

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E
DAS MISSÕES – URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO A PARTIR DA SICREDI UNIÃO RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

JULIO CESAR DOS SANTOS

Santo Ângelo, RS Brasil.

2013

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO A PARTIR DA SICREDI UNIÃO RS**

Julio Cesar Dos Santos

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Área de Concentração em Desenvolvimento, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI, RS) como requisito parcial para obtenção do Título de **Mestre em Gestão Estratégica**.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Noli Bernardo Hahn

CO-ORIENTADOR (A): Prof. Ms. Rosane Maria Seibert

Santa Ângelo, RS, Brasil

2013

S237g Santos, Julio Cesar dos
A gestão do conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das organizações : um estudo a partir da Sicredi União RS / Julio Cesar dos Santos. – Santo Ângelo : URI, 2013.
97 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2013.

1. Gestão do conhecimento 2. Cultura organizacional 3. Gestão de pessoas I. Título.

CDU: 658.3

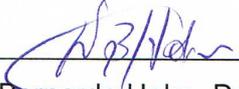
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

JULIO CESAR DOS SANTOS

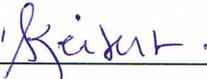
A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO A PARTIR DA
SICREDI UNIÃO RS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: II – Desenvolvimento e Organização social.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Noli Bernardo Hahn, Doutor em Ciências da Religião
Orientador/Presidente



Profa. Ms. Rosane Maria Seibert, Mestre em Administração de Empresas
Co-Orientadora



Prof. Dr. Walter Frantz, Doutor em Sociologia Educação
Examinador Externo



Profa. Dra. Vanusa Andrea Casarin, Doutora em Engenharia de Minas, Metalúrgica
e de Materiais
Examinadora

Santo Ângelo (RS), 13 de dezembro de 2013.

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E
DAS MISSÕES – URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO A PARTIR DA SICREDI UNIÃO**

Elaborada por
Julio Cesar Dos Santos

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão Estratégica

COMISSÃO EXAMINADORA:

Noli Bernardo Hahn, Dr (URI).
(Presidente/Orientador)

Rosane Maria Seibert, Ms. (URI)

Santo Ângelo, RS, Brasil.
Novembro 2013

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha esposa, Vanise de Aquino Aguirre e à minha filha Valentina Aguirre dos Santos, pessoas que amo muito.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ser a minha fonte de luz, sabedoria e renovação em todos os momentos de minha vida.

A Sicredi União RS pela oportunidade e confiança de desenvolver um trabalho que tem uma grande relevância para o desenvolvimento estratégico das organizações e, principalmente, como um meio de eu, como pesquisador, demonstrar meu conhecimento e poder abordar sobre um assunto que considero essencial para o desenvolvimento humano e como diferencial competitivo das organizações: o conhecimento.

Ao meu orientador, Professor Dr. Noli Bernardo Hahn e a co-orientadora, Professora Ms. Rosane Maria Seibert, por terem aceitado a orientação desta dissertação. Agradeço pela confiança, acolhimento e ajuda através de suas precisas e incisivas pontuações. Enfim, por não terem medido esforços na orientação, demonstrando um verdadeiro senso de ética, comprometimento e empenho para que fosse desenvolvido um trabalho coerente e que viesse a contribuir em melhorias tanto para a Sicredi União RS quanto para fonte de pesquisa no ambiente acadêmico.

“Compartilhe seu conhecimento. Essa é uma forma de alcançar imortalidade”.

Dalai Lama

RESUMO

Atualmente, as oportunidades de mercado são para aquelas organizações que estão dispostas a aprender e inovar e que proporcionam um ambiente adequado para o desenvolvimento do conhecimento através de sua missão, valores, princípios, cultura e clima organizacional. O conhecimento que é gerado na organização deve ser disseminado, compartilhado e agregado aos produtos e serviços. A gestão do conhecimento tem seus pilares baseado na integração do conhecimento e sua transferência para o negócio, através das pessoas que o detêm e são estes fatores que tornam uma organização diferenciada e competitiva. O problema evidenciado para a realização do estudo tem como base as considerações relacionadas à gestão do conhecimento, especialmente a aplicação dos seus conceitos às pessoas e às atividades desenvolvidas por uma organização cooperativa. Foi com esta visão que se chegou ao objetivo geral da pesquisa que consiste em estudar a gestão do conhecimento e demonstrar a sua aplicabilidade no desenvolvimento da cooperativa Sicredi União RS. Com base nas considerações desta pesquisa, foram identificadas três importantes ferramentas de disseminação do conhecimento no Sicredi: Portal Corporativo, Evolução Sicredi e o Sicredi Aprende. De acordo com estas informações, como produto final desta pesquisa, foram propostas algumas melhorias no programa Sicredi Aprende divididas em cinco elementos: Escolha de cursos do Sicredi Aprende, Laboratório do Conhecimento, *Feedback* da prática do conhecimento, *Coaching* em Gestão do Conhecimento e Painéis de discussão da gestão do conhecimento. Quanto à metodologia, a pesquisa foi aplicada, qualitativa, explicativa, descritiva e bibliográfica e a análise dos dados foi feita através de análise de conteúdo e triangulação de dados.

Palavras-chave: Mudanças- organizações – gestão do conhecimento – pessoas

ABSTRACT

Nowadays, the market opportunities are for those organizations that are willing to learn and innovate and that promote an adequate atmosphere for the development of knowledge through their mission, values, principles, culture and organizational atmosphere. The knowledge which is generated in the organization should be disseminated, shared and aggregated to products and services. The management of knowledge has its pillars based on the integration of knowledge and its transference to the business, through the people who own it and those are the factors that make an organization competitive and differentiated. The problem highlighted for the realization of the study has as its basis the considerations related to the management of the study, especially the application of its concepts to the people and to the activities developed by a cooperative organization. It was by that point of view that we reached the general objective of this research that consists of studying the management of knowledge and demonstrating its applicability at cooperative Sicredi Union RS. Taking into consideration the findings of this research, three important tools of identification of dissemination of knowledge in Sicredi were identified: Corporative Portal, Sicredi Evolution and Sicredi Learn. According to these information, as a final product of this research, some improvements were proposed to the Sicredi Learn program which were divided into five elements: Choice of the courses of Sicredi Learn, Coaching in management of knowledge, Panels of discussion of management of knowledge. Concerning methodology, the research was applied, qualitative, explanatory, descriptive and bibliographical and the data analysis was done through the analysis of content and triangulation of data.

Keywords: Changes - organizations - management of knowledge - people

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Espiral do Conhecimento.....	51
Figura 02: Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional.....	55
Figura 03: Bases conceituais da gestão do conhecimento.....	59
Figura 04: Gestão do Conhecimento: planos e dimensões.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Diferenças entre T&D e educação corporativa.....	65
Quadro 02: Formação Básica Sicredi.....	82

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	15
1 REVISÃO DA LITERATURA	17
1.1 AS MUDANÇAS DE CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES.....	17
1.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA AS ORGANIZAÇÕES..	18
1.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS.....	26
1.3.1 A Aprendizagem Organizacional	29
1.4 O CAPITAL HUMANO E A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO	34
1.4.1 A Administração dos Profissionais do Conhecimento	37
1.4.2. Características das Organizações do Conhecimento.....	38
1.5 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	42
1.5.1 Cultura Organizacional.....	42
1.5.2 Conhecimento e Informação	44
1.5.2.1 Inteligência Competitiva	47
1.5.3 A criação e dialética do conhecimento nas organizações	48
1.5.4 Quatro modos de conversão do conhecimento	52
1.5.5 Condições para a Criação do Conhecimento Organizacional	55
1.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	58

1.6.1 A Implantação da Gestão do Conhecimento nas Organizações	60
1.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA	63
2 METODOLOGIA	69
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	69
2.2 COLETA DE DADOS	69
2.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	70
2.4 UNIVERSO E AMOSTRA.....	70
3 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO	71
3.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL.....	71
3.1.1 A Aplicação do Conhecimento Tácito e Explícito na Cooperativa	72
3.1.2 A aplicação dos quatro modos de conversão do conhecimento na Cooperativa	73
3.1.3 Condições para a Criação do Conhecimento Organizacional	77
3.2 PRODUTO FINAL – PROPOSTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	80
3.2.1 A Gestão do Conhecimento do Sicredi Aprende	83
3.2.1.1 Escolha de Cursos do Sicredi Aprende	84
3.2.1.2 Integração dos Colaboradores – Laboratório do Conhecimento	85
3.2.1.3 <i>Feedback</i> da Prática do Conhecimento.....	87
3.2.1.4 <i>Coaching</i> em Gestão do Conhecimento.....	87
3.2.1.5 Painéis de Discussão da Gestão do Conhecimento.....	88
CONCLUSÃO	89
REFERENCIAS	93

INTRODUÇÃO

O conhecimento é fator determinante do sucesso das organizações nos dias atuais, por isso a importância de conhecer, investigar e analisar todos os aspectos e características que estão relacionadas a este processo que está inovando a gestão nas organizações.

De acordo com esta tendência do mercado e necessidade das organizações foi definido o tema da pesquisa que é gestão do conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das organizações. O tema está delimitado à cooperativa de crédito Sicredi União RS.

O problema evidenciado para a realização do estudo tem como base as considerações relacionadas à gestão do conhecimento, especialmente a aplicação dos seus conceitos às pessoas e as atividades desenvolvidas por uma organização cooperativa. De acordo com essas informações, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa: A cooperativa de crédito utiliza-se das ferramentas da gestão do conhecimento? Em caso afirmativo, isto tem contribuído para o seu desenvolvimento como diferencial competitivo? Qual é o modelo de gestão do conhecimento adequado para esta cooperativa?

Em conformidade com o problema da pesquisa, foram traçados os seus objetivos, sendo que o objetivo geral foi definido como: Estudar a gestão do conhecimento e demonstrar a sua aplicabilidade no desenvolvimento da Sicredi União RS. Para atingir o objetivo geral foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- Estudar a gestão do conhecimento através dos aspectos de micro e macroambientes, destacando-se os principais métodos e possibilidades de relacionamento das informações geradas pela gestão do conhecimento no desenvolvimento das organizações;
- Conhecer a gestão do conhecimento da cooperativa de crédito e analisar a sua contribuição como diferencial competitivo e no desenvolvimento da organização;
- Comparar as informações obtidas através do estudo bibliográfico com as informações coletadas junto à cooperativa de crédito para avaliar a efetividade das ferramentas de gestão de conhecimento para esta organização;
- Elaborar uma proposta de gestão do conhecimento para a cooperativa de crédito como uma ferramenta estratégica que venha a contribuir no desenvolvimento da organização.

A justificativa para a realização deste estudo está diretamente relacionada ao momento atual que, para as organizações, oferece muitas oportunidades de mudanças em seus conceitos de administração e gestão. O cenário apresentado pelo contexto mundial é de grandes transformações na forma de gerir os seus recursos, especialmente, quando eles não podem ser medidos como meros bens de uso ou consumo e quando a sua valia vai além do valor material. Isso porque envolve o conhecimento das pessoas e sua aplicabilidade ao ramo profissional.

Em consideração a esta nova situação de mercado, as organizações veem nas transformações mercadológicas, no grande volume de informações através dos modernos e ágeis meios de comunicação, globalização e internacionalização de empresas, as grandes fusões e incorporações; oportunidades de inovar e de criar novas perspectivas para administrar seu negócio de forma eficiente, renovando a forma com que conduz seus recursos. É neste momento que cabe ao gestor uma reflexão sobre quais são os bens que realmente trazem um resultado mais efetivo e duradouro para a organização; rever o que torna a organização mais competitiva e diferenciada para o seu cliente.

O grande diferencial organizacional do momento é a gestão do conhecimento, onde o capital humano e o conhecimento agregado às organizações devem ser uma das suas estratégias de gestão, especialmente, no que se refere à satisfação de

clientes, porque são eles que usufruem dos bens e serviços gerados pelas empresas (HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI, 2008).

Justifica-se a importância do estudo para a cooperativa de crédito devido ao fato que o Sistema de Cooperativas de Crédito (SICREDI) ter demonstrado flexibilidade e facilidade de adaptação às mudanças e tendências do mercado, pois são constantes as inovações e alterações que o sistema sofre, mas utiliza-se disso para melhorar na prestação de serviços e para o desenvolvimento de seus colaboradores. Desta forma, visualizou-se na Sicredi União RS uma fonte geradora de conhecimento, pois oportuniza o aprendizado às pessoas e agrega essas potencialidades aos serviços e produtos oferecidos. Por este motivo é de grande relevância a realização de uma investigação detalhada sobre as principais estratégias utilizadas na gestão do conhecimento.

Quanto à forma de apresentação desta dissertação, dispõe-se assim: o capítulo primeiro trata do referencial teórico sobre o tema proposto. O segundo capítulo apresenta a metodologia científica empregada para a resolução do problema. O terceiro capítulo traz o levantamento e a análise dos dados. E finaliza-se a dissertação analisando as informações obtidas na pesquisa bibliográfica, comparativamente com os dados da pesquisa descritiva e do estudo de caso.

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi desenvolvido na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Serro Azul – Sicredi União – RS, fundada em 06 de julho de 1913 com Sede Social em Cerro Largo RS, Rua Sete de Setembro 874. A sua sede administrativa é na Avenida Expedicionário Weber, 550 em Santa Rosa/RS. Atualmente com um quadro social de 96.206 associados, com 36 Unidades de Atendimento e 05 postos de atendimento e um total de 528 colaboradores.

A Cooperativa Sicredi União RS faz parte do Sistema de Cooperativas de Crédito (SICREDI) que no Brasil opera com 124 cooperativas de crédito e mais de 1.000 pontos de atendimento em onze estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás, São Paulo e Bahia).

A organização em sistema conta com cinco Cooperativas Centrais, Confederação, Banco Cooperativo e empresas controladas (Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios e Corretora de Seguros), além da Sicredi Participações S.A., com atuação de forma integrada, proporciona ganhos de escala, fortalecimento da marca e maior competitividade. Hoje, o Sicredi possui no Brasil mais de um milhão e setecentos mil associados.

As origens do sistema cooperativo de crédito são essencialmente no setor primário, o Sicredi atua nos centros urbanos, por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, que são aquelas ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos. Com o fortalecimento institucional do Sicredi e de outras instituições de mesma natureza, foi crescendo a abrangência de atuação do cooperativismo de crédito, com

a significativa ampliação do volume de recursos administrados, o aumento do contingente de associados e a disponibilização de uma maior gama de produtos e serviços.

Quanto à eficiência e oportunidades que o sistema cooperativista oferece são confirmadas pela sua evolução no decorrer da história, com destaque na inovação, empreendedorismo e persistência de seus idealizadores em criar um sistema cooperativo que oferecesse serviços financeiros para certas áreas que não tinham a oportunidade ou condições de utilizá-los e, através de sua interação com as comunidades, promovendo o seu desenvolvimento com base nos princípios e ideais cooperativistas.

O sucesso do sistema de crédito cooperativo é evidenciado através dos seus atuais números no mundo e no Brasil. No mundo são atualmente 49.330 mil cooperativas de crédito e cerca de 184 milhões de associados. No Brasil, segundo dados da WOCCU 2010/OCB2010 (<http://www.sicredi.com.br>), são 3,4 milhões de associados e mais de 1,4 mil cooperativas de crédito. Quanto ao Sicredi são 1,7 milhões de associados e 120 cooperativas de crédito.

A missão de uma organização se refere ao seu destino ou posição que deseja conquistar, por isso é importante que sejam destacados a missão e valores do Sicredi que consistem em: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade” (POR VOCÊ/SICREDI).

E os valores do sistema de crédito cooperativo são:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- Respeito à individualidade do associado.
- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.
- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão.

Enfim, em poucas palavras, foram apresentadas as principais características do Sicredi, que é um sistema de crédito cooperativo em ascensão e cujas evidências indicam que ainda existem muitas oportunidades no mercado financeiro para aumentar a sua participação e sua consolidação diante das demais instituições financeiras.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 AS MUDANÇAS DE CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES

As empresas têm a necessidade de aceitarem o desafio da competitividade para sobreviver em um mercado de grandes mudanças relacionadas ao cenário econômico, social, político, mercadológico e globalizado. Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli: “A competitividade reflete-se na posição relativa de uma empresa perante seus concorrentes, devendo possuir fontes de vantagens competitivas que resultem em atratividade de clientes superior aos seus concorrentes” (2008, p.09).

Chiavenato (2005) argumenta que o grande desafio para as organizações são as mudanças, mas que as mudanças mais profundas e marcantes não são percebidas pelo grande público, porque elas ocorrem dentro das empresas. Essas mudanças são irreversíveis e universais, predominando em todos os países industrializados e desenvolvidos, assim como nas empresas de países emergentes, embora que, de forma mais lenta. A rapidez com que cada organização vai chegar à modernização dependerá do seu desempenho, esforço e flexibilidade as mudanças. Segundo Chiavenato: “A modernidade representa o avanço de fato, a luta contra a mediocridade, a tensão em direção à mudança e ao novo, a derrubada do arcaico e do obsoleto” (2005, p.02). Enfim, o mercado exige e oferece os instrumentos para a construção de empresas melhores, mais eficientes e inovadoras.

Já para Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2009), a palavra-chave para definir o momento em que estão passando as organizações, chama-se ‘mudança’. Na concepção dos autores, as mudanças sob diversos aspectos são possíveis e imagináveis: “de caráter social, político e econômico” (2009, p. 48). O impacto maior dessas mudanças está na profundidade e radicalidade com que se processam. Ao ser feita uma análise dos principais aspectos relacionados às mudanças que afetam o macroambiente das organizações, podem ser exemplificados três: as novas tecnologias, a nova demografia e a globalização. Esses fatores têm grande influência no cenário das organizações e nas exigências de conhecimento e formação do indivíduo, mas o aspecto mais relevante em tudo isso, é a velocidade com que tais mudanças operam, isto sim é inusitado, afirma Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2009).

Com as mudanças globais surgem muitas incertezas quanto ao futuro das organizações, ao passo que são maiores os perigos, há uma maior competitividade e maior velocidade nos processos. No entanto há um paradoxo, pois há maiores oportunidades, novos mercados e menor número de barreiras. É sob essa ótica que as organizações devem encarar toda essa turbulência de informações e inovações que o mercado atual oferece. Conforme Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2009), essa turbulência e aceleração no contexto global e dentro das organizações têm consequências diretas em cada pessoa individualmente.

Em relação ao conhecimento Bennis citado por Caravantes, afirma que: “O conhecimento do homem pode se tornar obsoleto mesmo antes de ele ter iniciado a carreira para a qual foi treinado” (2009, p. 64). Desta forma, pode-se concluir que os acontecimentos atuais exigem dos indivíduos atualização e aquisição de novos conhecimentos, além de flexibilidade e adaptação a essas novas situações.

As mudanças acontecem em ritmo acelerado e exigem das organizações e dos indivíduos qualificação e conhecimento. Além disso, consistem no atual desafio das organizações, que é a inovação e a busca de métodos e técnicas eficazes para a sua gestão de conhecimento.

1.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Devido às tendências e mudanças que são constantes no cenário das organizações, as mesmas se deparam com obstáculos e desafios no momento em que desejam implantar uma nova metodologia de trabalho. São mudanças que envolvem transformações culturais, de postura, de atitudes ou da própria estrutura organizacional. De acordo com Chiavenato (2010), por causa dessas turbulências de informações no ambiente, há uma aceleração das mudanças no ambiente tarefa da empresa, exigindo que a mesma mude e que se antecipe às mudanças, aproveitando as oportunidades que surgem com ação rápida e imediata, assim como, desenvolver a capacidade de responder e agir com flexibilidade para neutralizar e sobreviver às pressões e ameaças ambientais.

É devido a essas alterações dinâmicas do macroambiente e microambiente que, no entender de Cobra (1991), as empresas precisam saber administrar as imprevisibilidades de decisão e eficácia. E isso vai implicar na necessidade de minimizar as suas deficiências organizacionais e orientar corretamente a aplicação

de recursos com objetivo de se obter resultados que remunerem adequadamente o capital integrado. Essa coordenação de forças internas e externas envolve a estratégia de uma empresa.

O conceito militar de estratégia se refere à aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Mas em termos empresarial, Lodi (citado por CHIAVENATO) define como:

A mobilização de todos os recursos da empresa em âmbito global, visando atingir os objetivos a longo prazo. No plano militar, uma mobilização de tropa é uma tática dentro de uma estratégia mais ampla; no plano gerencial, o orçamento anual ou plano anual de investimentos é um plano tático dentro de uma estratégia global a longo prazo. Uma guerra requer uma ou mais estratégias: cada estratégia leva à proliferação de táticas. O planejamento para cinco anos na empresa requer uma estratégia, à qual se ligam os planos táticos de cada ano compreendido nesse período (2010, p.113).

Desta forma, Chiavenato entende que “a estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas capazes de orientar e guiar o comportamento da empresa em longo prazo” (2010, p. 113). É através deste planejamento que os gestores se basearão para a tomada de decisões, assim como, os demais membros da equipe terão essas informações como parâmetro para o desenvolvimento das suas atividades.

