

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRELADAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Alisson Ferreira de Lemos¹, Myrella Marques Saraiva², Talyta Delmiro de Sousa², Rebeca da Rocha Grangeiro³

1– Estudante do curso de Administração a Universidade Federal do Cariri

2- Estudante do curso de Administração a Universidade Federal do Cariri

3- Doutora em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Federal da Bahia/ Professora Adjunta da Universidade Federal do Cariri.

RESUMO

Toda empresa possui um conjunto de conhecimento, adquirida ao longo da sua existência. Fazer com que este conhecimento produza retorno positivo à organização, para que ela se torne mais competitiva em diversos aspectos, é algo que as empresas contemporâneas estão buscando alcançar. O presente trabalho tem por objetivo analisar a existência de ações de gestão do conhecimento praticadas por uma organização que atua na industrial e comércio do ramo de higiene e limpeza do lar, e descrever como tais ações contribuem para a efetivação da aprendizagem organizacional, destacando os benefícios percebidos na empresa. A pesquisa apresentada caracteriza-se como exploratória e descritiva. Sua coleta de dados se deu através de entrevistas estruturadas realizadas com os gestores da empresa em estudo, das áreas da diretoria administrativa e gestão de pessoas, com roteiros adaptados de um estudo semelhante já realizado em empresas familiares. Os resultados da pesquisa mostraram que a empresa em questão está empenhada em satisfazer seus clientes internos e externos, a valorização do capital intelectual é parte da cultura da organização. As práticas de gestão do conhecimento identificadas geram benefícios de extrema importância para o sucesso da empresa. Conclui-se que a gestão dos valores intangíveis da organização é indispensável às empresas da era do conhecimento, o aperfeiçoamento das ações de gestão do conhecimento faz com que a organização aprenda cada vez mais e esteja sempre à frente da concorrência.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Capital intelectual; Aprendizagem organizacional; Retorno positivo; Cultura da organização.

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão inseridas em um mundo de negócios cada vez mais competitivo, onde o conhecimento que se detém e a capacidade gerencial se tornam um elemento competitivo que se transfigura a sua fonte de subsistência no mercado, tendo o potencial de se tornar um fator imaterial mais importante do que ativos físicos. (WOJAHN; RADOS; TRZECIAK, 2017)

Para que uma organização gere conhecimento e inovação, faz-se necessário que a mesma possua boas práticas de gestão dos seus ativos intelectuais. A gestão do conhecimento não está exclusivamente ligada à área tecnológica, processamento de dados e sistemas de informação, ela vai além e está mais fortemente relacionada às pessoas que compõem a organização, pois são elas que detêm o conhecimento (SORDI; AZEVEDO, 2008).

Para Motta e Vasconcelos (2004) a aprendizagem organizacional evidencia-se na mudança de paradigmas e modelos mentais, as organizações permitem adaptar-se às contingências do ambiente e aprender com elas, gerando inovação. Sordi e Azevedo (2008) ainda salientam que as organizações que aprendem, ou *learning organizations*, não são somente aquelas que se adaptam, mas aquelas que têm a consciência que na era do conhecimento tais mudanças precisam ser desenvolvidas intencionalmente.

Com o passar do tempo, a gestão de pessoas passou a ter mais espaço dentro das organizações. Fatores como a valorização do indivíduo, sua motivação e bem-estar, começaram a ser estudados. Segundo Sordi e Azevedo (2008, p. 392) “Os trabalhos relacionados ao conhecimento estão gradativamente substituindo os trabalhos tipicamente de produção”.

Isso se deve à nova percepção que hoje se tem a respeito dos recursos humanos dentro de uma empresa, a percepção de que sem pessoas não há organização, pois são elas que operam as máquinas, alimentam os sistemas e podem interpretar os dados para gerar informações, e através dessas informações produzir novos conhecimentos.

A gestão do conhecimento é um conceito bem abrangente e atual, muitas empresas o praticam, mas não o sabem, por não conhecerem o seu conceito, assim ficam impossibilitadas de aperfeiçoar essas práticas. Esse estudo analisa as ações de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, praticadas por uma empresa industrial e comercial do ramo de higiene e limpeza do lar. Desta forma, os objetivos deste artigo são: descrever como tais práticas contribuem para a aprendizagem dentro da organização e identificar os benefícios gerados pelas práticas de Gestão do Conhecimento à empresa.

Para atingir os objetivos propostos, este artigo se organiza em cinco seções. A primeira delas compõe esta introdução, seguida de referencial teórico, seção metodológica onde se analisa o sujeito da pesquisa, exposição dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os aspectos teóricos importantes acerca do tema, os quais fundamentaram o estudo realizado. Os conceitos apresentados a seguir estão agrupados em duas subseções: gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Antes que seja possível compreender a gestão do conhecimento, faz-se necessário entender o conceito de dado, informação e conhecimento. Todo conhecimento, antes de sê-lo, já foi informação, e toda informação já foi um conjunto de dados. “Dado, informação e conhecimento são matérias primas para o processo de inteligência competitiva” (VALENTIM et al., 2003, p. 18). A criação do conhecimento é algo que as empresas vêm buscando continuamente, pois elas passaram a percebê-lo como recurso competitivo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Davenport e Prusak (2003) dados “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Os dados podem ser números, letras e normalmente estão inseridos em gráficos e tabelas, A interpretação adequada dos dados gera a informação. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, P.32). Ao se ter acesso a informação é necessária aplicá-la em um contexto para desenvolvimento do conhecimento.