Para Camatti e Fachinelli “a estratégia é uma ciência que tem poder para antecipar o futuro e prever formas diferenciadas de entender o presente com vistas aos objetivos da organização a curto, médio e longo prazo” (2010, p.03). É o resultado de um trabalho de análise e intuição, de processo e criatividade.

Diz Cobra (1991) que, através da ação estratégica, uma organização pode tornar-se proativa, antecipando-se às forças ambientais e adotando ações capazes de reduzir o seu impacto e, acima de tudo, tornar-se uma empresa inovadora. A empresa não deve somente reagir às mudanças ambientais, mas é preciso antecipar-se aos problemas potenciais através da definição de estratégias.

Complementa Chiavenato (2010) que a estratégia consiste numa teoria da realidade dos negócios e ela serve para ajudar na seleção das melhores alternativas existentes em relação aos aspectos internos e externos das empresas e, com base nisso, tomar uma decisão com base nestas informações. A estratégia significa um movimento de mudança organizacional que se refere a uma mudança e transformação da empresa no sentido de criar e inovar seus métodos e processo

para que esteja de acordo com as tendências exigidas pelo ambiente em que atua. E, finalmente, a estratégia da empresa deve estar no planejamento estratégico da empresa para que seja desdobrada em planos táticos e operacionais, com plenas condições de serem executados com excelência.

A essência da estratégia está na criação de uma posição única e valiosa da empresa, o que envolve a escolha de um arranjo interno de atividades. Através deste arranjo será possível que a empresa se diferencie de seus concorrentes, tornando-se a única a fornecer um produto ou em prestar um serviço, marcando uma posição estratégica competitiva. Desta forma o posicionamento estratégico deve ser feito com base em três fontes distintas que são mutuamente excludentes: a variedade de produtos e serviços, o atendimento de um determinado grupo de consumidores e as particularidades de modalidades de acesso, esclarece Chiavenato (2010).

Na linha de pensamento de Ansoff e McDonnell, “a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização” (1993, p.70). No entanto, os autores explicam que há quatro regras distintas: a primeira se refere aos “padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos”, que nos aspectos “qualitativos esses padrões são chamados de objetivos e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas”. Há ainda as regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo que é chamado de “estratégia de produto e mercado ou estratégia empresarial”. As regras que estabelecem relações e dos processos internos na organização, chamadas de “conceito organizacional”. E, finalmente, as regras através das quais a empresa “conduzirá duas atividades dia-a-dia, chamadas de políticas organizacionais”, destacam Ansoff e McDonnell (1993, p.70).

Mintzberg confirma as afirmações citadas pelos autores Ansoff e McDonnell (1993), ao dizer que “uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação da organização em um todo coeso”. Ele enfatiza a importância da estratégia bem formulada, pois ela terá um importante papel na organização e alocação dos recursos da organização em “uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes” (2006, p.29).

Na concepção de Porter (citado por MINTZBERG et. al.), “a estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa” (2006, p.39). Destaca que o sucesso da estratégia depende da integração de várias coisas e não de apenas uma e se não houver “ajuste entre as atividades, não há estratégia diferenciada e há pouca sustentabilidade”. Diz ele, que a vantagem competitiva acontece a partir do sistema completo e integrado, sendo que o valor das atividades individuais não pode ser separado do sistema ou da estratégia, pois seria um erro das empresas competitivas explicar o sucesso especificando forças ou competências individuais. “A lista de forças passa por muitos departamentos, e a força de um se soma com a dos outros” (2006, p.38-39).

Sobre estratégia competitiva Porter esclarece que as empresas buscam definir e estabelecer uma abordagem para a competição que seja ao mesmo tempo “lucrativa e sustentável”. Segundo ele, “não existe estratégia competitiva universal, única, e apenas têm êxito estratégias adequadas à indústria específica e aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa”. Quanto à natureza da competição ela está materializada em cinco forças competitivas: “ameaças de novas empresas, a ameaça de novos produtos e serviços, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre competidores existentes” (1989, p.44:45). “A força ou forças competitivas mais fortes determinam a lucratividade de uma indústria e por isso são de grande formulação da estratégia”, reforça Porter (citado por MINTZBERG et. al., 2006, p. 96).

Sobre barreiras e competitividade das organizações, especialmente das indústrias, Porter pensa que “a concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação”. O autor fala sobre a importância da estratégia competitiva, pois ela “é a busca de uma posição competitiva favorável” para as organizações e visa estabelecer “uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência” na indústria e demais organizações (1989, p.10).

Assim, compreende Costa que a estratégia é muito importante para a implantação efetiva de um projeto, ainda que pelo seu caminho existam algumas barreiras ou obstáculos, mas que podem ser superados se o administrador ou gestor tiver o conhecimento desta ferramenta, começando pelos “alicerces estratégicos de

uma organização”, compostos por: visão, missão, abrangência, princípios e valores e opção estratégica (2007, p. 35).

Recomenda Costa que um bom diagnóstico deve considerar alguns elementos, como:

A competitividade da empresa ou entidade; o seu portfólio de serviços ou produtos; a flexibilidade em relação às mudanças; o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças; a sua capacitação para implementar transformações necessárias; a disponibilidade de recursos estratégicos; os processos de desenvolvimento e de inovação; a sua estrutura de poder e de liderança; o tratamento que é dado aos temas societários; o acompanhamento e o tratamento dos temas e problemas estratégicos da organização; os seus processos para projetar e construir o futuro da organização (2007, p.53).

Na posição de Ansoff e McDonnell o diagnóstico estratégico é o procedimento necessário para responder a duas perguntas: “Como diagnosticar os desafios ambientais futuros com os quais se defrontará a empresa? Como determinar a reação estratégica da empresa que garantirá o sucesso?”. De acordo com as respostas a estas perguntas parte-se para as próximas etapas do diagnóstico estratégico descritas pelo autor:

1. A primeira etapa é segmentar o ambiente da empresa em áreas estratégicas distintas de negócio que tendam a estar em níveis diferentes de turbulência [...]
2. A segunda etapa é escolher o horizonte de tempo para o diagnóstico de turbulência. Isto pode variar de uma área estratégica de negócios (AEN) para outra. Um horizonte útil é o tempo necessário, na AEN, para desenvolver uma nova geração de produtos e serviços.
3. A terceira etapa é [...] determinar o nível futuro de turbulência para cada área de negócios.
4. A quarta etapa é repetir o procedimento para determinar o nível presente de turbulência em cada uma das áreas de negócios.
5. A quinta etapa é identificar a agressividade estratégica e capacidade de reação da potencialidade que serão necessárias para ter sucesso no futuro.
6. A sexta etapa consiste em identificar os níveis atuais de agressividade e capacidade de reação da potencialidade da empresa.
7. A sétima e última etapa é a construção dos perfis presente e futuro de turbulência-agressividade-capacidade de reação da empresa (1993, p.61).

Recomendam Ansoff e McDonnell que “o diagnóstico estratégico deve ser feito pelos administradores de linha com experiência, compreensão e intuição em relação às tendências futuras nas respectivas áreas de negócios” (1993, p.61).

Ao ser feito o diagnóstico e obtidas respostas satisfatórias a todos os itens, isto indica que a empresa possui um direcionamento estratégico sadio, mas caso haja ausência de respostas ou situações duvidosas em mais de um dos tópicos citados, isso pode ser um sinal de alerta que existem problemas que devem ser considerados e investigados, recomenda Costa (2007).

Assim, percebe-se que a estratégia está mergulhada numa multiplicidade de fatores e componentes e de fatores internos e externos que são muitas vezes difíceis de compreender, controlar e de prever. A estratégia empresarial tem por objetivo o servir como um meio de ligação entre os fatores ambientais e os organizacionais, visando o melhor endereçamento dos esforços, recursos e competências essenciais em direção aos resultados necessários para garantir o alcance dos objetivos empresariais, conclui Chiavenato (2010).

Conforme o exposto, Chiavenato (2010) diz que a adoção de quaisquer das estratégias depende da situação da empresa, de seus objetivos, de enfrentamentos com concorrentes, do ramo de atividade, das características do mercado, de seus produtos ou serviços. Por isso, ao definir uma estratégia, o ponto de partida da empresa é fazer uma análise interna e externa para que possa avaliar de forma crítica e profunda a sua situação no negócio e no ambiente. Assim, para enfrentar estas turbulências que passam nas organizações, elas precisam estar preparadas com as ferramentas adequadas para vencer estes desafios. Após a escolha e a definição de estratégias que a empresa vai trabalhar, ela deve colocá-las em prática através de um bom planejamento estratégico.

Mintzberg et.al, dizem que o planejamento estratégico é “um meio não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada – lidar formalmente com suas implicações” (2006, p.135). É a parte analítica do processo, baseada em decomposição, enquanto a criação da estratégia é essencialmente um processo de síntese.

Sobre planejamento estratégico, Lacombe e Heilborn entendem que: “O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-la, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação” (2008, p.163). O planejamento estratégico considera os aspectos internos e o ambiente externo à empresa e, assim, deve definir os rumos do negócio. “Seu propósito geral é influenciar os ambientes interno e externo, a fim de assegurar o desenvolvimento

ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado”, complementam Lacombe e Heilborn (2008, p.163).

Oliveira conceitua assim planejamento estratégico:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica do administrador (1987, p.21).

Define Chiavenato que: “O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e da sua missão no ambiente em que ela está atuando” (2003, p.39). Desta forma, entende-se que o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Na opinião de Roedel: “As organizações empresariais vêm resgatando o planejamento estratégico como instrumento de gestão” (2006, p.68), assim como, dele ser uma alternativa para o posicionamento competitivo no mercado. Com esta opção há a necessidade da realização de um estudo do ambiente externo, onde as empresas consigam identificar as fontes de vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo, evitando desta forma, os processos tradicionais de planejamento estratégico que são demorados e complexos, dificultando a identificação destas fontes e da implementação de ações na mesma velocidade da dinâmica da competitividade.

Para Costa, um dos maiores obstáculos que é enfrentado na implantação de um processo estratégico nas organizações é a dificuldade de percepção que, segundo o autor, são “bloqueios de toda a espécie, que impedem a visualização de riscos, de um lado, e de oportunidades, do outro” (2007, p. 21).

A maior dificuldade de percepção é a falta de visão sistêmica por não se perceber muitas coisas que acontecem na organização e de não ter o conhecimento de suas inter-relações sistêmicas. Isso acontece quando um processo é visto em apenas uma direção, não sendo percebidas as causas ou efeitos do mesmo com o restante da cadeia associada ao negócio da organização. Com este raciocínio destaca-se a importância da flexibilidade e adaptação a novas ideias e mudanças,

pois mesmo que muitas situações nunca tenham sido imaginadas por alguns, nada as impede de que sejam imaginadas e realizadas por outros, o importante é ter perspicácia e habilidade para aprender e contornar cada situação, ressalta Costa (2007).

Sobre as dificuldades de percepção na implantação do processo estratégico destaca Costa (2007) que há a falta de percepção das oportunidades e de riscos e ameaças. Tais percepções são de grande relevância para o sucesso de uma organização, pois toda a oportunidade que não é percebida por uma organização, poderá ser captada pelo seu concorrente, assim como, toda a ameaça ou risco não percebido ou que não seja feito um trabalho de prevenção, poderá resultar em situações que podem ameaçar ou prejudicar o desempenho do negócio de uma organização.

Segundo Roedel “a operacionalização, o acompanhamento e o controle eficazes do plano estratégico visam possibilitar que a empresa alcance os seus objetivos e aperfeiçoe os seus resultados futuros” (2006, p.70). Ressalta-se que a operacionalização é a fase mais complexa de ser implantada, devido à manifestação da cultura organizacional para manter o controle organizacional, onde as mudanças embutidas nas novas estratégias são vistas como ameaças ao poder vigente, favorecendo para que haja uma forte resistência às mudanças.

Mas para que haja efetividade no planejamento estratégico traçado pela organização é necessário uma boa gestão, para que metas e objetivos traçados sejam cumpridos dentro dos prazos estipulados ou, caso isso não aconteça, que sejam elaborados planos de ações com ações corretivas. Por isso, a gestão estratégica deve acompanhar o planejamento desde a sua criação. Na visão de Costa a gestão estratégica é definida, “como um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado, acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização” (2007, p. 56).

Acrescenta Costa que a gestão estratégica difere do processo tradicional de planejamento estratégico, pois “é uma forma eficaz de estimular o crescimento e garantir a sobrevivência da organização, no seu processo de adaptação às transformações no seu ambiente externo e interno” (2007, p. 63). Outra característica da gestão estratégica destacada pelo autor é que se trata de uma forma de acrescentar elementos de reflexão e ações sistemáticas e continuadas,

com objetivo de avaliar a situação atual, elaborar projetos de mudança estratégica e acompanhar e gerenciar os passos de implementação, sendo conduzida pelos administradores da organização.

Para ajudar no monitoramento, controle e excelência empresarial, a empresa pode contar com diversas ferramentas de controle gerencial, dentre elas se destaca o *Balanced Scorecard* (BSC) que, conforme Kaplan e Norton uma maneira das organizações sobreviverem e prosperarem na era da informação, é a utilização de “sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades” (1997, p.21). As empresas utilizam-se do *Balanced Scorecard* (BSC), para acompanhamento e avaliação do desempenho, análise de indicadores e acompanhamento de planos de ação estratégicos. Destacam Kaplan e Norton que o BSC “traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (1997, p. 2).

A posição de Mintzberg et.al. “sobre administrar estratégia é em grande parte administrar estabilidade, não mudança” (2006, p.135). Ele destaca que os administradores não devem ocupar-se com a formulação de estratégias, mas devem estar preocupados “em tornar suas organizações as mais eficientes possíveis na adoção de estratégias que já possuem”. Pois segundo ele, “as organizações tornam-se famosas por dominar os detalhes” (2006, p.135).

E para demonstrar a importância da administração estratégica, o próximo item deste estudo apresentará elementos de suma importância para uma gestão eficaz que são: as competências organizacionais e individuais. Estes elementos devem ter especial atenção dos administradores, tendo em vista que representam as forças internas e que refletem diretamente nos resultados externos da organização.

1.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

A competência não está limitada a um estoque de conhecimentos teórico e empírico detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Na visão de Zarifian citado por Fleury e Fleury, “a competência é a inteligência prática de situações que se apoiam sobre conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações” (2010, p.190). A competência do indivíduo pode ser entendida por três eixos formados pela

pessoa, pela formação educacional e pela experiência profissional. A competência “implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”, afirma Zarifian citado por Fleury e Fleury (2010, p.190).

É de grande relevância para este estudo que se tenha o entendimento das competências organizacionais e individuais que, no entender de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.219) a competência organizacional é:

O resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades dos clientes; e que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e para a formação de vantagem competitiva sustentável.

De acordo com o conceito acima, compreende-se que a competência organizacional está relacionada com a gestão estratégica de todos os recursos que a organização dispõe focados nas necessidades de seus clientes e agentes externos, proporcionando a mesma uma posição diferenciada e privilegiada no mercado.

Em relação às competências individuais, reforçam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) que estas características estão relacionadas com a inteligência humana e com a sua capacidade de adaptação às mudanças. Desta forma, com objetivo de agrupar abordagens norte-americanas e francesas sobre este tema, Parry citado por Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), define competência como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio do treinamento e desenvolvimento.

Assim, observa-se que a competência individual se baseia em características individuais que resultam em um desempenho superior em uma determinada tarefa.

Expressam Probst, Raub e Romhardt que atualmente há um reconhecimento por parte da administração de que as habilidades dos indivíduos são vitais para a base de conhecimento da organização. Pois a “capacidade de transformar dados em conhecimento e de utilizá-los em proveito da empresa torna o funcionário em agente primário do conhecimento da empresa” (2002, p.25). No entanto, alguns processos

básicos para uma ação organizacional bem sucedida dependem mais dos elementos coletivos do conhecimento, ou seja, das competências organizacionais.

Dentro do raciocínio de Fleury e Fleury, “a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançado pela sociedade, ou pela profissão de um indivíduo, numa época determinada” (2010, p.190). As competências são sempre contextualizadas, onde o processo de comunicação e troca de conhecimento são essenciais na consolidação da competência individual. Desta forma, a competência individual está relacionada ao “saber, agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (2010, p.190). Ressaltando-se que é de suma importância que as competências sejam agregadoras de valor econômico para organização e de valor social para o indivíduo.

Raciocinam Probst, Raub e Romhardt que os processos organizacionais que funcionam bem são resultantes de interações bem sucedidas entre os membros de uma equipe. O planejamento e implementação de programas de treinamento podem envolver uma grande variedade de funcionários, onde todas poderão contribuir para os resultados da empresa, mas só haverá êxito se todos trabalharem produtivamente em conjunto, somente desta forma “a empresa adquire uma competência organizacional que forma um elemento coletivo em sua base de conhecimento” (2002, p.25).

Neste contexto sobre competências organizacionais e individuais é de grande importância que se compreenda o papel das competências gerenciais, pois são responsáveis pela interação entre as duas competências anteriormente citadas. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.224), enfocam que a competência gerencial “é a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atributos a fim de atingir ou superar os desempenhos configurados nas atribuições, processo que se consolida apenas em situação de trabalho”. No entanto, as competências gerenciais só terão efetividade em uma organização se os gestores possuírem a capacidade de usá-las para mobilizar recursos e pessoas para obter os resultados planejados pela organização.

Mas para que sejam adquiridas as competências citadas anteriormente, tanto o indivíduo como a organização precisa passar pelo processo de aprendizagem que é a única forma que lhes garantirá a competência necessária para ter o desempenho adequado às necessidades da organização.

1.3.1 A Aprendizagem Organizacional

Escreve Choo (citado por ALVARENGA NETO) que as organizações do conhecimento fazem uso estratégico da informação para que possam atuar em três áreas distintas e imbricadas: “*Sensemarking* ou construção de sentido; criação de conhecimento – por meio da aprendizagem organizacional; e tomada de decisão – com base no princípio da racionalidade limitada de Herbert Simon” (2008, p.79). Em relação à etapa de criação do conhecimento diz respeito ao momento que as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação com objetivo de gerar novo conhecimento por meio da aprendizagem organizacional. Diz Alvarenga Neto que “o novo conhecimento gerado permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos, e melhore seus processos organizacionais” (2008, p.81).

Entende-se que qualquer atividade humana pode levar a uma aprendizagem que vai acontecer em toda a vida, em todos os lugares e com múltiplas experiências. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.227), salientam que a aprendizagem “é a compreensão por meio da experiência, incluindo a aquisição de novos entendimentos e modos de pensar e transformando as experiências em algo significativo”.

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), são as diversas realidades dos indivíduos que os induzem a perceber os diferentes aspectos e a interpretar as mesmas questões, mas de formas diferentes. “A capacidade individual de aprender corresponde à habilidade e competência do indivíduo aprender, tendo como exemplos as habilidades de pensar de forma sistêmica; de pensar criticamente, de se colocar na mente de outra pessoa”, destacam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.231).

A consideração ratifica o relevante papel das pessoas que compõem a organização que, através das suas características, habilidades e potencialidades garantem a organização uma atuação diferenciada no seu ramo de negócio. Cada vez mais a questão do aprender a aprender é uma condição necessária para as organizações que querem fazer a diferença diante da concorrência, assim como, uma posição de destaque no mercado.

Para Nonaka e Takeuchi os principais agentes responsáveis pela criação do conhecimento na empresa não é nenhum departamento ou grupo de especialistas,

mas “a criação do novo conhecimento é produto de uma interação dinâmica entre eles” (1997, p, 15).

Inferem Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli que, o maior desafio para a organização que acredita no conhecimento como diferencial estratégico é “entender o processo de transferência pelo qual o conhecimento e aprendizagem individual são incorporados em sua memória e em sua estrutura” (2010, p.232) e, para que isso aconteça de acordo com os objetivos da organização é necessário que seja criado um ambiente de aprendizagem apropriado e coerente com as metas, visão e valores da organização.

Na visão de Nonaka e Takeuchi, o conhecimento, ao contrário da informação, “diz respeito a crenças e compromissos. A partir dessa perspectiva, o conhecimento torna-se uma atitude, uma perspectiva ou intenção específica” (1997, p.52). Dizem ainda que “o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado e conduz à ação” (1997, p. 52). Desta forma, o conhecimento e informação se referem ao significado e estão intrinsecamente associados ao contexto, ressaltando que as pessoas se utilizam de seu repertório interno de conhecimento para enfrentar as diferentes situações do dia-a-dia.

As competências organizacionais se desenvolvem por um longo caminho que consiste em formar e desenvolver uma competência, iniciando pela aprendizagem individual, passando pela aprendizagem em grupo e, por fim, na aprendizagem da organização, “em um processo contínuo e estreitamente vinculado à gestão do conhecimento”, concluem Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.232).

No pensamento de Probst, Raub e Romhardt a aprendizagem organizacional “consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver um problema” (2002, p.30). Eles apresentam a principal diferença entre a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional que consiste que a primeira é um processo ativo e diretivo. “A aprendizagem organizacional é o nome dado a mudanças na base do conhecimento da organização, enquanto a gestão do conhecimento envolve uma intervenção deliberada” (2002, p.30). Com base nisso, as empresas devem desenvolver seu conhecimento de forma objetiva, visando “assegurar o uso e o desenvolvimento de habilidades e de conhecimento que sejam relevantes para os objetivos da

organização” (2002, p.30), pois o conhecimento deve demonstrar sua utilidade em aplicações práticas e rentáveis para a empresa.

O desenvolvimento de novas competências envolve constante experimentação e o significado disso é antecipar ou criar novas necessidades para os clientes. Em consideração a esta situação, o ambiente organizacional vai exercer influência no desenvolvimento dessas competências, por isso no ambiente deve haver um fluxo favorável da comunicação e dos processos de trabalho, pois as competências geralmente se espalham de forma horizontal nas organizações complementam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008).

Werther e Kerr citado por Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.232) reiteram que, “as organizações que aprendem dedicadas à constante melhoria de processo, sistemas, produtos e da qualidade dos recursos humanos, estimulam o surgimento de novas habilidades que são incorporadas nas competências coletivas”. Conclui-se, desta forma que, sem o processo de aprendizagem, qualquer combinação de competências pode se tornar ultrapassadas, fazendo com que as suas vantagens competitivas sejam facilmente copiadas ou superadas pelos seus concorrentes.

Na visão de Lacombe as organizações que apreendem, “são organizações com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar o comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos” (2005, p.345). Pois, segundo autor é evidente que no momento atual, “a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” (2005, p.345). As organizações bem sucedidas são aquelas que criam novos conhecimentos, disseminando amplamente por toda a organização e o incorporam em suas novas tecnologias e produtos, sendo esses os diferenciais das empresas que aprendem cujo objetivo do negócio é a contínua inovação.

Assim, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli entendem “a aprendizagem organizacional como a capacidade de uma organização adquirir conhecimentos com sua experiência e a experiência dos outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com seus conhecimentos” (2008, p.233). Essa aprendizagem ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho, com objetivo de antecipar-se ou reagir diante das mudanças ambientais, vencendo antigos paradigmas que não são mais necessários. Isso quer dizer que a aprendizagem só ocorre “quando resulta em uma ação modificada” e ressalta-se que o ciclo de

aprendizagem de uma organização está sendo efetivo quando ela, através dos seus componentes, adota a aprendizagem como “um processo que incorpora erros e acertos” afirmam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.233).

Nas palavras de Garvin citado por Alvarenga Neto, uma organização inteligente é aquela que é “hábil na criação, aquisição e transferência do conhecimento” (2008, p.122). Esta organização é habilidosa na modificação de seu comportamento para refletir o novo conhecimento, as novas ideias e os novos *insights*. Para que uma empresa se transforme em uma organização de aprendizagem é necessário que esteja atenta a três temas críticos: significado (*meaning*) que é definição clara e bem fundamentada e facilmente aplicável da organização que aprende; gestão (*management*) que são as diretrizes operacionais mais claras de aspectos práticos; a mensuração (*measurement*) que serve para avaliar a velocidade, a viscosidade e os níveis de aprendizado da organização, conforme Garvin citado por Alvarenga Neto (2008).

Citam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), que alguns fatores contextuais criam e reforçam a aprendizagem organizacional, como: a cultura que consiste nas crenças, ideologias e normas que exercem influência na ação e participação das pessoas; a estratégia que promove os objetivos e resultados organizacionais, assim como, são fronteiras nas tomadas de decisões e na percepção do ambiente; a estrutura que consiste nas características formais, informais e funcionais que influenciam na eficiência e na adaptabilidade da aprendizagem e; o ambiente que são as turbulências, instabilidade e complexidade que dificultam a interação entre os aprendizes da organização e o ambiente (interno e externo).

Afirmam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) que os diferentes tipos de conhecimentos são difundidos dentro da organização e ocorrem de diversas maneiras e em qualquer parte do processo de aprendizagem organizacional. Neste processo de aprendizagem cada organização vai adotar um padrão de aprendizagem, onde algumas se dedicam a aprendizagem de ciclo único, onde os erros detectados são corrigidos de acordo com rotinas passadas e políticas atuais, não permitindo profundas mudanças na organização. Aquelas organizações que buscam o aprendizado mais profundo, baseiam-se na aprendizagem de ciclo duplo que consiste em corrigir os erros por ações que podem modificar os objetivos, as políticas e as rotinas padrões da empresa. Este tipo de aprendizagem desafia as

premissas e normas dentro da organização, permitindo grandes avanços de qualidade e posicionamento de mercado.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), explicam que o processo de aprendizagem organizacional ocorre através de três momentos: a aquisição, disseminação e o uso do conhecimento. A aquisição do conhecimento organizacional relaciona-se diretamente à experiência dos empregados e indiretamente pela experiência de outras organizações, pois todos os empregados contribuem com seu conhecimento técnico, com suas habilidades, prática no trabalho e opiniões para a melhoria da empresa. Quanto à disseminação do conhecimento se refere ao conhecimento explícito, que é aquele que pode ser compartilhado ou transmitido na organização que acontece de maneira formal ou informal, utilizando uma variedade de caminhos, onde os agentes de disseminação (gestores e funcionários) podem exercer influência positiva ou negativa neste processo. O uso do conhecimento está relacionado à mudança de decisões, aos comportamentos dos empregados e à cultura da organização. Assim, se o conhecimento não for praticado ou se o comportamento da organização não mudar, o ciclo de aprendizagem organizacional estará incompleto.

Fleury e Oliveira Jr. esclarecem que para promover o aprendizado organizacional, ele precisa ser “planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhado com os objetivos estratégicos da empresa” (2010, p.252). Esta é uma visão mais estratégica do assunto, pois em um ambiente de negócios extremamente instável e mutável, onde o conhecimento parece como um dos produtos mais valorizados no momento, o uso de uma estratégia que ajudasse a difusão e a geração do conhecimento nos principais campos de atuação da empresa pode gerar um grande diferencial competitivo para a empresa que adotar este procedimento.

Complementam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli que “cabe às organizações criar esforços para promover sistemas motivadores e incentivos para o uso do conhecimento, fornecendo reforço positivo ou negativo de acordo com a participação e interação de seus membros” (2008, p.236). As organizações de aprendizagem são organizações que estão continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro, no qual as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva e são comprometidas com resultados motivadores. Essas organizações estão habilitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos. Elas se preocupam em modificar o seu

comportamento a fim de refletir novos conhecimentos e ideias, destacando a importância das novas ideias para que a aprendizagem aconteça. Isso acontece através da criatividade das pessoas e pela troca de conhecimento do ambiente interno ou externo.

Lacombe (2005) expressa que as organizações que aprendem têm habilidades diferenciadas, como ter soluções sistemáticas de problemas; têm a experimentação de novas abordagens; fazem a aprendizagem por meio de sua própria experiência e história; aprendizagem por meio da experiência e prática dos outros; e transferência de conhecimentos com agilidade e eficiência em toda a organização. Mas para que isso aconteça é preciso cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis organizacionais, o que ocorre através da administração de seus principais ativos, neste caso, o capital humano.

1.4 O CAPITAL HUMANO E A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO

A velocidade das mudanças é cada vez maior e o conhecimento é a principal vantagem competitiva da organização, no entanto, saber administrar o conhecimento é o grande desafio das organizações, para que tenham êxito e para que o seu negócio sobreviva em um mercado turbulento.

Na posição de Chiavenato, “o ser humano é um animal social dotado de uma irreprimível tendência à vida em sociedade, ele vive em organizações e em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos” (2009, p.109), desta forma, entende-se que as organizações são constituídas basicamente de pessoas.

“Na visão de Lacombe a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem” (2005, p.341), em virtude disso, as pessoas com maior qualificação são as que deveriam ser mais valorizadas, o que nem sempre acontece, nos casos em que não houver o objetivo da aprendizagem organizacional.

No entender de Chiavenato, “não existem organizações sem pessoas” (2009, p. 107), pois as organizações são constituídas de pessoas e delas necessitam para dirigi-las, controlá-las e fazê-las dar os resultados planejados. De acordo com esta visão, as pessoas devem ser vistas como um importante bem ou ativo da organização que não perdem as suas características pessoais, mas com destaque

para as suas habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e as competências necessárias para as tarefas organizacionais.

Para Stewart citado por Alvarenga Neto, o capital intelectual é “a nova vantagem competitiva das empresas” (2008, p.128). Destaca o autor ainda que o capital intelectual seja a soma dos conhecimentos de todos em uma organização/empresa, o que propicia a essa empresa uma vantagem competitiva.

Lacombe destaca a importância das pessoas para a disseminação do conhecimento e define o capital intelectual como “a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser administrados a fim de gerar riqueza e vantagem competitiva” (2005, p.341). Assim, entende-se que o capital intelectual é um ativo intangível e ele que possibilita que a empresa tenha uma ação mais ágil e diferenciada que a concorrência. Com esta visão, as organizações atuais deixam de lado somente a geração de riquezas materiais e passam a ter objetivos direcionados à produção de conhecimento e da informação que, para algumas organizações, os valores dos ativos intangíveis superam os tangíveis.

Carbone et. al. esclarecem que os ativos tangíveis são propriedades da empresa e a maioria dos ativos intangíveis não é propriedade da empresa. Por exemplo: os clientes não são propriedade da empresa. Os funcionários também não. Não se trata de uma relação de propriedade, mas de compartilhamento de objetivos. “A empresa do conhecimento é aquela que tem competência para administrar grandes redes de colaboradores, sejam eles fornecedores, funcionários, prestadores de serviços, clientes e demais agentes” (2009, p.113). Eles afirmam que se trata “de uma relação de compartilhamento de objetivos, e não de propriedade. Somente reconhecendo essa relação de compartilhamento é que uma empresa pode gerar resultados crescentes com esses ativos” (2009, p.113).

No entanto, segundo Chiavenato, nem todas as pessoas das organizações podem ser consideradas como talentos, a não ser que esta pessoa consiga reunir pelo menos quatro componentes básicos: o conhecimento, que diz respeito às pessoas estarem continuamente preparadas a receber novos conhecimentos; as habilidades que estão relacionadas com a utilização do conhecimento com efetividade; o julgamento que é a capacidade de análise crítica das situações para a tomada de decisões; e atitude que significa a atitude empreendedora de sair da zona de conforto e assumir responsabilidades e iniciativas no sentido de trabalhar como

parceiro da organização. Assim, “talento representa o elemento básico do capital humano de uma organização” (2009, p.177).

Para Lacombe e Heilborn, devido à velocidade que ocorrem as mudanças, “o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva da organização” (2008, p.488). E o capital intelectual é “soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser utilizados para gerar riqueza e vantagem competitiva” (2008, p.488). O capital intelectual permite que a empresa reaja mais rápido que a concorrência, se antecipando às necessidades do mercado. Por isso, a importância da gestão deste bem, pois é o bem mais valioso e necessita constantemente de alguns cuidados para que gere resultados satisfatórios para a organização e para si próprios.

Em consideração a estas afirmações, Lacombe enfatiza que “a gestão do conhecimento tomou ímpeto nos últimos anos em razão do aumento da importância do conhecimento como vantagem competitiva das organizações” (2005, p.342). Hoje é preciso que as organizações tornem o conhecimento disponível para as pessoas que dele necessitem, pois é a base da administração do conhecimento. A primeira ação a ser tomada na organização para que o conhecimento seja compartilhado é a divulgação para seus colaboradores da importância do conhecimento aplicado ao negócio e no que isso pode representar tanto para organização como para cada profissional individualmente. Além disso, são de suma importância que seja informado os locais onde pode ser encontrado na organização.

Neste sentido, Probst, Raub e Romhardt reforçam que “a base do conhecimento organizacional consiste em ativos do conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas” (2002, p.29). Destacam ainda que a base do conhecimento inclui também os dados e as informações sobre os quais se constroem o conhecimento individual e organizacional, demonstram a importância das pessoas e do conhecimento que adquirem para a organização que tem como estratégia o conhecimento.

Expressa Ribeiro que “a globalização e os avanços tecnológicos geram forte mudança nas organizações, exigindo um perfil de conhecimento mais profundo” (2005, p. 28), o que exige das organizações no gerenciamento adequado de suas capacidades e potencialidades para que alcancem sucesso no mercado.

Essa preocupação com o conhecimento ganhou maiores proporções no cenário das organizações devido à abundância de informações existentes geradas

pelos modernos sistemas de informação e redes sociais, que fazem com que diversas notícias ou descobertas científicas cheguem ao conhecimento das pessoas instantaneamente. Isso faz com que as organizações preocupem-se em ter instrumentos para disseminar essas informações e agregar estes novos conhecimentos ao seu negócio através do seu capital intelectual, destaca Lacombe (2005).

1.4.1 A Administração dos Profissionais do Conhecimento

Destacam Lacombe e Heilborn que as organizações que aprendem têm a tendência de possuir muitos profissionais do conhecimento (*knowledge workers*), “os quais devem ser entendidos como os que sabem mais sobre o seu trabalho que os demais da organização” (2008, p. 498). Essas pessoas têm um diferencial em relação às demais e por isso são remuneradas para resolver situações complexas da sua especialidade. Por este motivo, a administração destes colaboradores precisa ser diferenciada, deve ser em função da contribuição que cada um agrega aos produtos ou serviços da empresa e da sua maior ou menor dificuldade de substituição.

As organizações do conhecimento precisam saber administrar seus profissionais do conhecimento, criando um ambiente adequado para que seus talentos se desenvolvam, por isso Peter Drucker citado por Lacombe recomenda:

1. Desenvolver recompensas, reconhecimento e oportunidades de carreira para esses profissionais.
2. Criar uma visão unificada numa organização de especialistas.
3. Implantar uma estrutura de administração baseada em equipes.
4. Assegurar a existência de pessoas para administração superior, por meio de seleção, treinamento e avaliação (2005, p. 343).

No pensamento de Lacombe, o verdadeiro profissional intelectual possui um conjunto de conhecimentos que precisa constantemente ser atualizado e que operam em quatro níveis:

O conhecimento cognitivo, ou *know-what*, isto é, saber o quê, que consiste no domínio básico de uma disciplina que os profissionais adquirem por meio do treinamento intensivo; as habilidades avançadas, ou *know-how* saber como, que é a habilidade para aplicar as regras de uma disciplina aos problemas complexos das rotinas de trabalho; a compreensão dos sistemas, ou *know-why* saber por que, onde a expressão máxima desse nível é a intuição altamente treinada, esses profissionais tem a habilidade de anteciparem-se as situações não previstas de forma proativa e;

criatividade auto motivada, ou *care-why* que é importar-se por que, refere-se à vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso, pois pessoas motivadas e criativas têm desempenhos superiores aquelas com maiores recursos financeiros (2005, p.345).

No entanto, para que o conhecimento organizacional aconteça de forma eficiente e esta organização possa ser considerada uma organização que aprende é preciso que sejam criadas as condições propícias para o desenvolvimento do conhecimento. Lacombe e Heilborn ressaltam que são duas as condições da organização que aprende: “estimular um ambiente que conduza à aprendizagem; estimular ampla troca de ideias, eliminando as barreiras às comunicações” (2008, p. 496).

A ação referente a estimular o ambiente para a aprendizagem tem início na contratação dos melhores profissionais e que agreguem conhecimento para a organização, onde devem ser estimuladas e analisadas as sugestões de clientes, sendo realizadas reuniões, troca de ideias, soluções de problemas e avaliações de experiências. Deve haver tolerância para novas ideias e a aceitação de riscos salienta Lacombe e Heilborn (2008).

A troca de ideias é necessária para que sejam eliminadas as barreiras às comunicações, pois só assim se criará um ambiente adequado à criatividade e para a implantação de novos experimentos. Mas para que isso aconteça é preciso que todas as áreas sejam estimuladas à comunicação entre si e com a alta administração, afirmam Lacombe e Heilborn (2008).

Lacombe e Heilborn ressaltam que “o conhecimento que nasce no indivíduo é transformado em conhecimento organizacional valioso para toda a empresa” (2008, p.497). Para que a organização tenha diferencial competitivo é preciso que todas as pessoas estejam comprometidas com o conhecimento e entendam a sua relevância na busca dos resultados planejados.

1.4.2. Características das Organizações do Conhecimento

Lacombe e Heilborn (2008) destacam a importância da flexibilidade às mudanças, assim como, o papel da organização em também proporcionar as mudanças, pois é somente com elas que é possível usar os potenciais de trabalho existentes e transformá-los em oportunidades de melhoria e de crescimento

organizacional. O sucesso da organização está em descobrir como cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis, onde o seu maior bem está nas competências e conhecimentos das pessoas, desta forma, a organização de sucesso é aquela que consegue aprender eficazmente.

Para Choo citado por Alvarenga Neto, as organizações do conhecimento são “organizações que possuem informações e conhecimento que as tornam capazes de percepção e discernimento” (2008, p. 32). Já para Garvin citado por Alvarenga Neto (2008), a empresa baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem e que reconhece o valor estratégico desta ferramenta para sua gestão.

Dentro do raciocínio de Nonaka e Takeuchi, o conhecimento organizacional consiste na capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, de “difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (1997, p.01). Com base nestas informações, entende-se que o conhecimento organizacional é o segredo do sucesso das empresas japonesas, pois “elas são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.02).

Em relação à importância do conhecimento para as organizações autores como Quinn, Drucker e Toffler citado por Nonaka e Takeuchi (1997), compartilham a visão de que o poder econômico e de produção de uma empresa está nas suas capacidades intelectuais e de serviço, ao invés dos ativos materiais. Eles concordam que o futuro pertence às pessoas que detêm o conhecimento.

Nas palavras de Alvarenga Neto: “Os trabalhadores da organização do conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade” (2008, p.33). E destacam-se as habilidades de desenvolver e consolidar boas habilidades organizacionais, boas habilidades em tecnologia da informação, além de capacidade analítica para a solução de problemas.

Mas é importante, ressaltar que: “O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos”, alertam Takeuchi e Nonaka (2008, p.25). Neste sentido, é papel das organizações criarem um ambiente propício e motivador para que seus indivíduos busquem novos conhecimentos e tenham também a oportunidade de demonstrá-los de forma efetiva. Segundo estes autores, a criação do conhecimento organizacional, deve ser compreendido como um processo que

amplifica na organização o conhecimento criado pelos indivíduos e os cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização.

Conforme Sveiby citado por Alvarenga Neto (2008), as características marcantes das organizações do conhecimento podem ser evidenciadas na qualificação dos seus colaboradores, que são os principais responsáveis pela conversão da informação em conhecimento, utilizando-se das suas competências. Outra característica peculiar deste tipo de organização é o fato de que elas possuem ativos tangíveis, mas que, no entanto, os ativos que representam o maior valor, ou valor verdadeiro, são os seus ativos intangíveis. Ressalta-se ainda que essas organizações “não são ilhas, mas redes de nós e conexões aparentemente sem limites que constituem redes de significações, conhecimentos e negócios” (ALVARENGA NETO, 2008, p.35).

Na posição de Lacombe e Heilborn (2008), as organizações que aprendem têm habilidades em cinco atividades: soluções sistemáticas de problemas; experimentação de novas abordagens; aprendizagem por meio da sua própria experiência e história; aprendizagem por meio da experiência e prática dos outros; e transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda a organização. A experimentação de novas abordagens vai depender da prioridade dada à criatividade e à inovação, é preciso que haja tolerância para erros e aceitação de riscos. A aprendizagem por meio da sua própria experiência e história se refere aos fatos passados que devem servir de lição para a gestão atual não repeti-los novamente. A aprendizagem por meio da experiência e prática dos outros é a busca de informações através da experiência dos concorrentes e clientes. A transferência rápida e eficiente de conhecimento é a principal característica da organização que aprende, pois o conhecimento deve ser disseminado com todas as pessoas da organização, pois se não houver a transferência do conhecimento com agilidade e efetividade, alguns erros poderão ser repetidos.

Por isso, segundo Chiavenato, as organizações precisam alavancar novas habilidades e atitudes e, inovar incessantemente, transformando-se em organizações de aprendizagem, onde a essência do aprendizado está na mudança da estrutura interna para permanecer em harmonia com o ambiente que se modifica constantemente. Desta forma, “uma organização de aprendizagem melhora sua capacidade de reagir às mudanças em suas interações internas e externas, adaptar-se capitalizá-las”, afirma Chiavenato (2009, p. 247).

Na linha de pensamento de Alvarenga Neto (2008), as organizações do conhecimento têm vários benefícios, pelo fato de administrarem seus ativos mais valiosos, que é o conhecimento das pessoas que integram o seu quadro. Um benefício claro e preciso se refere à capacidade de adaptação às mudanças do ambiente, atuando de forma eficaz e com habilidade e agilidade para respostas rápidas em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis. Outro aspecto importante em relação aos benefícios gerados para a organização trata-se do seu empenho pela aprendizagem constante, tendo como foco não somente a aquisição de novos conhecimentos, mas também a quebra de paradigmas e conceitos ultrapassados. E, finalmente, a organização do conhecimento incentiva e motiva os seus membros a usarem seu conhecimento e experiência para gerar a inovação e criatividade, focando o seu conhecimento na tomada de decisões.

Complementam Franco, Rodrigues e Cazela (2011) que o gerenciamento do conhecimento é considerado uma estratégia que tem por objetivo criar, disseminar, armazenar e incorporar nas rotinas de trabalho, todo o conhecimento desenvolvido na organização, sendo usada a capacidade dos trabalhadores para interpretação de dados e informações, mediante um processo fornecedor de significado a esses dados e informações.

Com as condições necessárias para a criação do conhecimento dentro da organização a mesma estará apta a enfrentar os desafios do mundo de negócios que está em constante mudança. Associado a estas condições está o desafio da gestão, que para Drucker citado por Klein, “a essência da gerência não é nem técnicas nem procedimentos. A essência da gerência é tornar o conhecimento produtivo. A gerência, em outras palavras, é uma função social” (1998, p. 38). Ressalta-se aqui a importância da gestão estar centrada nos seres humanos e no conhecimento, criando contextos sociais que maximizem a criatividade e a produtividade humana (KLEIN, 1998).

É neste contexto, que se ressalta a importância do papel dos gestores em perceberem que os recursos físicos já não são os bens mais valiosos das organizações, pois são incapazes de criar ou inovar. São as pessoas que têm a capacidade de efetivamente criar valor à organização. Mas, no entanto, como o conhecimento agregado pelos indivíduos não é propriedade das organizações, as mesmas precisam encontrar formas de “desenvolver a capacidade organizacional para captar e disseminar o conhecimento individual dos funcionários, a fim de

proporcionar inovação ou melhoria de produtos e serviços e, conseqüentemente, satisfazer as expectativas dos clientes” (FRANCO, RODRIGUES E CAZELA, 2011, p. 203).

As organizações de aprendizagem precisam derrubar as paredes funcionais e divisionais que são as barreiras internas que inibem a cooperação, o compartilhamento de recursos e o debate interno que promovem o pensamento para frente, o aprendizado de novas competências gerenciais e adoção de comportamento de assunção de riscos. O momento atual exige que as organizações sejam formadas por equipes com espírito inovador e voltadas para o compartilhamento do conhecimento, com comunicações abertas, espírito de equipe e ampla liberdade de difusão de novas ideias em toda a organização (CHIAVENATO, 2009).

1.5 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Após estudo sobre principais componentes do conhecimento organizacional, a partir deste item será feita uma abordagem de como é criado o conhecimento dentro da organização e quais os fatores que são relevantes neste processo.

1.5.1 Cultura Organizacional

Cada organização possui sua própria cultura que a diferencia e faz dela única, com seus valores e suas crenças e costumes. Através da cultura organizacional, a empresa define seu perfil e dá a direção ao comportamento daqueles que formam a mesma. Cada pessoa que faz parte da organização traz consigo a sua própria cultura e suas características pessoais, o que a faz diferente e única. Da mesma forma, a organização tem sua cultura que, assim como os indivíduos, a diferencia das demais.

No entender de Lacombe: “As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura” (2005, p. 229). Assim, a condução da equipe e todas as ações realizadas estão vinculadas a essa cultura. A cultura organizacional assume um papel fundamental em uma empresa, pois é responsável pelos valores e prioridades que a mesma irá adotar e que se tornam suas características mais marcantes.

De uma forma bem simplificada, pode-se afirmar que a cultura organizacional é um conjunto de verdades que a empresa e as pessoas têm interiorizado, e que fazem com que determine sua identidade. Para Fleury, citado por Hanashiro et al, a cultura organizacional é:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (2008, p.25).

Na concepção de Lacombe, cultura organizacional é:

Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização (2005, p.229).

A forma como se desenvolvem os processos de trabalho numa organização depende muito de tudo que é feito desde o princípio da sua criação e do grau de sucesso conquistado. Essa premissa da cultura organizacional oriunda dos idealizadores da organização, que tem como função principal difundir e socializar a cultura organizacional. Nesse sentido, Hanashiro et.al. afirmam que “Os fundadores de uma empresa, tradicionalmente, são os responsáveis pela formação e assimilação dos valores e pressupostos iniciais na criação da cultura dessa organização” (2008, p.29).

Para entender a cultura de uma organização, é preciso conhecer e desvendar os segredos que orientam a rotina da organização. “Para se desvendar a cultura de uma organização, torna-se fundamental o estudo dos principais pressupostos que orientam a vida da organização” (HANASHIRO et. al, 2008, p.30).

A cultura organizacional não se refere apenas às pessoas, suas realidades e crenças, mas também sua visão sobre aquilo que a empresa produz, suas estruturas, suas recompensas e punições. É importante dizer que a área de recursos humanos tem papel fundamental na identificação e na disseminação da cultura organizacional e também na administração e perpetuação. Cabe a esta área envolver o colaborador na cultura da organização (LACOMBE, HEILBORN, 2008).

Para Lacombe e Heilborn (2008) os administradores podem usar a cultura explicitamente, por meio de credos, políticas e normas de procedimentos, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões, ajudam a definir como a estratégia de negócio é executada; a natureza de conduta do público externo: clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas, consultores especializados, prestadores de serviços, fornecedores; ou, ainda que tipo de pessoa deva fazer parte da organização e como elas podem ser desenvolvidas.

Destaca Lacombe que: “A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos” (2005, p. 231). Ressalta-se que um dos fatores que tem grande influência no tipo de cultura de uma organização refere-se ao estilo da administração que se tiver uma visão negativa e pessimista das pessoas a gestão será feita através de valores de comando e controle, com certo autoritarismo e inflexibilidade. Já as organizações que acreditam e apostam no talento das pessoas, são caracterizadas por ter maior participação dos empregados e por terem regras mais flexíveis.

1.5.2 Conhecimento e Informação

A questão conhecimento já é discutida há certo tempo pelas organizações, mas somente há pouco tempo, devido ao processo de mudanças é que este tema está sendo encarado com maior seriedade e avaliado o seu potencial valor como ferramenta estratégica para a organização (FIGUEIREDO, 2005).

É importante destacar três observações sobre o conhecimento. Primeiro, o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos. Apontam Nonaka e Takeuchi que “o conhecimento é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica” (1997, p. 63). Em segundo lugar, o conhecimento está relacionado à ação. É o conhecimento com algum fim. E a terceira, o conhecimento, como informação diz respeito ao significado. “É específico ao contexto relacional”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) embora a informação e o conhecimento sejam usados com frequência, há uma nítida distinção entre estes termos. Desta forma, “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu

detentor”. Esse entendimento dá ênfase ao fato que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

No pensamento de Lacombe e Heilborn, “dados, informações e conhecimento são conceitos distintos” (2008, p.490), e os mesmos precisam ser analisados distintamente para que se possa entender a gestão do conhecimento. “Dados são um conjunto de registros sobre fatos, passíveis de serem ordenados, analisados e estudados para se alcançar conclusões”. Um dado é um simples registro de fatos. Drucker citado por Lacombe e Heilborn salienta que “a informação é um conjunto de dados, ordenados e estruturados, que possuem relevância e finalidade” (2008, p.490). A informação é a disposição de dados, criando uma percepção para as pessoas.

Na visão de Castells citado por Roedel (2006, p.75), denomina a economia atual como “economia informacional, cuja produtividade e competitividade dependem da capacidade de gerar, processar e aplicar a informação baseada em conhecimentos”. Isso é evidenciado pelo papel relevante exercido pela tecnologia de informação que “cria um novo sistema econômico distinto, em que a informação é um produto do processo produtivo”. Outro aspecto relevante é que a informação é uma importante fonte de vantagem competitiva, tanto a informação formal quanto a informal são de suma importância para a formulação de estratégias da empresa e neste processo, a tecnologia de informação será um importante instrumento de apoio para “a incorporação de informações que agreguem valor à formação da estratégia”.

Quanto ao conhecimento, Lacombe e Heilborn esclarecem que “é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informações contextuais e discernimento técnico que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações” (2008, p. 491). Ela tem origem e aplicação na mente das pessoas que detêm o conhecimento e nas organizações ela está embutida nas rotinas, processos, normas e práticas organizacionais. Sobre conhecimento, Lacombe e Heilborn acrescentam que o conhecimento é “o conteúdo do valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente das informações” (2008, p. 491). E o conhecimento é adquirido por meio das informações, as quais são obtidas por meio dos dados, onde os melhores conhecimentos geram melhores decisões.

Nonaka e Takeuchi relatam que, “tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas” (1997, p.64). Para melhor compreensão, Berger e Luckmann citado por Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as pessoas que interagem em certo contexto histórico e social estão compartilhando informações e é a partir delas que constroem o conhecimento social como uma realidade, que por sua vez influencia seu julgamento, comportamento e suas atitudes.

Roedel salienta sobre “a necessidade da criação de uma cultura gerencial que utilize a informação no processo decisório” (2006, p.77). Isso é importante, devido ao fato que a cultura organizacional tem influência na forma como a informação circula pela empresa, por isso é responsabilidade da gestão da tecnologia de informação da empresa a criação de sistemas gerenciais que ofereçam suporte e apoiem a circulação da informação e facilitem a sua utilização, “de modo a agregar valor às ações das equipes de trabalho e à tomada de decisões, contribuindo diretamente para a introdução de padrões culturais propulsores da incorporação da informação no ambiente de negócios” (2006, p.77).

Para Franco, Rodrigues e Cazela, “o gerenciamento informacional pode ser entendido como um conjunto de atividades que incluem a maneira como uma empresa obtém, distribui e usa informação e conhecimento” (2011, p.231). Neste sentido, a gestão da informação deve incluir dimensões estratégicas e operacionais, além de atividades de gestão como definições de metas, organização, direção e controle.

Franco, Rodrigues e Cazela reforçam sobre a importância da empresa reconhecer o papel positivo que a informação representa nas organizações e a partir do momento que houver esta descoberta haverá o entendimento de que “a gestão da informação não tem um fim em si mesmo, mas é suporte indispensável para um objetivo mais amplo, que é a gestão da empresa” (2011, p. 131). No entanto, cabe à empresa a implantação de estruturas que promovam uma postura e um fluxo eficaz no atendimento das necessidades de informações dos gestores, que pode ser feito através dos Sistemas de Informações (SI).

Na visão de Alvarenga Neto (2008), os Sistemas de Informações (SI) são estruturas de apoio à gestão da informação nas organizações que têm por objetivo a criação e distribuição de informações e do conhecimento úteis para a solução de

problemas organizacionais. Mas um Sistema de Informação só será útil para a empresa se aumentar a sua produtividade, se houver uma compreensão do problema a ser resolvido e a utilização do mesmo para a solução correta deste problema. Desta forma, entende-se que o objetivo da utilização do Sistema de Informação na gestão da empresa é para fazer com que os funcionários trabalhem de forma otimizada e com mais inteligência, além de promover a disseminação da informação e do conhecimento com maior agilidade no ambiente interno e externo da organização.

1.5.2.1 Inteligência Competitiva

A complexidade do processo de decisão empresarial devido ao avanço da circulação e disseminação da informação apoiada pelas tecnologias de informação e a disputa de mercado tem exigido das empresas a construção de um posicionamento sustentável de forma ágil e dinâmica. Segundo Roedel, é neste contexto que atua a inteligência competitiva, “técnica oriunda dos meios militares e políticos, largamente utilizada nos períodos de conflito” (2006, p.77). Ele comenta que no mundo empresarial a inteligência competitiva é “entendida como um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios” (2006, p.77), com objetivo de ser um suporte para a tomada de decisão e para o atingimento das metas estratégicas da empresa.

Entende Roedel que “a utilização da informação contextualizada pela inteligência competitiva permite às empresas acumular o máximo entendimento sobre a rapidez das mudanças no ambiente de negócios em tempo real” (2006, p.80), fazendo com que a informação de alto valor agregado para a tomada de decisão seja disseminada, além de assegurar o seu comprometimento com a construção do futuro dos negócios.

Alvarenga Neto alerta que:

As reais fontes de vantagem competitiva serão assim encontradas na habilidade gerencial de consolidar amplamente as tecnologias corporativas e habilidades de produção em competências que conferem poder aos negócios empresariais para se adaptar rapidamente às oportunidades mutantes (2008, p.98).

Mas para que a vantagem competitiva seja efetiva, Alvarenga Neto reforça que é preciso que a organização faça um monitoramento constante de seus ambientes, na tentativa de identificar “sinais, mensagens, dados, tendências e informações que possibilitem uma interpretação coletiva do que possa vir a ser o portfólio dinâmico de conhecimentos dos quais a organização necessite” (2008, p.98).

No entendimento de Porter para a formulação da estratégia competitiva eficaz, “é necessária um amplo e profundo conhecimento das relações entre uma empresa e seu ambiente” (1989 p. 44). Por isso é preciso que seja feita a análise de cinco forças competitivas básicas: “ameaça de novos entrantes; rivalidade entre as firmas existentes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos compradores; e poder de barganha dos fornecedores” (1989 p. 44,45). E para enfrentar os problemas é preciso que sejam adotadas algumas estratégias competitivas, como: “liderança a baixo custo; diferenciação de produtos foco em nichos de mercado; e fortalecimento de relacionamentos” (1989 p. 44,45).

No entanto, a principal vantagem competitiva que uma empresa pode ter é o seu capital humano ou o conhecimento tácito dos seus funcionários, pois são características difíceis de serem copiadas. Sendo ao mesmo tempo individual e coletivo, leva um tempo para ser construído e é um produto invisível, porque envolve o conhecimento que é abstrato, está ‘na cabeça das pessoas’, ressalta (TERRA, 2000) [grifo autor].

1.5.3 A criação e dialética do conhecimento nas organizações

Ao se falar em conhecimento é importante que se entenda em que consiste o conhecimento que, para Franco, Rodrigues e Cazela, “o conhecimento pode ser visto como informações repletas de experiência, julgamento, *insights* e valores” (2011, p. 210).

Em relação ao conhecimento, as empresas japonesas são verdadeiros enigmas para maioria dos empresários ocidentais. A dificuldade de decifrar este enigma aumenta quando se observa que estas empresas não são exemplos de eficiência ou empreendedorismo. No entanto, elas ganham a cada ano mais espaço no mercado. O que se têm percebido em relação ao diferencial competitivo das

empresas japonesas é a sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional, afirmam Nonaka e Takeuchi (1997).

Segundo Franco, Rodrigues e Cazela: “A criação do conhecimento representa um processo em que o saber dos indivíduos é amplificado e internalizado como parte fundamental da gestão do conhecimento organizacional” (2011, p.211). Neste sentido, evidencia-se a importância do elemento humano na organização como diferencial competitivo, pois se a organização souber administrar esse potencial competitivo, ela estará apta a inovar produtos, processos e serviços, além de aprimorar os já existentes.

Seguindo esta linha de raciocínio, Franco, Rodrigues e Cazela, chegam a um entendimento sobre o gerenciamento do conhecimento:

Uma estratégia objetiva da organização em criar, disseminar, armazenar, e incorporar nas rotinas de trabalho, todo o conhecimento desenvolvido na organização, utilizando a capacidade dos trabalhadores para a interpretação de dados e informações (por recursos disponíveis de informação, experiências, habilidades, cultura, características, personalidade, sentimentos, entre outros), mediante um processo fornecedor de significado a esses dados e informações (2011, p. 212).

Quanto às diferenças do conhecimento explícito e tácito evidencia-se a facilidade com que o conhecimento explícito tem de ser processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. Já “a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico”, assinalam Nonaka e Takeuchi (1997, p.08). Pois para que o conhecimento tácito possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, ele tem que ser convertido em palavras ou números que sejam compreensíveis a todos. É durante este processo de conversão, de tácito em explícito e novamente em tácito, que o conhecimento organizacional é criado.

Na compreensão de Nonaka e Takeuchi, “o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros” (1997, p.06). Neste tipo de conhecimento estão incluídos os *insights*, conclusões e palpites subjetivos. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, como em suas emoções,

valores e ideais. Mas para melhor compreensão do conhecimento tácito é necessário que seja feita a distinção do mesmo com o conhecimento explícito.

A posição de Choo citado por Alvarenga Neto é que “o conhecimento tácito é aquele implícito, utilizado pelos membros da organização para fazerem o seu trabalho e construírem o sentido dos seus mundos” (2008, p.105). Trata-se de um conhecimento não codificável e de difícil difusão, mas vital para as organizações, devido ao fato que estas só podem aprender e inovar por meio da alavancagem do conhecimento implícito de seus membros.

Em relação ao conhecimento tácito, destaca Terra que nem tudo o que as pessoas sabem pode ser verbalizado ou escrito. Neste sentido, o conhecimento tácito envolve uma relação entre duas coisas: “um conhecimento específico, como tocar piano, utilizar uma ferramenta etc., que ele chama distal e, outro, que ele chama proximal, do qual só temos consciência conforme ele serve ao anterior” (2000, p. 57). O conhecimento tácito ou inconsciente tem sido associado ao processo de inovação e serve para alguns propósitos: solução de problemas, identificação de problemas, predição e antecipação.

A relação do conhecimento tácito com a solução de problemas está na *expertise*, ou seja, a intuição que permite a tomada de decisões sem motivo ou razão. Já a identificação de problemas a partir do conhecimento tácito refere-se às sensações de desconforto expressas diante de determinadas situações e; a predição e antecipação é o resultado dos períodos de preparação e incubação que são característicos dos processos criativos, os *insights* criativos, ressalta Terra (2000).

Conforme estudos realizados sobre o cérebro humano, a intuição ou o conhecimento implícito (tácito) tem um papel fundamental sobre o processo de tomada de decisão gerencial, no processamento e difusão de informação. E conforme uma pesquisa realizada nos anos 70 citada por Terra, “os gerentes utilizam-se, sobremaneira, do hemisfério direito do cérebro no seu dia-a-dia” (2000, p. 59). Além disso, “e de suma importância para as teorias cognitivas, está o fato de o conhecimento adquirido pelo lado esquerdo ser explicitável, enquanto aquele mais sombrio, adquirido pelo lado direito ser implícito” (2000, p. 59).

Salienta Terra que no complexo ambiente de informações das organizações há a necessidade do gerenciamento e direcionamento estratégico dos diferentes tipos de conhecimentos existentes, o que terá um resultado efetivo se houver o

aprendizado organizacional que envolve mudanças de comportamento e modelos mentais, ou seja, “quando os modelos mentais, que guiam os comportamentos, são alterados pelas próprias respostas que eles provocam” (2000, p.60). Mas como este processo não é automático é preciso que as pessoas se empenhem na compreensão de seus comportamentos e em atitudes de cooperação e participação com outros. O aprendizado deve ser uma atividade social, tendo mais efetividade em grupos, onde a atração entre as pessoas é tanto social quanto profissional.

O processo de gerenciamento do conhecimento tem que ser contínuo e deve proporcionar a interatividade com todas as áreas e fluxos da organização, para que se incorporem com rapidez em novos produtos, serviços e tecnologias. Este processo acontece com base na transformação do conhecimento tácito (pessoal e informal) em conhecimento explícito (formal e sistemático) que se dá através do processo SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, conforme Nonaka e Takeuchi (1997).

De acordo com Terra as empresas criadoras de conhecimento, são aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, e estes são disseminados em toda a organização e rapidamente são incorporados a novas tecnologias, produtos e comportamentos. Isso ocorre a partir do espiral do conhecimento (figura 01) baseada “no comprometimento pessoal e nos vários processos de conversão de conhecimento implícito em explícito que envolve desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente” (2000, p. 66).

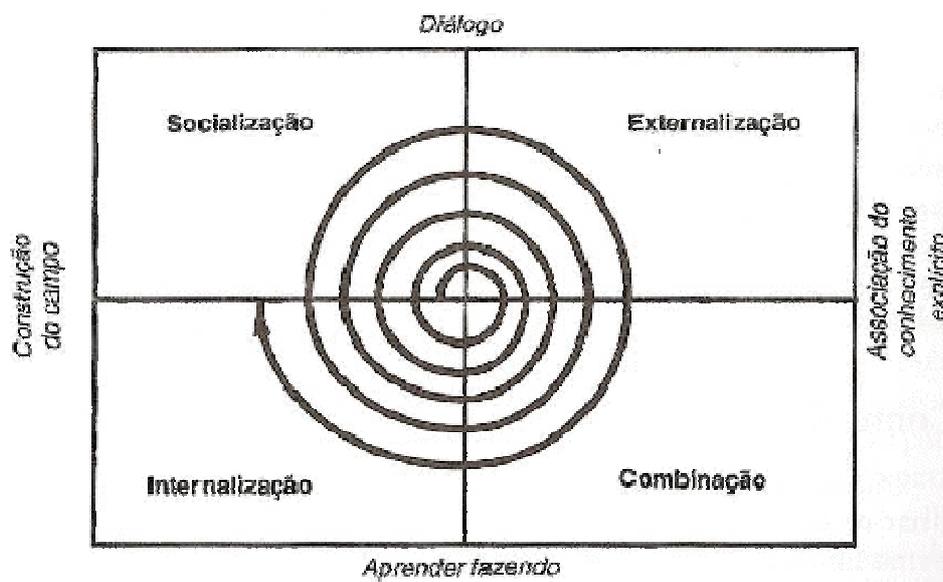


Figura 01: Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.69).

A conversão do conhecimento através da interação entre o conhecimento tácito e explícito acontece de quatro modos diferentes de conhecimento: do conhecimento tácito para o tácito, a socialização; do conhecimento tácito para o explícito, a externalização; do conhecimento explícito para o explícito, a combinação e; do conhecimento explícito para o tácito, a internalização (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

1.5.4 Quatro modos de conversão do conhecimento

“A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas”, dizem Takeuchi e Nonaka (2008, p. 60). Neste tipo de conhecimento, o indivíduo adquire o conhecimento tácito através da experiência dos outros. Há vários exemplos de empresas como Honda e Matsushita Electric Industrial Company que exploram as técnicas da socialização, demonstrando a importância da troca de experiências para compartilhamento do conhecimento tácito e na criação de novas perspectivas.

De acordo com Terra um exemplo prático da socialização nas empresas ocorre mediante atividades, “como treinamento no local de trabalho, sessões informais e *brainstormings*, interações com clientes” (2000, p.67), este conceito tem uma proximidade com o da cultura organizacional.

Sobre socialização Franco, Rodrigues e Cazela ressaltam que “esse tipo de conhecimento é difícil de ser formalizado põem tempo e lugar específicos, ele pode ser adquirido somente por meio da troca de experiências, via convivência direta” (201, p.213). Um exemplo disso ocorreria na produção artesanal com os aprendizes e os mestres.

No entender de Takeuchi e Nonaka, “a externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimentos explícitos” (2008, p. 62). É a forma que o conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáfora, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O modo de externalização da conversão do conhecimento pode ser visto no processo da criação de conceitos e é desencadeada pelo diálogo ou reflexão coletiva, uma forma frequentemente usada para criar o conceito é através da dedução e indução. Mas quando não é possível

encontrar uma expressão adequada para uma imagem, através dos métodos analíticos de dedução ou indução, pode ser usado um método não analítico, através do uso de metáfora e/ou de uma analogia que é altamente eficaz e favorece o compromisso direto com o processo criativo. “Entre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito”, relatam Takeuchi e Nonaka (2008, p. 64).

Para Franco, Rodrigues e Cazela a articulação do conhecimento tácito em explícito acontece “por meio de ações que possam ser entendidas pelos outros, sejam essas ações de um diálogo ou reflexão coletiva” (201, p.213). Um exemplo disso é por meio de reflexões para a construção do conceito de novo produto.

De acordo com Terra (2000) a externalização é importante para facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos que são de difícil verbalização.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 65) destacam que, “a combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”. Neste modo de conversão de conhecimento há o envolvimento da combinação de diferentes corpos de conhecimentos explícitos. A troca de conhecimentos entre os indivíduos se dá através de meios diversos, como: documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicações computadorizadas. No contexto dos negócios, “o modo de combinação da conversão do conhecimento é percebido quando os administradores intermediários decompõem e operacionalizam as visões corporativas, os conceitos de negócios ou os conceitos de produtos”. A administração intermediária desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através das redes de informações codificadas e de conhecimento e o uso criativo das redes de comunicação e das bases de dados facilitam na conversão do conhecimento.

Expressam Franco, Rodrigues e Cazela que “a combinação é o processo de sistematização do conhecimento explícito em um sistema de conhecimento no qual os indivíduos trocam e combinam conhecimento explícito de maneira sistemática” (201, p.214). O conhecimento explícito é coletado dentro e fora da organização e então combinado, editado e processado, com objetivo de se formar um novo conhecimento explícito.

Em relação à combinação, complementa Terra que ela “se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação” (2000, p.68). A educação formal se encaixa neste tipo de conversão.

“A internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito”, afirmam Takeuchi e Nonaka (2008, p. 67-68). Este processo está relacionado ao aprender fazendo. É quando as experiências da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases do conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, elas tornam-se um patrimônio valioso. No entanto, conforme Takeuchi e Nonaka a internalização pode ocorrer sem que seja preciso reviver as experiências de outras pessoas, podendo acontecer no momento em que se lê ou se ouve um relato de sucesso e estes fatos fazem com que alguns membros da organização sintam seu realismo e essência, “a experiência ocorrida no passado pode transformar-se em um modelo mental tácito” (2008 p. 67-68). E quando esse modelo mental é compartilhado por todos os membros da organização, este conhecimento tácito torna-se parte da cultura organizacional.

Na concepção de Franco, Rodrigues e Cazela “a internalização pode ser entendida como a incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito” (2011, p.214). Caracteriza-se por ser o processo do ‘aprender fazendo’, pela verbalização, diagramação e modelos mentais. Se a maioria dos membros da organização compartilha o novo modelo mental, ele passa a fazer parte da cultura organizacional e “a cada internalização bem-sucedida, o ciclo reinicia, levando ao aperfeiçoamento ou à inovação” (FRANCO, RODRIGUES E CAZELA, 2011).

Takeuchi e Nonaka (2008) fazem uma síntese dos quatro processos ao dizerem que a socialização, na maioria das vezes, inicia com a construção de um campo de interação, o que facilita o compartilhamento das experiências e dos modelos mentais dos membros. Já o modo de externalização é impulsionado pelo diálogo e reflexão coletiva significativa, onde o uso da metáfora ou analogia apropriada ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto. O modo de combinação é desencadeado pela rede de conhecimento recentemente criado e do conhecimento existente de outras áreas da organização, transformando-se em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. E por fim, o aprender fazendo desencadeia a internalização.

Além da visão da conversão do conhecimento demonstrada pelo espiral do conhecimento, tem-se a dimensão ontológica do conhecimento, que se refere aos níveis organizacionais. Isso quer dizer que os vários processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidades de interação, do indivíduo até pontos de contato da organização com ambiente. Neste processo, o indivíduo assumiria o papel de criador, o grupo de sintetizador e a organização de amplificadora do conhecimento, afirma Terra (2000).

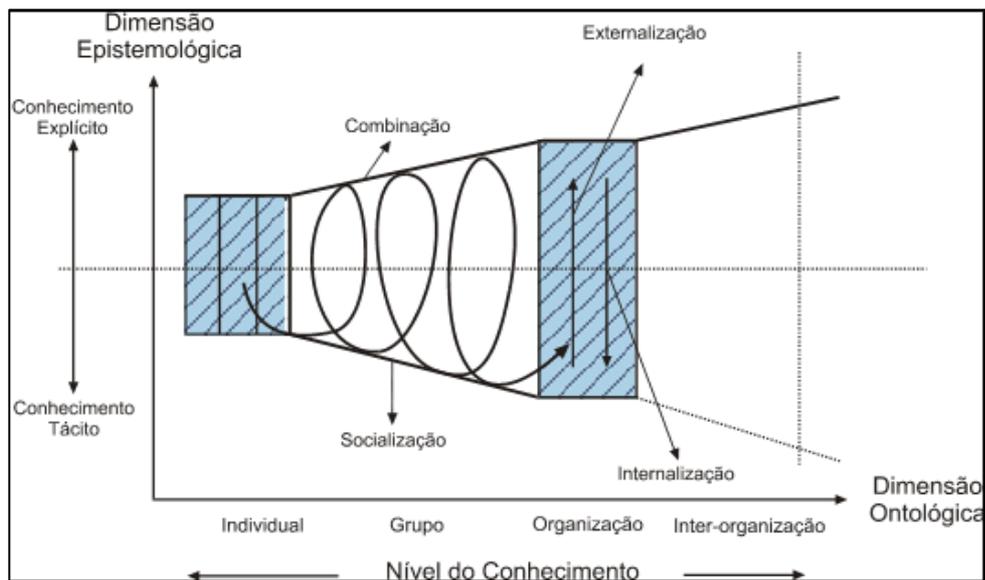


Figura 02: Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional
Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 70).

Mas, o papel das organizações no processo da criação do conhecimento organizacional é de promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo. Para que esse processo ocorra, algumas condições organizacionais precisam ser satisfeitas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade (TERRA, 2000).

1.5.5 Condições para a Criação do Conhecimento Organizacional

Para promover o conhecimento, a organização precisa ter condições para que haja efetividade neste processo, através da intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e requisito variedade. A intenção é impulsionada como aspiração da organização às suas metas, geralmente, ela toma a forma de estratégia no ambiente de negócios. A estratégia voltada para a criação do

conhecimento organizacional consiste no desenvolvimento da organização para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento, onde se defronta com o maior desafio que consiste no tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizado em um sistema administrativo visando à implementação (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

Diz Alvarenga Neto (2008) que a intenção é a essência da estratégia empresarial e ela reforça as competências essenciais, a vantagem competitiva e as microcomunidades.

Já a autonomia é a condição de se conceder uma autonomia individualizada e restrita a certas circunstâncias, a organização pode produzir novas oportunidades e estará motivando os indivíduos a criação de novos conhecimentos. Outro diferencial da organização que dá autonomia é que as pessoas autônomas dão e compartilham ideias com maior facilidade com equipe e, a partir disso, passam a serem as ideias organizacionais. Esse tipo de organização, em relação à criação do conhecimento, tem mais probabilidade de manter uma maior flexibilidade na aquisição, interpretação e relacionamento da informação. (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

No pensamento de Alvarenga Neto a delegação de poder ou concessão de autonomia aos funcionários, “a organização amplia as chances de introduzir oportunidades inesperadas e, concomitantemente, aumenta a automotivação para a criação de novo conhecimento” (2008, p.111). O *empowerment* que, segundo Chiavenato citado por Alvarenga Neto (2008, p. 111), “é um estilo de administração ou de gestão no qual o poder é descentralizado por meio da delegação de poderes dos níveis mais elevados para os mais baixos”.

A flutuação e caos criativo acontecem quando há um estímulo de interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação acontece quando os membros da organização, em virtude da situação, são obrigados a saírem da zona de conforto, tendo a oportunidade de fazer questionamentos de atitudes e valores e reconsideração das premissas existentes. Já o caos é quando a organização enfrenta uma crise de mercado ou intencional, que pode provocar declínio em seu desempenho, o que faz com que gere uma tensão organizacional exigindo a atenção dos membros na definição do problema e resolução da situação de crise.

Ressalta Alvarenga Neto que o objetivo da flutuação “é proporcionar aos membros da organização um colapso de suas rotinas, hábitos e estruturas cognitivas” (2008, p.111). Trata-se de uma interrupção do estado habitual de

resistência ao novo e ao conforto. “Neste estado, é necessária a revisão e o questionamento da validade de nossos pensamentos, perspectivas e planejamentos” (2008, p.111).

A redundância está relacionada às informações que vão além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização. É quando os conceitos criados na organização são compartilhados com grupos que momentaneamente podem não necessitar desta informação. Para Takeuchi e Nonaka “o compartilhamento da informação redundante promove a partilha do conhecimento tácito, pois os indivíduos podem sentir o que os outros tentam articular” (2008, p. 78). Com isso, se acelera o processo da criação do conhecimento.

Diz Alvarenga Neto que a redundância está relacionada com “a informação sobre as atividades e processos empresariais, sobre o ambiente, desejos e necessidades de consumidores potenciais e responsabilidades nos níveis estratégico, tático e operacional” (2008, p.111). Formação de equipes multidisciplinares, de forças-tarefa nas organizações, ou seja, de um rodízio estratégico de pessoal.

O requisito variedade consiste em que a diversidade interna de uma organização precisa combinar com a complexidade do ambiente a fim de lidar com os deságios apresentados pela mesma. Quando existirem diferenciais de informação dentro da organização, os membros dessa organização não poderão interagir nos mesmos termos, o que atrapalha a busca de diferentes interpretações para as novas informações, afirma Takeuchi e Nonaka (2008).

Conforme Alvarenga Neto, na variedade de requisitos para o enfrentamento dos desafios impostos pelo ambiente dinâmico e mutável, “os membros da organização com maior variedade de requisitos” (2008, p.112), satisfazem a garantia de acesso a uma gama de informações, podendo enfrentar uma infinidade de novas situações advindas do ambiente turbulento.

De acordo com Terra (2000), essas condições se refletirão em práticas gerenciais, através de papéis desempenhados pela alta administração, como: conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido pela empresa; em casos complexos, utilizar-se de metáforas, analogias e modelos para direcionar os esforços dos funcionários; criação de um constante sentido de urgência para aumentar a tensão criativa; estímulo à variedade mediante frequentes mudanças na estrutura organizacional e; o estímulo do

compartilhamento de informações baseado no apoio ao trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

1.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A globalização e os avanços tecnológicos são alguns dos fatores responsáveis por fortes mudanças nas organizações, exigindo das mesmas um perfil de conhecimento mais profundo, que faz com que haja um crescente interesse das empresas pela gestão do conhecimento, afirma Ribeiro (2005).

A gestão do conhecimento nas organizações está diretamente relacionada ao elemento humano, por isso a importância da gestão eficaz deste capital, visto que pode representar o diferencial competitivo no mercado que, “por meio de um conjunto de conhecimento e habilidades, uma empresa está apta a inovar produtos, processos e serviços, ou ainda, aprimorar aqueles existentes de modo eficiente e eficaz”, destacam Franco, Rodrigues e Cazela (2011, p. 211).

Lacombe define gestão do conhecimento como “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar um conhecimento novo, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra o uso indevido” (2005, p.343). Ressalta-se ainda, a importância dos sistemas de informações (softwares e hardware) para ajudarem na administração e disseminação do conhecimento organizacional.

Nas palavras de Franco, Rodrigues e Cazela, “a gestão do conhecimento, especificamente, visa conquistar acertos organizacionais, por meio de estratégia dirigida pela motivação e facilitação do conhecimento dos trabalhadores” (2011, p. 212). Desta forma, o gerenciamento do conhecimento pode ser entendido como uma estratégia que tem como objetivo o de criar, disseminar, armazenar e incorporar, nas rotinas de trabalho, todo o conhecimento desenvolvido na organização, através da capacidade dos trabalhadores para a interpretação de dados e informações, mediante um processo fornecedor de significado a esses dados e informações.

Lacombe e Heilborn definem “gestão do conhecimento como o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar novo conhecimento, difundi-lo na organização para o que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (2008, p. 492).

Na posição de Terra:

A gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (2000, p.70).

No pensamento de Alvarenga Neto, um dos objetivos da gestão do conhecimento “é favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis” (2008, p.38).

No entanto, conforme Alvarenga Neto (2008), a Gestão do Conhecimento (GC) tem suas origens na Gestão de Recursos Informativos (GRI), ou seja, acredita-se que GC é uma evolução da gerência de recursos informativos. Isto é evidenciado por Barbosa e Paim citado por Alvarenga Neto quando declaram que no início da década de 1970, já se procurava “projetar e implementar modelos de gestão com base na integração entre administração, ciência da computação e ciência da informação” (2008, p. 39). Com o passar dos anos e com a transição da Era Industrial para a Era da Informação houve novas incorporações de novas abordagens e ferramentas gerenciais, “tais como a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, as comunidades de prática e a inteligência competitiva” (2008, p. 39).

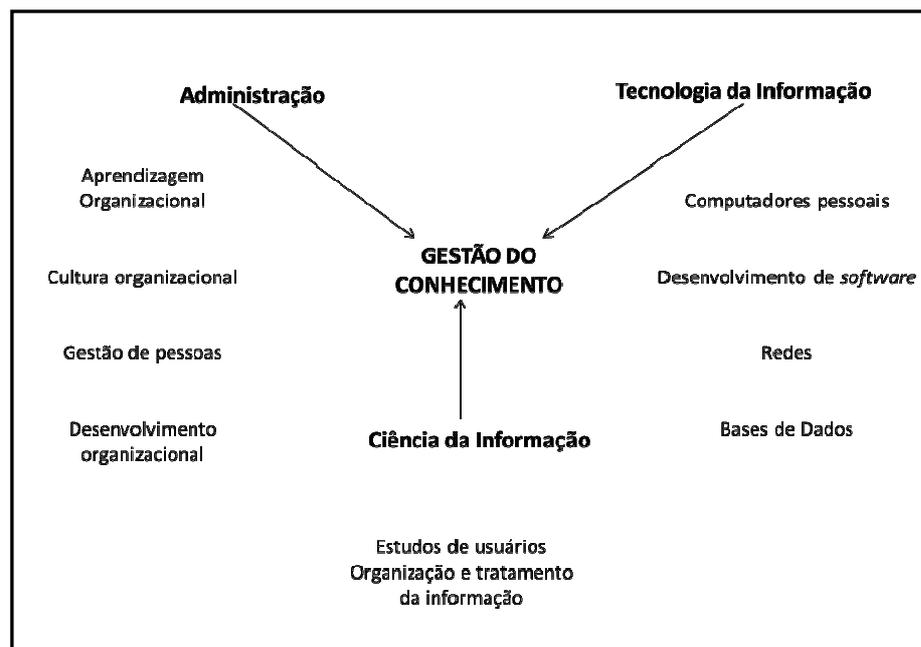


Figura 03: Bases conceituais da gestão do conhecimento
Fonte: Alvarenga Neto (2008, p.47).

Para Alvarenga Neto, “a gestão do conhecimento tem suas origens na Gestão de Recursos Informativos e esta, integrada a outras contribuições de diversas áreas e campos do conhecimento, constitui os fundamentos ou pilares nos quais se estrutura o que hoje se denomina gestão do conhecimento” (2008, p.47). A gestão do conhecimento deve o seu nome, em grande parte, à produção acadêmica e técnica da ciência da computação, em especial à inteligência artificial afirmam Barbosa e Pain citado por Alvarenga Neto (2008).

1.6.1 A Implantação da Gestão do Conhecimento nas Organizações

De acordo com Terra (2000), a gestão do conhecimento implica a adoção de práticas gerenciais direcionadas aos processos de criação e aprendizado individual e a coordenação sistêmica de esforços nos planos organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais.

O primeiro passo para implementar uma gestão de conhecimento é a definição dos critérios para escolher o tipo de conhecimento que a empresa planeja obter e qual a forma de alcançá-lo e disseminá-lo. Mas esta seleção é crucial, devido ao fato que em muitos casos, apenas uma fração do conhecimento disponível pode ser sistematicamente capturado e distribuído, além de parte do conhecimento da organização ainda ser tácito, ou seja, ainda não foi tornado explícito, reforça Lacombe e Heilborn (2008).

Na visão de Lacombe e Heilborn (2008), o processo de gestão do conhecimento envolve quatro processos: a geração, organização, desenvolvimento e distribuição do conteúdo. A geração tem por objetivo identificar o conteúdo desejado e incentivar as pessoas a contribuírem com ideias. A organização se refere à organização e ordenação das informações coletadas na fase anterior para que possam ser representadas e recuperadas eletronicamente com agilidade e facilidade. O desenvolvimento diz respeito ao refinamento e aprimoramento do material para aumentar seu valor para o usuário, pois material em excesso polui a informação e conhecimento, dificultando o uso e recuperação. E a distribuição que é a forma como as pessoas acessam o material, devendo seguir duas maneiras objetivas: proporcionando o fácil acesso ao material e incentivando o seu uso e aplicação no trabalho.

Escreve Terra (2000) que a gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões na prática gerencial conforme figura abaixo:

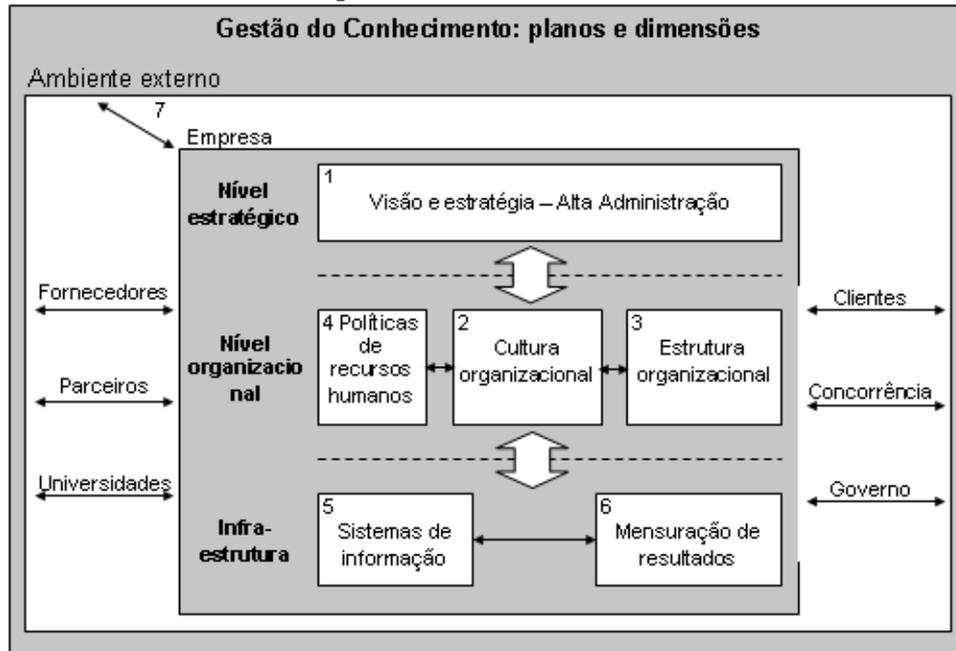


Figura 04: Gestão do Conhecimento: planos e dimensões
Fonte: Terra (2000, p. 71)

Em relação à visão e estratégia, Terra alerta que a alta administração tem o papel fundamental na definição dos campos de conhecimento, para que os funcionários da empresa possam focar seus esforços de aprendizado, além de ser indispensável no esclarecimento da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivadoras. A alta administração deve ter a preocupação com o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada a “inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados em longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa” (2000, p.71), neste sentido as normas formais e informais a serem incentivadas e utilizadas irão assumir um caráter altamente estratégico.

Acrescenta Terra que a terceira dimensão está relacionada com “as novas estruturas organizacionais e práticas do trabalho” (2000, p.72), que as organizações atuais estão adotando com objetivo de superar os limites da inovação, do aprendizado e da geração de novos conhecimentos que estão “baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia” (2000, p.72), As práticas e políticas de administração de recursos humanos é quarta dimensão para

entender a gestão do conhecimento e está associada “à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimento na empresa” (2000, p.72), que podem ser feitos através de iniciativas como processos seletivos mais rigorosos e que visem atrair e manter pessoas com habilidades, ou implantação de planos de carreiras e treinamentos que ampliem as experiências e interações com outras pessoas dentro e fora da empresa.

Como já citado anteriormente, os sistemas de informações são de suma importância para disseminação do conhecimento dentro da empresa, no entanto, destaca Terra que, através da quinta dimensão embora se as tecnologias de comunicação e informação tenham uma função importante para “geração, difusão e armazenamento do conhecimento nas organizações” (2000, p.73), o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional e manutenção de um ambiente de confiança, transparência e cooperação devem continuar sendo colocados em primeiro lugar pelos gestores.

A sexta dimensão para a gestão do conhecimento é a mensuração dos resultados, onde se destacam os esforços de autores e empresas preocupadas em avaliar as várias dimensões do capital intelectual. E, finalmente, as empresas tem a necessidade de unirem “em processos de aprendizado com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes”, enfatiza Terra (2000, p.73).

Pereira citado por Alvarenga Neto (2008) afirma que as bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento são estruturadas em quatro pilares: a estratégia que foca o conhecimento como competência essencial da organização; estrutura que busca a flexibilidade para a criação e disseminação do conhecimento; tecnologia/processos que incluem funções da gestão de identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenamento, compartilhamento, acesso e distribuição, aplicação e criação e; pessoas.

Complementa Alvarenga Neto que: “tais funções são operacionalizadas por meio de práticas da gestão do conhecimento como aprendizagem organizacional, gestão do capital intelectual, inteligência empresarial, etc.” (2008, p.36).

1.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A leitura de Lacombe sobre gestão do conhecimento diz que devido à velocidade das mudanças “o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva da organização” (2005, p.341). Ele ressalta a importância de saber como administrar o conhecimento, pois ele pode ser um dos fatores fundamentais para o sucesso ou sobrevivência de um negócio. “A maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas” (2005, p.341), por isso que a forma mais segura e eficaz de alcançar a tão desejada vantagem competitiva é por meio da administração de recursos humanos, oferecendo meios para a promoção e desenvolvimento do conhecimento na empresa.

Destaca Lacombe que o conhecimento pode ser de dois tipos: “nós temos pessoalmente ou sabemos onde encontrá-lo” (2005, p.342). Vive-se um momento de aumento incessante da quantidade de informações e conhecimento, onde é de suma importância saber onde encontrar o conhecimento de que se necessita, pois é impossível conhecer tudo o que seria necessário para a realização das atividades profissionais. Com base nestes dados, Lacombe define a gestão do conhecimento como “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar um conhecimento novo, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra o uso indevido” (2005, p.343).

Na visão de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli “as tecnologias de informação e de produção, o foco na qualidade, a crescente demanda por recursos escassos, a flexibilização e o achatamento das estruturas organizacionais e terceirização tiveram uma evolução rápida” (2008, p.260) e devido a crescente competitividade dos mercados nacionais e internacionais de produtos e serviços houve uma forte pressão para as organizações terem profissionais capacitados e com competências que superassem as suas atividades diárias, mas que tivessem a compreensão e condições de gerar resultados dos negócios da empresa. Devido a esta crescente competição entre os negócios, “o conhecimento passou a ser o elemento fundamental na criação e desenvolvimento de novas competências” (2008, p.260).

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli salientam que o “trabalhador do conhecimento é aquele que detém mais autonomia, que inova continuamente o seu trabalho, que busca um aprendizado permanente, que se compromete com a alta

qualidade do desempenho e com os resultados da organização om um todo” (2008, p.260). Mas para que tais talentos profissionais se desenvolvam e agreguem valor ao negócio de uma empresa é preciso um ambiente favorável para o seu crescimento profissional, o que acontece através de treinamentos e desenvolvimento. Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli treinamento é “o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade de recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas etc. – colocados à disposição dele para realizar o trabalho” (2008, p.262). Trata-se da preparação de uma pessoa para fazer algo que nunca fez antes. Quanto ao desenvolvimento ele entende que é “a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes” (2008, p.262). Neste caso, vai exigir que a empresa tenha um plano de carreira como um dos programas de motivação para seus colaboradores.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli relatam que a necessidade do mercado e das organizações não é mais voltada para o treinamento e desenvolvimento das pessoas para os objetivos estratégicos da empresa, “mas desenvolvê-los em processo de educação continuada, expondo-os aos mais variados tipos de conhecimento que lhes permitam responder ao desconhecido” (2008, p.271). É uma forma também de “ampliar os horizontes, para se posicionar em um mundo com demandas sociais, políticas e culturais diferenciadas, que abrangem fornecedores, clientes e grupos sociais que podem exercer influência sobre a empresa” (2008, p.271). Devido a estas mudanças passou-se a consolidar a aprendizagem continuada sobre questões e demais reais da empresa com menor ênfase para treinamentos voltados a objetivos específicos, havendo uma mudança significativa de foco, “passando da valorização de cursos realizados por prestadores de serviços e instituições acadêmicas para a valorização do aprendizado obtido com questões reais e estratégicas para a empresa” (2008,p. 271). Essa nova visão em relação à educação dos profissionais da empresa faz com que surjam as universidades corporativas.

Eboli et. al.(2010) escrevem que a educação corporativa (EC) tem como elemento representativo nas organizações a chamada Universidade Corporativa. Allen citado por Eboli et. al descreve a universidade corporativa como:

Uma entidade educacional que é uma ferramenta estratégica desenhada para assistir uma organização-mãe na consecução de sua missão pela condução de atividades que cultivam o aprendizado, o conhecimento e a sabedoria, tanto do indivíduo quanto da organização (2010, p.122).

De acordo com Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli o surgimento da universidade corporativa foi “motivado pela necessidade de se obter eficácia nos resultados da preparação de pessoas com competências distintas, capazes de criar e manter vantagens competitivas para as empresas baseadas no fato humano” (2008, p.272). No Brasil, outro aspecto considerado para o surgimento e desenvolvimentos destas universidades corporativas diz respeito ao fato que as áreas de Treinamento e Desenvolvimento “são geralmente consideradas como fonte de custos, enquanto as universidades corporativas podem atuar como se fossem unidades de negócios geradoras de receita” (2008, p.272), pois elas podem prestar serviços a clientes internos e externos e cobrar honorários por eles.

Eboli et. al. compara o conceito de universidade corporativa aos sistemas de educação corporativa (SEC) que tem como “finalidade básica de fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios de forma sistemática, estratégica e contínua” (2010, p.123). Segundo ele a evolução de um sistema de treinamento para um sistema de educação corporativa acontece quando ele passa a considerar a gestão de competências, em vez do tradicional sistema de treinamento e desenvolvimento. No quadro abaixo são apresentadas as principais diferenças entre treinamento e desenvolvimento e educação corporativa:

T&D	Educação Corporativa
Reativo	Proativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções genéricas	Soluções para o negócio e para o público específico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas e comportamentais
Pontual	Processo
Interno	Interno e externo

Quadro 01: Diferenças entre T&D e educação corporativa
Fonte: Meister citado por Eboli et. al (2010, p.123).

Desta forma, reforça Eboli et.al “as universidades corporativas (UC) passam a ter uma importância maior e serem consideradas de forma mais estratégica na organização” (2010, p.123). Ele informa que cerca de 55% das universidades corporativas existentes estão subordinadas diretamente ao departamento de Recursos Humanos da empresa, sendo esta área responsável pelo seu planejamento, estruturação e monitoramento. Em relação à estruturação Wheeler citado por Eboli et.al cita as principais orientações estratégicas que devem ser seguidas por uma universidade corporativa:

- Foco na qualificação: desenvolvimento de habilidades.
- Foco em relacionamento: cliente externo.
- Foco na transformação: mudança organizacional.
- Foco em estratégia de negócio: suporte à estratégia e iniciativas corporativas.
- Foco acadêmico em pesquisa (2010, p.124).

Quanto às funções que uma universidade corporativa elas são descritas por Allen citado por Eboli et. al.

- Biblioteca.
- Contratação de provedores, desenho e aplicação de programas dos mais diversos tipos e para os mais diversos públicos.
- Educação à distância e *e-learning*.
- Gestão de parcerias.
- Gestão de conhecimento.
- *Mentoring e coaching*.
- Pesquisa e desenvolvimento (2010, p.123).

Wheeler citado por Eboli et. al. enfatiza a importância dos funcionários de uma universidade corporativa adicionar valor em diversas direções, principalmente: “desenvolvimento de novos currículos, organização e processos, liderança” (2010, p. 126). Na visão dele é fundamental que a partir da orientação estratégica definida para a Universidade Corporativa se trabalhe com comitês de governança e que se decida qual o *mix* de competências desejados das pessoas que farão parte da equipe. Ele ainda complementa dizendo que “a estrutura e toda a organização de uma Universidade Corporativa devem respeitar e se ajustar à cultura e à própria estrutura organizacional” (2010, p. 126).

Na posição de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli são cinco os processos mais importantes para a atuação da universidade corporativa. O primeiro é o processo

decisório estratégico que contempla “a definição da visão, das políticas e das estratégias de atuação da universidade corporativa, bem como a definição de critérios para parcerias, os recursos e avaliação dos resultados obtidos com a execução dos projetos” (2008, p.277). O processo do público-alvo é o segundo processo que define as competências que precisam ser desenvolvidas nos funcionários. O terceiro é o processo da tecnologia de aprendizagem, que diz respeito aos “enfoques, os métodos, as técnicas e os recursos educacionais são definidos tendo em vista o atingimento das metas de aprendizado dos funcionários” (2008, p.278). O quarto é o processo de incorporação de parceiros nas ações de aprendizagem, trata-se da busca de apoio externo para executar os projetos de aprendizagem que podem vir de empresas de treinamentos, consultores educacionais e universidades acadêmicas. E o quinto é o processo de reavaliação de resultados que devido ao investimento realizado é preciso que seja feita uma análise e prestação de contas do negócio.

A respeito do processo de reavaliação de resultados Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli acrescentam que:

A eficácia das ações para o desenvolvimento de competências tem de ficar evidenciada na melhoria do desempenho da empresa nos mercados dos seus negócios, na diferenciação dos produtos dos concorrentes, no aumento da rapidez de lançamento de novos produtos, na redução de diversos custos que não geram valor, na melhoria da motivação e do clima organizacional e no retorno econômico-financeiro para os acionistas (2008, p.278).

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli destacam que devido ao fato do “desenvolvimento de competências ser um processo dinâmico e que exige muita agilidade, alta flexibilidade e elevado grau de eficácia, decorrentes da competição por mercados e recursos estratégicos” (2008, p.273), as universidades corporativas norte-americanas atuam de acordo com princípios e objetivos semelhantes. O primeiro se refere a “considerarem a aprendizagem como uma sustentação ao atingimento dos objetivos empresariais” (2008, p.273) este é o princípio que torna legítima a atuação da universidade corporativa como um recurso voltado a apoiar a obtenção de resultados concretos, ele é o mais exigido, a fim de evitar que seja mais “um esforço para desenvolver pessoas sem que se possa avaliar a sua real contribuição para o negócio da empresa que as mantém” (2008, p.273). Desta

forma, a sua prioridade é ajudar a atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas que estejam motivadas a liderar negócios de dimensões nacionais e globais.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli descrevem o segundo princípio seguido pelas universidades norte-americanas que diz que elas “são facilitadoras do processo de aprendizagem, a maneira da sua atuação deve fugir da conotação de ser burocrática, estática, dependente, que precisa de grandes espaços físicos e estrutura administrativa de peso” (2008,p.273). Este princípio demonstra que o foco é a criação e consolidação de processos de aprendizagem que se desenvolvem em caráter permanente. “É facilitar a formação de equipes de alto desempenho e aumentar a aptidão das pessoas para a autoaprendizagem” (2008, p.273).

Para concluir sobre o verdadeiro papel das universidades corporativas Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli alertam que “a aprendizagem significativa está ligada a suprir lacunas e ampliar as qualificações técnicas e conhecimentos sobre os produtos, clientes, mercados e concorrentes” (2008, p.273). Ressaltam que a “universidade corporativa vincula a eficiência e eficácia de suas ações educacionais ao atingimento de metas da empresa” (2008, p. 274).

2 METODOLOGIA

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A fonte de pesquisa para conceituar a metodologia a ser aplicada nesta pesquisa foi buscada na bibliografia de Silva e Menezes (2001).

Quanto à classificação, a pesquisa é aplicada, porque possui finalidades imediatas e objetivas de gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos baseada em conhecimentos já existentes.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois se fez uma descrição e análise das informações buscadas através da pesquisa bibliográfica e não foram utilizados métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva e explicativa, pois se fez uma descrição do processo de gestão do conhecimento na cooperativa de crédito e buscou-se identificar os aspectos que contribuem para a ocorrência deste processo na organização.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa constitui-se bibliográfica, pois as informações para argumentação deste tema foram buscadas em material publicado em livros, revistas, periódicos e redes eletrônicas, assim como, através da análise documental disponibilizada pela cooperativa.

Enfim, através da pesquisa buscou-se toda a argumentação para o tema baseado na ampla bibliografia existente, promovendo uma descrição e uma análise que serve de embasamento teórico na tomada de decisões nas organizações e para as pesquisas universitárias futuras.

2.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa foi feita através da revisão bibliográfica feita em livros, revistas, artigos científicos buscados em sites da internet. Além disso, foram coletadas informações no site do Sicredi e no material disponibilizado pela Superintendência Regional da Sicredi União RS, onde foi feito o estudo de caso desta pesquisa.

2.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita através de análise de conteúdo e triangulação de dados.

Para Vergara (2010), a análise de dados tem como objetivo identificar o que está sendo dito sobre um determinado tema e, neste caso, a análise envolveu as considerações pesquisadas sobre a gestão do conhecimento buscadas na bibliografia e na cooperativa de crédito.

Em relação à triangulação de dados, é “uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno”, afirma Vergara (2010, p.242). A triangulação de dados neste estudo se deu através da interligação das informações obtidas através do levantamento bibliográfico e informações do material disponibilizado pela SUREG UNIÃO RS. Foi com base nas informações obtidas que se chegou ao produto final da pesquisa.

2.4 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo foi a Sicredi União RS. A amostra foi a unidade de gestão de pessoas e os seus programas de desenvolvimento de pessoas.

3 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO

Para o desenvolvimento da parte prática deste trabalho foram, inicialmente, buscadas as informações bibliográficas levantadas no início da dissertação para que fosse feita uma comparação com a situação atual da organização onde foi realizado o estudo. Nesta etapa do estudo pretende-se colocar em prática um dos objetivos específicos propostos para este trabalho: Comparar as informações obtidas através do estudo bibliográfico com as informações coletadas junto à cooperativa de crédito para avaliar a efetividade das ferramentas de gestão de conhecimento para esta organização.

3.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Após o levantamento bibliográfico ficou clara a importância do conhecimento para as organizações terem diferenciais competitivos no mercado e para criarem um clima organizacional onde as pessoas sintam-se satisfeitas e comprometidas por serem integrantes de uma organização do conhecimento. Conforme diz Rosenberg (2008), há muitos meios da empresa gerenciar o conhecimento na organização, o importante é agir de uma forma ou outra, mas se não for feito nada, se o acesso ao capital intelectual da organização estiver fora de controle e se as pessoas não conseguirem obter as informações necessárias quando precisam delas, a empresa nunca concretizará a sua nova perspectiva para o aprendizado e o desempenho.

Complementa Rosenberg que, “na empresa inteligente, a gestão do conhecimento (*KM – knowledge management*) reside em ordenar a informação a partir do caos e transformar competências empresariais em ativos reais de negócios” (2008, p. 109). Sabe-se que o conhecimento só é útil se for compartilhado, ter um processo documentado ou a organização dispor de normas e manuais, ele terá pouco valor se as pessoas envolvidas no negócio da empresa não souberem que eles existem. Como exemplo, cita Rosenberg que: “Se algumas pessoas em sua organização são especialistas em um determinado procedimento, essa *expertise* fica perdida se ninguém sabe quem são esses *experts* ou de que maneira entrar em contato com eles” (2008, p.110). O foco da gestão do conhecimento é o de tornar as informações conhecidas e acessíveis a todos que delas necessitem na organização.

Desta forma, foi buscado junto à Cooperativa de Crédito onde foi feito o estudo de caso como acontecem as principais fases de geração do conhecimento organizacional, segundo principais autores citados nesta dissertação.

3.1.1 A Aplicação do Conhecimento Tácito e Explícito na Cooperativa

De acordo com Takeuchi e Nonaka (1997) há dois tipos de conhecimentos básicos que podem ser aplicados pelo ser humano: o tácito e o explícito. Quanto às diferenças do conhecimento explícito e tácito evidencia-se a facilidade com que o conhecimento explícito tem de ser processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. Já “a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico”, assinalam Takeuchi e Nonaka (1997, p.08).

Na compreensão de Nonaka e Takeuchi, “o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros” (1997, p.06). Neste tipo de conhecimento estão incluídos os *insights*, conclusões e palpites subjetivos. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, como em suas emoções, valores e ideais. Mas para melhor compreensão do conhecimento tácito é necessário que seja feita a distinção do mesmo com o conhecimento explícito.

A relação das referências acima sobre conhecimento tácito e explícito na Cooperativa de Crédito acontece da seguinte forma: O conhecimento explícito é percebido através de manuais e o uso dos mesmos na venda de produtos e serviços da cooperativa; legislação sobre a conduta interna e externa do colaborador e sua aplicação prática nas rotinas diárias; a Unidade de Relacionamento e Atendimento, que consiste em canal telefônico livre para consulta de qualquer informação ou dúvida sobre produtos e serviços para que os processos operacionais aconteçam de forma padronizada; o Sicredi Aprende que consiste em um treinamento *online* com avaliação de aprendizado sobre determinado tema, onde o colaborador deverá ter um aproveitamento mínimo de 70% (setenta por cento); as avaliações feitas pelos colaboradores nos processos internos para mudança de cargo.

Quanto ao conhecimento tácito, conforme já mencionado pelos autores acima, é o mais difícil de medir ou avaliar, pois ele é aquele que só se consegue

mostrar quando é praticado, está relacionado com a experiência e vivência. E a organização que deseja colocar em prática a gestão do conhecimento deverá alinhar a sua estratégia estas experiências e conhecimentos práticos de seus colaboradores. Neste sentido, com objetivo de conhecer e avaliar o nível de conhecimento e experiência de seus colaboradores, o Sicredi criou uma ferramenta chamada Evolução Sicredi que consiste num programa de Gestão de Desempenho. Para o Sicredi esse sistema garante o desdobramento dos objetivos estratégicos em todas as áreas e níveis hierárquicos, além de garantir o diagnóstico das competências fortalecidas e das que necessitem de desenvolvimento. Para os colaboradores, o programa proporciona uma compreensão das expectativas com relação ao seu desempenho, ampliando o seu autoconhecimento, além de estruturar um plano de desenvolvimento individual, ajudando o colaborador a atingir seus objetivos de carreira.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008) a conversão do conhecimento, através da interação entre o conhecimento tácito e explícito acontece de quatro modos diferentes: a Socialização que é do conhecimento tácito para o tácito; a Externalização que é do conhecimento tácito para o explícito; a Combinação que é do conhecimento explícito para o explícito e; a Internalização que é do conhecimento explícito para o tácito.

3.1.2 A aplicação dos quatro modos de conversão do conhecimento na Cooperativa

“A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas”, dizem Takeuchi e Nonaka (2008, p. 60). Neste tipo de conhecimento, o indivíduo adquire o conhecimento tácito através da experiência dos outros. De acordo com Terra um exemplo prático da socialização nas empresas ocorre mediante atividades, “como treinamento no local de trabalho, sessões informais e *brainstormings*, interações com clientes” (2000, p.67), este conceito tem uma proximidade com o da cultura organizacional.

A Sicredi União RS coloca em prática a socialização, que é a etapa de conversão do conhecimento tácito para tácito, através dos treinamentos presenciais para todos os colaboradores e o *Coaching* que é direcionado para os gestores. Além

disso, há as reuniões periódicas com as equipes, quando há a oportunidade de troca de ideias entre colaboradores, onde se cria um ambiente favorável para a troca de conhecimentos e experiências. Além disso, há o programa Evolução Sicredi, pois é uma ferramenta que avalia o desempenho do colaborador, através de elementos que são os objetivos e competências, os quais possuem focos individuais e específicos e são mensurados pelos gestores periodicamente no semestre.

Na etapa da socialização pode se dar início à construção de uma importante ferramenta da gestão do conhecimento que é o mapa de conhecimento. Costa e Krucken (2004) dizem que as representações visuais do conhecimento podem ser configuradas através do mapa, ou seja, o mapa representa alguns elementos da realidade que foram priorizados e transpostos para uma representação visual. Conforme escrevem Silva, Soffner e Pinhão (2013), mapear o conhecimento é o ato de localizar as fontes de competências específicas dentro da organização para que estejam disponíveis e possam ser utilizadas por qualquer setor ou pessoas que delas necessite a qualquer momento e em qualquer lugar. É conduzido através de levantamento, auditorias e de sínteses.

No entendimento de Costa e Krucken (2004), os mapas são usados para organizar e apresentar o corpo do conhecimento. E, especificamente, o mapa de conhecimento pode ser usado tanto para localizar especializações quanto para mapear os ativos do conhecimento, permitindo que quaisquer tipos de conhecimentos possam ser formulados e fiquem acessíveis. Este tipo de representação aumenta a transparência e auxiliam na identificação de especialistas ou de fontes de conhecimento. Além disso, os mapas do conhecimento são bastante apropriados para a identificação de conhecimentos internos e externos à organização, além de reforçar as competências internas, auxilia na identificação daquelas que precisam ser criadas.

A externalização é a forma que o conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáfora, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. “Entre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito”, relatam Takeuchi e Nonaka (2008, p. 64). Para Franco, Rodrigues e Cazela a articulação do conhecimento tácito em explícito acontece “por meio de ações que possam ser entendidas pelos outros, sejam essas ações de um diálogo ou reflexão coletiva” (2011, p.213). Um exemplo disso é por meio de

reflexões para a construção do conceito de novo produto. De acordo com Terra (2000), a externalização é importante para facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos que são de difícil verbalização.

De acordo com Schons e Costa (2008), somente com a externalização é que o conhecimento compartilhado pode ser alavancado de forma expressiva organizacionalmente. Essa etapa é fundamental para a inovação, pois quanto mais fácil à interação entre o conhecimento tácito e explícito, mais conhecimento poderá ser convertido coletivamente, visto que o conhecimento explícito é mais fácil de ser difundido.

E, nesta etapa deve-se dar continuidade na construção dos mapas de conhecimento que tiveram início na etapa da Socialização, afirmam Costa e Krucken (2004). A construção de mapas conceituais no processo de gestão do conhecimento é uma forma de tornar efetivo o seu principal objetivo que é o de tornar as informações conhecidas e acessíveis a todos que delas necessitem na organização.

Na Sicredi União RS, a etapa da Externalização é percebida através do Portal Corporativo, através do qual os colaboradores acessam informações, instruções, manuais e notícias pertinentes as suas atividades, além de haver uma interatividade entre demais colegas de todas as unidades de atendimento e cooperativas do Brasil. Na visão de Terra e Gordon (citado por SCHONS E COSTA, 2008, p. 06), “os portais corporativos possibilitam às organizações uma infraestrutura tecnológica capacitadora para apoiar e sustentar fluxos otimizados de informação e conhecimento”.

A principal característica dos portais é que eles utilizam em seu núcleo a tecnologia das redes, fazendo uso de interfaces nos padrões de comunicação da Internet, integrando em um só ambiente diversos serviços para o acesso, categorização e compartilhamento de informação e conhecimento. Outros benefícios proporcionados pelos portais às organizações destaca-se a disponibilização de um espaço centralizado para a participação coletiva, disposto de diversas fontes *online*, voltado ao debate, à discussão e análise de ideias. Outro ponto positivo dos portais é de facilitarem a localização rápida de informações devido ao seu ambiente ser personalizado para cada colaborador, possibilitando a classificação e a pesquisa intuitiva, o compartilhamento corporativo, a conectividade universal dos recursos informacionais, o acesso dinâmico aos recursos informacionais, economizando

tempo dos colaboradores, bem como otimizando seus processos decisórios (SCHONS E COSTA, 2008).

Destacam Takeuchi e Nonaka (2008, p. 65) que, “a combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”. Neste modo de conversão de conhecimento há o envolvimento da combinação de diferentes corpos de conhecimentos explícitos. A troca de conhecimentos entre os indivíduos se dá através de meios diversos, como: documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicações computadorizadas. No contexto dos negócios, o modo de combinação da conversão do conhecimento é percebido quando os administradores intermediários decompõem e operacionalizam as visões corporativas, os conceitos de negócios ou os conceitos de produtos.

Expressam Franco, Rodrigues e Cazela que “a combinação é o processo de sistematização do conhecimento explícito em um sistema de conhecimento no qual os indivíduos trocam e combinam conhecimento explícito de maneira sistemática” (2011, p.214). O conhecimento explícito é coletado dentro e fora da organização e então combinado, editado e processado, com objetivo de se formar um novo conhecimento explícito. Em relação à combinação, complementa Terra que ela “se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação” (2000, p.68). A educação formal se encaixa neste tipo de conversão.

A etapa da combinação que é conversão do conhecimento explícito para explícito acontece através do incentivo que a Sicredi União RS oferece aos colaboradores para cursarem a graduação e pós-graduação nas áreas afins, com sua participação proporcional no custeio dos estudos. Há também os programas sociais que a cooperativa oferece visando formar lideranças locais para divulgar valores do cooperativismo, denominado Crescer e Pertencer, que se caracterizam pelo treinamento de coordenadores (associados) e posteriormente, estes atuarão em uma determinada comunidade, repassando informações relevantes e necessárias sobre o cooperativismo.

Nesta fase, o mapa do conhecimento que foi construído na etapa de socialização e externalização deve ser codificado.

Por fim, “a internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito”, afirmam Takeuchi e Nonaka (2008, p. 67-68). Este processo está relacionado ao “aprender fazendo”. É quando as experiências da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases do

conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, elas tornam-se um patrimônio valioso. Caracteriza-se por ser o processo do 'aprender fazendo', pela verbalização, diagramação e modelos mentais. Se a maioria dos membros da organização compartilha o novo modelo mental, ele passa a fazer parte da cultura organizacional e "a cada internalização bem-sucedida, o ciclo reinicia, levando ao aperfeiçoamento ou à inovação" (FRANCO, RODRIGUES E CAZELA, 2011). E, nesta etapa, finaliza-se a codificação do mapa do conhecimento.

A internalização acontece, na Sicredi União RS, através da aplicação prática daquilo que os colaboradores receberam em treinamentos presenciais e nos treinamentos que foram feitos pelo Sicredi Aprende. Além das instruções recebidas via portal corporativo; do conhecimento adquirido através dos programas de incentivo de graduação e pós-graduação e do *feedback* do Programa Evolução Sicredi. Há ainda as informações obtidas pelos coordenadores sociais referentes aos programas Crescer e Pertencer, os quais trazem os conhecimentos adquiridos através das atividades realizadas em suas comunidades para a cooperativa, para que sejam criados e aperfeiçoados serviços e produtos.

No entanto, segundo Terra (2000), o papel das organizações no processo da criação do conhecimento organizacional é de promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo. Para que esse processo ocorra, algumas condições organizacionais precisam ser satisfeitas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade.

3.1.3 Condições para a Criação do Conhecimento Organizacional

A intenção é impulsionada como aspiração da organização às suas metas, geralmente, ela toma a forma de estratégia no ambiente de negócios. Diz Alvarenga Neto (2008) que a intenção é a essência da estratégia empresarial e ela reforça as competências essenciais, a vantagem competitiva e as microcomunidades.

Neste sentido, observou-se que, a Sicredi União RS, tem a intenção e tem uma atuação prática quanto à importância do conhecimento no seu ambiente de negócios. Isso é demonstrado através das diversas ferramentas que a cooperativa dispõe que têm por objetivo a criação, disseminação e prática do conhecimento, dentre as quais se destacam: o programa Evolução Sicredi, o Sicredi Aprende, o

Portal Corporativo, os treinamentos, o *coaching*, os programas Crescer e Pertencer, os manuais, a Unidade de Relacionamento e Atendimento.

Quanto à autonomia, que é a condição de se conceder uma autonomia individualizada e restrita a certas circunstâncias, a organização pode produzir novas oportunidades e estará motivando os indivíduos a criação de novos conhecimentos. A Sicredi União RS dá oportunidade para seus colaboradores criarem sugestões de melhorias, ainda que algumas, as mais complexas ou que tenham uma atuação sistêmica, sejam mais difíceis de serem implantadas. Mas a cooperativa oferece um ambiente de trabalho democrático e participativo, onde sugestões que sejam para acrescentar e agilizar os processos são sempre avaliadas e implantadas de acordo com as normas e legislação.

A flutuação e caos criativo acontecem quando há um estímulo de interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação acontece quando os membros da organização, em virtude da situação, são obrigados a saírem da zona de conforto, tendo a oportunidade de fazer questionamentos de atitudes e valores e reconsideração das premissas existentes. Já o caos é quando a organização enfrenta uma crise de mercado ou intencional, que pode provocar declínio em seu desempenho, o que faz com que gere uma tensão organizacional exigindo a atenção dos membros na definição do problema e resolução da situação de crise. Segundo Alvarenga Neto (2008), a flutuação e caos criativo são os elementos estimuladores da interação entre a organização e o ambiente externo, onde o objetivo da flutuação é proporcionar aos membros da organização um colapso de suas rotinas, hábitos e estruturas cognitivas. Trata-se de um desconforto, uma interrupção do estado habitual de resistência ao novo e ao conforto. Nesse estado é necessária a revisão e o questionamento da validade dos pensamentos, perspectivas e planejamentos.

A atuação da Cooperativa em relação à flutuação e caos criativo pode ser percebida através da sua atuação e proximidade com comunidades locais. Através dos programas sociais citados neste trabalho, Crescer e Pertencer, além de outros programas que a cooperativa mantém, os membros da cooperativa têm a necessidade de ter uma atuação mais intensa no ambiente externo, interagindo com associados, governo, fornecedores, concorrentes e comunidade, contribuindo para que muitas informações pertinentes ao negócio e de mudanças no mercado sejam obtidas, além de melhorar a sua relação com estes agentes. Em relação ao caos criativo, devido ao fato da cooperativa ter uma relação íntegra com agentes externos

e com colaboradores, caso ocorra, uma dificuldade ou ameaça, a cooperativa usa destes importantes aliados, para ajudarem na definição de um plano de ação.

A redundância está relacionada às informações que vão além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização. É quando os conceitos criados na organização são compartilhados com grupos que momentaneamente podem não necessitar desta informação. Diz Alvarenga Neto que a redundância está relacionada com “a informação sobre as atividades e processos empresariais, sobre o ambiente, desejos e necessidades de consumidores potenciais e responsabilidades nos níveis estratégico, tático e operacional” (2008, p.111). Formação de equipes multidisciplinares, de forças-tarefa nas organizações, ou seja, de um rodízio estratégico de pessoal.

Sobre a redundância, a cooperativa oferece a todos os colaboradores as informações relevantes sobre produtos, serviços e quadro social para que estes tenham uma atuação estratégica e diferenciada no mercado financeiro. Estas informações são fornecidas pelo Portal Corporativo, pelo Sicredi Aprende, pelos Manuais, pela legislação, pela Unidade de Relacionamento e Atendimento e pelos treinamentos específicos. No entanto, a cooperativa não está utilizando nenhuma ferramenta para mensuração do conhecimento que disponibiliza para colaboradores e o conhecimento individual de cada um (tácito), o que é de suma importância no processo de gestão do conhecimento.

O Requisito variedade consiste em que a diversidade interna de uma organização precisa combinar com a complexidade do ambiente a fim de lidar com os deságios apresentados pela mesma, afirmam Takeuchi e Nonaka (2008). Conforme Alvarenga Neto, na variedade de requisitos para o enfrentamento dos desafios impostos pelo ambiente dinâmico e mutável, “os membros da organização com maior variedade de requisitos” (2008, p.112), satisfazem a garantia de acesso a uma gama de informações, podendo enfrentar uma infinidade de novas situações advindas do ambiente turbulento.

Em relação ao requisito variedade, por ter pessoas altamente capacitadas intelectual e profissionalmente, especialmente, devido às oportunidades que a cooperativa oferece de conhecimento, como os treinamentos e incentivo a formação acadêmica, estes profissionais têm uma atuação diferenciada em relação às demais organizações financeiras, por isso as mudanças proporcionadas pelo mercado são

absorvidas e contornadas com certa facilidade. A cooperativa trabalha na formação de seus profissionais como estratégia competitiva.

3.2 PRODUTO FINAL – PROPOSTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Escreve Rosenberg que: “A gestão do conhecimento não é apenas identificar e utilizar o ‘*know how*’ (saber como) organizacional; ela é também o ‘*know who*’ (saber quem)” (2008, p.111). Descobrir a pessoa adequada é tão importante como encontrar um documento ou o site *Web* apropriado. A gestão do conhecimento se torna mais ampla quando inclui a colaboração a partir de comunidades e redes ou pelo uso de especialistas, pois esta é uma estratégia para melhorar o aprendizado e o desempenho de uma série de tecnologias de informações.

Outro aspecto relevante sobre o verdadeiro papel da gestão do conhecimento nas organizações, diz Rosenberg, que “não deve ser confundida com o treinamento que foca mais na instrução do que na informação” (2008, p.111). Pois a gestão da informação não tem seus pilares somente em um site ou uma ferramenta de busca e tão pouco é simplesmente tecnologia. O conhecimento precisa ser trocado, distribuído, facilitado, compartilhado e alavancado. E gerenciar, salienta Rosenberg, “implica uma abordagem de cima para baixo em que um grupo reduzido de pessoas povoa e organiza tudo” (2008, p.112). Ele precisa ser gerido em conjunto com todas as pessoas que o utilizem, pois todas as pessoas na organização desempenham alguma função de manutenção de conhecimentos atualizados e acessíveis e asseguram a sua relevância, precisão e valor.

Com base na análise comparativa da situação atual da Sicredi União RS com o estudo bibliográfico sobre a gestão do conhecimento e com a argumentação do autor acima, se identificou três importantes ferramentas de disseminação do conhecimento que são: Portal Corporativo, Evolução Sicredi e Sicredi Aprende. Identificou-se que o Portal Corporativo oferece diversas informações relacionadas às rotinas e a estrutura do sistema cooperativo de crédito, assim como, aquelas informações relacionadas ao mercado financeiro.

No entanto, embora o portal forneça muitas informações para seus colaboradores, percebe-se certa redundância e falta de objetividade nas informações, pois embora seja exigida dos colaboradores a leitura das comunicações e manuais do portal corporativo, não há possibilidade de avaliar a

efetividade destas informações, o que faz esta ferramenta ser uma fonte de pesquisa de informações e não uma ferramenta de gestão.

Em relação ao programa Evolução Sicredi, observou-se que esta ferramenta está adequada ao objetivo proposto por este programa que consiste na Gestão de Desempenho, pois oferece ao Sicredi um diagnóstico das competências fortalecidas e das que necessitem de desenvolvimento, assim como seus colaboradores, têm a oportunidade de melhorar seu desempenho a fim de atingir seus objetivos de carreira, através da estruturação do plano de desenvolvimento individual.

E, finalmente, o programa Sicredi Aprende que está dentre os programas da cooperativa para o desenvolvimento da carreira e da educação corporativa. Os gestores da cooperativa entendem que o desenvolvimento das pessoas está intimamente relacionado à evolução de suas carreiras e este objetivo é alcançado quando os indivíduos sabem o que desejam para seu futuro profissional, tirando proveito dos recursos disponibilizados pela instituição – avaliação de desempenho, educação corporativa e oportunidades internas – e, através disso, fazem escolhas adequadas em relação ao seu desenvolvimento para serem bem sucedidos (POR VOCÊ/SICREDI).

A Educação Corporativa é um processo contínuo, crescente e cumulativo de aprendizagem, estruturado em diferentes níveis de formação: Formação Básica, Formação Funcional, Formação Continuada, Formação de Sucessão e Formação de Líderes. Existem três formas de aprendizagem na Sicredi: a ferramenta de educação à distância (EAD), Sicredi Aprende; os cursos presenciais realizados por um ou mais multiplicadores na Superintendência Regional; e a experiência na prática, onde o curso é realizado no local de trabalho (Unidade de Atendimento) com enfoque mais prático e visitas técnicas (COM VOCÊ/SICREDI).

A Formação Básica é destinada a todos os colaboradores, inclusive estagiários e jovens aprendizes. A formação básica é o nível que recebe, introduz e acultura o colaborador no ambiente organizacional, disponibilizando o conhecimento sobre a empresa, sua estrutura, sua cultura e seus produtos/serviços, suas regras e seus padrões de comportamento e ação. A grade de capacitação deste nível é igual para todos os colaboradores, independente da entidade ou da posição em que trabalham. São os cursos iniciais e obrigatórios. São eles:

CURSOS	FORMATO
Por você	Fichário ou Versão Eletrônica
Trajetória Sicredi	Nove fascículos e DVD
Introdução a Educação a Distância	EAD – SICREDI APRENDE
Integração ao Jeito Sicredi de Ser	EAD – SICREDI APRENDE
Jeito Sicredi de Ser no Atendimento	EAD – SICREDI APRENDE e Presencial
Gestão de Prevenção à Lavagem de Dinheiro – Regulamento	EAD – SICREDI APRENDE
Introdução ao Gerenciamento de Risco Operacional	EAD – SICREDI APRENDE
Programa Crescer	EAD – SICREDI APRENDE e Presencial
Jeito Sicredi de Ser nos negócios	Mapa Visual

Quadro 02: Formação Básica Sicredi
Fonte: Com Você/Sicredi

A Formação Funcional é uma formação específica para cada função que visa ampliar os conhecimentos técnicos, comportamentais e estratégicos, desenvolvendo competências para a busca de resultados relacionados à função ocupada pelo colaborador. Pode ser executada nas três modalidades de formas de aprendizagem como Sicredi Aprende, cursos, realização de visitas e também certificações como a ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades do Mercados Financeiros e Capitais.

A Formação Continuada são as participações em palestras, seminários, programas de pós-graduação. É tudo que o colaborador busca além do que a Sicredi disponibiliza de treinamentos.

A Formação de Sucessão e a Formação de Líderes ainda estão sendo implantadas na Cooperativa e preveem treinamentos à distância e presenciais.

3.2.1 A Gestão do Conhecimento do Sicredi Aprende

O produto final deste estudo será focado no programa Sicredi Aprende, por se tratar de um importante programa que o sistema cooperativo de crédito utiliza para preparar seus colaboradores para o desenvolvimento e crescimento profissional, mas que neste momento, não há uma gestão do conhecimento de forma efetiva.

O Sicredi adotou o ensino à distância como um método de ensino-aprendizagem que faz o uso da tecnologia para a transmissão de informações e conhecimento. O Sicredi Aprende é o sistema de gerenciamento de aprendizagem utilizado na Sicredi. É nele que estão disponibilizados os manuais e os cursos *e-learning*¹ desenvolvidos com base no conceito de Educação Corporativa.

Conforme informações do site <https://sicrediaprende.sicredi.com.br>, o Sicredi Aprende é um ambiente virtual de aprendizagem, que tem por objetivo propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores (empregados ou membros estatutários) do Sistema Cooperativo de Crédito (formado por todas as pessoas jurídicas com a marca - Sicredi - na denominação). O acesso ao Sicredi Aprende ocorre através do Portal Sicredi (intranet do Sicredi), mediante senha pessoal e intransferível, que identifica o colaborador.

O uso do Sicredi Aprende está subordinado aos seguintes termos e condições:

1. Os materiais constantes no Sicredi Aprende são sigilosos, de autoria do SICREDI e estão sujeitos ao Regulamento de Segurança da Informação do Sicredi. É vedada ao Colaborador a divulgação, independentemente da forma, desses materiais a terceiros, exceto se feita para outros colaboradores do Sicredi. A violação do sigilo e dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) sujeita o colaborador às sanções cíveis, criminais e trabalhistas cabíveis.
2. O colaborador deve negociar com seu superior imediato o momento e o prazo de acesso ao Sicredi Aprende, durante o horário de trabalho. O acesso à ferramenta também está disponível fora do horário de trabalho do

¹ Tecnicamente, o *e-learning* é o ensino realizado através de meios eletrônicos. É basicamente um sistema hospedado no servidor da empresa que vai transmitir, através da Internet ou Intranet, informações e instruções aos alunos visando agregar conhecimento específico. O sistema pode substituir total ou parcialmente, o que é mais comum, o instrutor, na condução do processo de ensino. No *e-learning*, as etapas de ensino são pré-programadas, divididas em módulos e são utilizados diversos recursos como o e-mail, textos e imagens digitalizadas, sala de bate-papo, links para fontes externas de informações, vídeos e teleconferências, entre outras. O treinamento com o *e-learning* pode ser montado pela própria empresa ou por qualquer dos fornecedores desse tipo de solução já existentes no mercado. Disponível em: www.e-commerce.org.br

colaborador, ressaltando-se que o acesso neste período não é uma orientação do Sicredi.

3. O Sicredi Aprende indica quais os cursos disponíveis ao colaborador, que são, em sua maioria, à distância.
4. O Sicredi pode cancelar, a qualquer tempo, o acesso do colaborador ao Sicredi Aprende, independentemente de aviso prévio.

Os manuais disponibilizados no ambiente do Sicredi Aprende, oferecem ao treinando material, para uma consulta rápida, e são compostos por uma estrutura em tópicos e telas. O acesso às telas é rápido e prático, uma vez que é possível acessar qualquer item do manual no sumário, sem precisar obedecer a uma sequência (POR VOCÊ/SICREDI).

Os cursos *e-learning* utilizam uma variedade maior de recursos didáticos (simulações, jogos, exercícios interativos, avaliação de conhecimentos, etc.). Ao navegar em um curso, os dados gerados são registrados no histórico do aluno, o que possibilita a geração de diversos relatórios de acompanhamento (POR VOCÊ/SICREDI).

Importante ressaltar que os cursos a serem realizados pelos colaboradores através do Sicredi Aprende são escolhidos pelo colaborador, sendo estas solicitações enviadas para a Unidade de Gestão de Pessoas que deverá aprovar tais pedidos. Após início do curso, o colaborador tem 30 dias para concluir o mesmo, sendo feita uma avaliação no final, onde ele deverá ter a nota mínima 7,0. Além disso, após conclusão e aprovação no curso realizado, o colaborador ganhará um certificado, o qual poderá ser impresso no local de trabalho.

A análise feita do Sicredi Aprende apresenta algumas considerações que precisam ser aperfeiçoadas ou implantadas para que haja efetividade na gestão do conhecimento no uso deste programa. Desta forma, proposta para gestão do conhecimento do Sicredi Aprende está dividida em cinco elementos, proporcionando a cooperativa a pontualidade e efetividade de ação naquele(s) elemento(s) que têm urgência ou maior necessidade de aprimoramento.

3.2.1.1 Escolha de Cursos do Sicredi Aprende

A primeira consideração a ser observada no Sicredi Aprende é a metodologia de escolha dos cursos a serem realizados pelos colaboradores. Para que estes

cursos contribuam nos resultados da cooperativa e no desenvolvimento das pessoas no cargo que ocupam, estes cursos devem ser alinhados com o perfil do cargo, ou seja, a Unidade de Gestão de Pessoas deve disponibilizar no sistema os cursos essenciais ou básicos para cada cargo e que são pré-requisito para realização de outros cursos, sendo que este treinamento deve ser realizado quando o colaborador é admitido na cooperativa. No decorrer do tempo, com objetivo de proporcionar o desenvolvimento das pessoas alinhado à estratégia da Sicredi, outros cursos são oferecidos aos colaboradores, desde que tenham tido aprovação nos cursos básicos.

A proposta é que a cooperativa crie níveis de cursos, onde os primeiros são pré-requisitos para fazer os cursos do segundo nível e devem seguir uma sequência lógica em relação às rotinas de trabalho. Por exemplo, para o colaborador fazer o curso de Financiamento Imobiliário ou Consórcio, deve ter feito os cursos básicos, como Cadastro e Crédito Geral.

Outro aspecto considerado na análise dos cursos realizados através do Sicredi Aprende é a falta de efetividade do conhecimento oferecido pela cooperativa e do conhecimento adquirido pelos colaboradores. Nesta situação, podem ser aplicados os quatro modos de conversão do conhecimento citado por Takeuchi e Nonaka (2008) que consiste em: socialização, externalização, internalização e combinação, sendo criado um dia de integração ou laboratório do conhecimento entre os colaboradores.

3.2.1.2 Integração dos Colaboradores – Laboratório do Conhecimento

Neste elemento, a proposta é que após os colaboradores realizarem os cursos do primeiro nível do Sicredi Aprende que seja feito um dia de integração entre colaboradores, denominado Laboratório do Conhecimento. Trata-se de um momento e um espaço, planejado e coordenado pela Unidade de Gestão de Pessoas juntamente com os gestores das Unidades de Atendimento, para promover a troca dos conhecimentos obtidos pelos colaboradores nos cursos realizados.

Para haver um melhor direcionamento e efetividade, o ideal é que esta atividade seja feita por área e funções específicas, por exemplo: área Administrativa Caixas e Auxiliares Administrativos ou; área Comercial, Gerentes de Negócios e Assistentes de Negócios. A cooperativa deverá oferecer o ambiente ideal para a

exibição do conhecimento da equipe. Este é o primeiro modo de conversão do conhecimento escrito por Takeuchi e Nonaka (2008) que é a socialização², quando o indivíduo adquire o conhecimento tácito através da experiência dos outros.

Neste evento os colaboradores terão a oportunidade de fazer a externalização³ do conhecimento adquirido nos cursos realizados. Podem ser criados casos práticos relacionados aos cursos realizados pelos colaboradores, onde estas pessoas deverão analisar e expor as suas opiniões e conhecimentos em grupo sobre o problema em questão, onde é dada a oportunidade a criação de novos conceitos, quebra de paradigmas ou melhorias de atividades ou rotinas.

A combinação⁴ vai acontecer no momento em que os colaboradores trouxerem as suas experiências e conhecimentos externos, ou seja, antes de entrarem na cooperativa ou conhecimentos que estão adquirindo quando estão fora da cooperativa, como por exemplo, nos cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado que estejam realizando. O evento de integração do conhecimento deve prever atividades que o colaborador tenha que agregar estes conhecimentos e experiências adquiridas ao curso que desenvolveu através do Sicredi Aprende, com objetivo de gerar melhores resultados naquele produto ou serviço estudado.

Finalmente, a atividade final deve consistir na internalização⁵, que é o processo prático do que foi estudado nos cursos do Sicredi Aprende. Neste caso, podem ser enumeradas todas as ideias, novos conceitos e oportunidades de melhoria que devem ser aplicados aos produtos e serviços estudados, de uma forma prática e sempre com foco nos resultados da cooperativa e desenvolvimento das pessoas. Além disso, devem ser desenvolvidos planos de ação com prazos determinados. Estes planos de ação têm como objetivo conciliar o conhecimento teórico e as experiências da equipe com as atividades práticas da área e de cada

²Socialização: processo de compartilhamento de experiências e, com isso acontece à criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas (TAKEUCHI E NONAKA ,2008).

³ Externalização: forma que o conhecimento tácito torna-se explícito. A externalização possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito (TAKEUCHI E NONAKA ,2008, p. 64). Este processo acontece por meio de ações que possam ser entendidas pelos outros (RODRIGUES E CAZELA , 2011).

⁴ Combinação: o processo de sistematização do conhecimento explícito em um sistema de conhecimento no qual os indivíduos trocam e combinam conhecimento explícito de maneira sistemática. O conhecimento explícito é coletado dentro e fora da organização e então combinado, editado e processado, com objetivo de se formar um novo conhecimento explícito (FRANCO, RODRIGUES E CAZELA, 2011).

⁵Internalização: processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Este processo está relacionado ao aprender fazendo (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

função. Além disso, devem conter ações corretivas, preventivas, assim como, oportunidades de melhorias.

3.2.1.3 *Feedback* da Prática do Conhecimento

Após o evento denominado Laboratório do Conhecimento, as considerações levantadas pela equipe devem ser colocadas em prática através do oferecimento e negociação de produtos ou serviços que estavam em pauta, sendo avaliada a efetividade da ação, da troca de conhecimento entre colaboradores e conhecimento individual de cada um. A melhor forma de medir benefícios dos conhecimentos adquiridos no Sicredi Aprende é pela produtividade da cooperativa.

A ferramenta ideal para fazer uma checagem dos conhecimentos desenvolvidos e produzidos neste momento é o *feedback*, neste caso, o *Feedback* da Prática do Conhecimento. O *feedback* irá ajudar a mensurar o desempenho da unidade de atendimento em relação às suas metas, onde deve ser feito um comparativo dos resultados produzidos pela equipe antes e depois do treinamento via Sicredi Aprende e do evento Laboratório do Conhecimento. Além disso, é preciso que seja avaliada a satisfação dos associados em relação ao atendimento e dos serviços que estão sendo prestados.

3.2.1.4 *Coaching* em Gestão do Conhecimento

Esta proposta é direcionada para o *Coaching* que atualmente a cooperativa oferece aos seus gestores, mas com foco para o exercício da Gestão do Conhecimento. Por se tratarem das pessoas que são os responsáveis e os facilitadores da gestão do conhecimento com os demais colaboradores, os gestores devem receber todo o treinamento necessário para servirem de fonte de informações e suporte para ações que estimulem o desenvolvimento e prática do conhecimento.

Além da parte teórica, este *coaching* deve envolver atividades práticas entre gestores, muito semelhante ao evento Laboratório do Conhecimento, quando será bastante oportuna a troca de experiências e vivências diárias de cada gestor em sua unidade de atendimento. Este elemento destaca a importância de haver interação também entre os gestores das unidades de atendimento e gestores de níveis

superiores, para que juntos criem alternativas para que a gestão do conhecimento tenha uma atuação efetiva em todos os processos e áreas da cooperativa. Ressalta-se que o foco desta atividade com os gestores é para que estes tenham as condições necessárias de criar um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento do conhecimento e da criatividade da equipe, resultando na motivação, entusiasmo, produtividade das pessoas e que refletirá no desempenho da cooperativa.

3.2.1.5 Painéis de Discussão da Gestão do Conhecimento

A cooperativa pode promover periodicamente painéis quando seja debatido o tema gestão do conhecimento. A promoção de palestras com temas relevantes e com palestrantes que façam a diferença neste processo e com a apresentação de casos práticos e de sucesso é fundamental. No painel é aconselhável que haja uma integração entre participantes, onde pode ser criado um espaço para discussões e ações educativas sobre esse novo paradigma que é a gestão do conhecimento como ferramenta estratégica das organizações.

Promover a troca de experiências e conhecimento individualizado é uma forma de socializar o conhecimento tácito e de combinar o conhecimento explícito, cumprindo duas das quatro etapas da conversão do conhecimento (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

Com a criação de painéis de discussão, a cooperativa estará criando um instrumento que será fundamental na determinação da gestão do conhecimento como processo essencial para promover o desenvolvimento e crescimento das pessoas e para tornar uma organização mais competitiva, rentável e diferenciada no mercado financeiro e cooperativista.

CONCLUSÃO

A complexidade do processo de decisão empresarial devido ao avanço da circulação e disseminação da informação apoiada pelas tecnologias de informação e a disputa de mercado tem exigido das empresas a construção de um posicionamento sustentável de forma ágil e dinâmica. Por isso, a importância das organizações trabalharem e desenvolverem a inteligência competitiva que consiste na interatividade ou troca de informações sobre os seus concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, com objetivo de ser um suporte para a tomada de decisão e para o atingimento das suas metas estratégicas (ROEDEL, 2006).

Através deste estudo, percebeu-se que a organização que utiliza a inteligência competitiva baseada nas informações geradas na empresa e no ambiente externo, tem mais facilidade de adaptação e melhor desempenho frente às mudanças e tendências do ambiente de negócios. Neste momento, percebe-se também que o conhecimento gerado na organização precisa ser direcionado para promover melhores resultados para a organização e para o desenvolvimento das pessoas.

Com a realização desta pesquisa há evidências de que a gestão do conhecimento nas organizações está diretamente relacionada ao elemento humano e na importância de haver uma gestão eficaz deste valioso capital, pois estes elementos representam o verdadeiro diferencial competitivo de uma organização no mercado. A gestão do conhecimento deve buscar os talentos e os casos de sucesso existentes na organização e integrá-los às suas rotinas de trabalho. Importante ressaltar a importância da troca de conhecimentos entre as pessoas que

fazem parte da organização, visando promover a sua disseminação e integração dos conhecimentos individuais que junto com a cultura, missão, valores e princípios se tornem o conhecimento organizacional, agregando mais valor aos seus produtos, serviços ou sistemas.

Ao escolher o tema desta pesquisa, que consiste em: gestão do conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das organizações foram elaboradas as seguintes questões: A cooperativa de crédito utiliza-se das ferramentas da gestão do conhecimento? Em caso afirmativo, isto tem contribuído para o seu desenvolvimento, como diferencial competitivo? Qual é o modelo de gestão do conhecimento adequado para esta cooperativa? Em relação a estas questões chegou-se à seguinte resposta: A cooperativa possui algumas ferramentas que promovem o conhecimento organizacional como Portal Corporativo, Evolução Sicredi e Sicredi Aprende, mas observou-se que não está acontecendo a gestão do conhecimento, principalmente, no programa Sicredi Aprende. E pelo fato de não haver a gestão do conhecimento nesta ferramenta, não é possível avaliar o conhecimento que é gerado na organização como um diferencial competitivo. Por isso, o foco do produto final deste estudo restringiu-se em criar um modelo de gestão do conhecimento para o programa Sicredi Aprende, dividido em cinco elementos essenciais: Escolha de cursos do Sicredi Aprende; Laboratório do conhecimento; *Feedback* prático do conhecimento; *Coaching* em Gestão do Conhecimento e Painéis para discussão do conhecimento.

Quanto ao objetivo geral e aos objetivos específicos traçados para esta pesquisa, conclui-se que os mesmos foram alcançados, tendo em vista que esta pesquisa apresenta os elementos essenciais para aplicação do conhecimento em uma organização, além de conhecer as principais ferramentas utilizadas pela cooperativa de crédito para a disseminação do conhecimento e com base nestas informações foi possível fazer uma triangulação das informações da pesquisa bibliográfica comparativamente com a situação prática da cooperativa e, finalizando, com base nas informações levantadas chegou-se a uma proposta ou produto final para a cooperativa.

Com base na pesquisa bibliográfica e no levantamento de informações feito na cooperativa relacionados com as ferramentas de gestão de conhecimento, elaborou-se uma proposta de melhoria do programa Sicredi Aprende para que este promova efetivamente a gestão do conhecimento que consiste em: primeiramente, a

proposta é que a Unidade de Gestão de Pessoas determine os cursos essenciais a serem realizados por cada colaborador de acordo com o perfil do cargo. Após a conclusão de tais cursos e no decorrer do tempo, caso julgue necessário, o gestor da unidade de atendimento poderá indicar outros cursos para o colaborador visando seu aperfeiçoamento, desenvolvimento e crescimento na organização. A outra proposta trata-se da gestão dos cursos realizados pelos colaboradores no Sicredi Aprende. Esta consiste na criação de um dia de integração denominado Laboratório do Conhecimento, que poderá ser periódico e com o objetivo de promover a troca de informações e conhecimentos entre colaboradores que têm atuação em uma mesma área e/ou função, referente aos cursos realizados no Sicredi Aprende. Nesta atividade deve-se procurar seguir os quatro métodos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Planos de ação devem ser traçados sempre que surgirem novos conceitos ou necessidade de melhorias em processos, sempre associando o conhecimento teórico com as atividades práticas. Além disso, devem ser colocadas em prática as trocas de conhecimento e informações nas atividades diárias da cooperativa, devendo refletir diretamente no atendimento de associados e nos seus resultados, através da comercialização de produtos e serviços, o que deverá ser checado através do *feedback* prático do conhecimento.

A proposta para a gestão do conhecimento na cooperativa ainda contempla o *Coaching* em Gestão do Conhecimento que consiste em treinamento e troca de experiência entre os gestores para exercitar e criar métodos que contribuam na eficiência e eficácia da gestão do conhecimento amplamente na cooperativa. E, os Painéis de discussão do conhecimento, que pode ser um evento periódico, promovido pela cooperativa, com objetivo de discutir o conhecimento através de palestras relevantes, debates, discussões educativas, apresentação de casos práticos, dentre outras atividades.

No entanto, conforme argumenta Rosenberg, que os sistemas de gestão do conhecimento devem ter um propósito real de negócios, “não um meramente planejamento para justificar o investimento” (2008, p.113). Por isso, a importância de identificar o valor específico com que o sistema de gestão do conhecimento irá trazer para a organização. E outro fato importante que a cooperativa deve considerar é que a gestão do conhecimento não substitui os treinamentos, pois eles se complementam. O treinamento é uma apresentação de conteúdo mais estruturada

do que a gestão do conhecimento e têm objetivos mais específicos e mais restritos e em muitos casos a fusão dos dois resultará em um aprendizado mais eficiente e efetivo no longo prazo. Por isso, os demais treinamentos que fazem parte do programa da educação corporativa devem continuar paralelamente aos treinamentos voltados para a gestão do conhecimento do Sicredi Aprende.

Finalmente, esta dissertação foi uma grande oportunidade de aprofundar os conhecimentos relacionados ao conhecimento e à importância das pessoas nas organizações, sendo uma continuidade de trabalhos já desenvolvidos em graduação e pós-graduação, esclarecendo a importância das pessoas e a necessidade da gestão do conhecimento nas organizações que almejam ter um diferencial competitivo no mercado, pois o que faz uma organização estrategicamente diferenciada é a gestão do conhecimento. Este conhecimento está diretamente relacionado às pessoas e se for gerido com efetividade, refletirá nos seus resultados.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações propostas de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANSOFF, H. Igor. McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, Cecília Whiraker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMATTI, T. B.; FACHINELLI, A. C. Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, 9(17), 161-178,2010.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. CARAVANTES, Claudia B. KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Comportamento organizacional e comunicação**. Porto Alegre, RS: ICDEP, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo. BRANDÃO, Hugo Pena. LEITE João Batista Diniz. VILHENA, Rosa Maria De Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed.rev.e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo: Anhanguera, 2010.

_____, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com a sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- COBRA, Marcos. **Administração estratégica de mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COSTA, M.D. KRUCKEN; Lia. Aplicações de mapeamento do conhecimento para a competitividade empresarial. In.: KM Brasil 2004 – **Gestão do Conhecimento na Política Industrial Brasileira**. São Paulo, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 1. ed – 9. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- EBOLI, Marisa. FISCHER, André L. AMORIM, Wilson. MORAES, Fábio. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **A Gestão do Conhecimento: o que há de mais humano na gestão**. In Revista HSM Eletrônica. São Paulo: QualityMark, 2005. Disponível em: <http://www.hsm.com.br>
- FISCHER, André Luiz. DUTRA; Joel Souza. AMORIM; Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: praticas modernas e transformações nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1 ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de Almeida; CAZELA, Moises Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: explicitação das normas da ABNT**. 16 ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2012.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fato humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz Jose. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2008.

LACOMBE, Franciso José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. . São Paulo: Atlas, 2003.

MAPAS CONCEITUAIS. Disponível em: <http://cursoonlineinformatica.pbworks.com/w/page/16680355/MAPAS> Acesso em: 14 de Jul. de 2012.

MINTZBERG, Henry et. al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6.ed. São Paulo: LTr, 2010.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução Elizabeth de Pinho Braga. Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROBST, Gilbert. RAUB, Steffen. ROMHADT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005

ROEDEL, Daniel. Estratégia e Inteligência Competitiva. In: STAREC, Claudio. GOMES, Elisabeth. BEZERRA, Jorge (org). **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006

ROSENBERG, Marc Jeffrey. **Além do e-Learning: abordagens e tecnologias para a melhoria do conhecimento e do aprendizado e do desempenho organizacional**. Prefácio de David Holcome; posfácio de John Larson; [tradutor Celso Roberto Pachoa] – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SCHONS, Claudio Henrique; COSTA, Marília Damiani. **Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica** DataGramZero – Revista de Ciência da Informação - v.9 n.3 jun08

SICREDI APRENDE. Disponível em: site <https://sicrediaprende.sicredi.com.br>. Acesso em 24 de Ago. de 2013.

SICREDI. Informações sobre cooperativas. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br>. Acesso em Nov de 2012.

SICREDI. Manual da campanha por você. Junho, 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed.rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Ricardo; SOFFNER, Renato; PINHÃO, Carlos. Mapeamento do conhecimento. Disponível em: <http://inovasim.wikispaces.com/Mapeamento+de+Conhecimento>. Acesso em 13 de julho de 2013.

TAUKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração** – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.