O conhecimento é uma aglomeração de experiências que se estabelece a partir da informação, onde está inserido nas rotinas, processos e práticas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). A capacidade que as pessoas têm de gerar novos conhecimentos para a organização e compartilhá-los em seu ambiente interno é o que diferencia a empresa dos seus concorrentes e faz com que ela se mantenha no mercado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). É importante ressaltar que o processo de transformação da informação em conhecimento não acontece de forma espontânea, existem algumas variáveis para que isso aconteça.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) existem dois tipos de conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento tácito trata-se do conhecimento pessoal, internalizado no indivíduo, esse tipo de conhecimento é dificilmente compartilhado, pois é subjetivo e foi adquirido através das vivências e experiências de quem o possui. A pessoa que quiser compartilhar esse tipo de conhecimento, deverá convertê-lo em palavras, formando um texto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Por sua vez, o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento externo, que pode ser mensurado, colocado no papel ou em formato eletrônico, podendo ser facilmente compartilhado. Esse tipo de conhecimento encontra-se nas empresas através de documentos, por exemplo. É o conhecimento que pode ser transmitido através dos diversos meios de comunicação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que existem quatro modos de conversão do conhecimento (modelo SECI): socialização; externalização; combinação e internalização.

A socialização diz respeito à conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, a socialização acontece quando ocorre o compartilhamento de experiências entre os indivíduos, através de uma conversa, por exemplo. Quando duas pessoas (emissor e receptor da mensagem) que viveram experiências similares ao longo da vida trocam informações. O *brainstorming* é um exemplo de

socialização, trata-se de reuniões formais, em que todos podem expor suas opiniões e pontos de vista para se chegar à resolução de problemas na empresa. A socialização cria o conhecimento compartilhado.

A externalização corresponde à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ela pode ocorrer através da linguagem escrita, imagens, planilhas, relatórios, diálogos, entre outras maneiras. O conhecimento tácito é externalizado “na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71), convertendo-se, assim, em conhecimento explícito, o qual poderá ser facilmente compartilhado dentro da organização. A externalização cria o conhecimento conceitual.

Na combinação, conhecimento explícito é convertido em conhecimento explícito. A combinação trata-se de um novo conhecimento formal que foi adquirido e agregado a conhecimentos já existentes. Ela acontece quando diferentes formas de conhecimento explícito são combinadas e agrupadas, é um tipo de conversão considerada comum no contexto dos negócios. A combinação cria o conhecimento sistêmico.

Já a internalização aborda a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Ela compreende o modo de conversão do conhecimento que está intimamente relacionado com a aprendizagem organizacional. Os cursos e treinamentos são exemplos de internalização, pois através do estudo do conhecimento explícito contido em documentos, livros e apostilas, esse conhecimento pode ser internalizado no indivíduo, passando de conhecimento explícito para tácito. A internalização cria o conhecimento operacional.

O conhecimento existente na organização deve estar em constante conversão, é necessário que os gestores estejam empenhados em criar uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento, pois o conhecimento retido não proporcionará benefícios à empresa.

A criação e conversão de novos conhecimentos são necessárias para que o conhecimento que a empresa já detém não se torne obsoleto, o modelo SECI funciona como um espiral, em que o conhecimento passa da esfera individual para toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é um tema importante no âmbito da gestão estratégica de pessoas. O ser humano, ao longo de toda a vida, vive um contínuo processo de aprendizagem que vai além das escolas e universidades. É nas organizações de trabalho que o indivíduo adulto passa a maior parte do seu tempo e pode aprender à medida que ele relaciona novos conteúdos com as suas experiências atuais ou do passado (BRUNER, 1997).

Embora os primeiros estudos sobre aprendizagem organizacional datem da década de 1990, não há um consenso em relação ao seu conceito (FERNANDES, 2007). Segundo Bastos et al. (2004), isso se deve aos diferentes níveis de abordagem do tema, podendo ser individual, grupal ou organizacional. Para Kolb (1984), a aprendizagem organizacional é um processo de duas fases, a percepção e o processamento da informação, cada fase pode acontecer de duas maneiras distintas a depender do aprendiz.

A percepção da informação pode ocorrer através da impressão causada no aprendiz ao se deparar com o novo conhecimento, já outros aprendem através da ponderação ou relação estabelecida entre a nova informação e suas experiências. Esse processo tem como possibilidade suceder-se através de um envolvimento ativo e pessoal do aprendiz ou apenas ao prestar atenção e observar sem envolver-se pessoalmente e ativamente.

Sem a aprendizagem individual não há aprendizagem organizacional, no entanto, é preciso haver sinergia no aprendizado coletivo, pois somente o aprendizado individual não é suficiente para promovê-la (SWERINGA; WIERDSMA, 1995).

Senge (2002) defende que, para que o indivíduo aprenda, é necessário que ele esteja em harmonia com cinco disciplinas essenciais para a efetivação da aprendizagem, para que assim ocorra uma mudança na sua mentalidade.

Dentre as cinco disciplinas está o Domínio Pessoal que envolve o autoconhecimento individual, saber seus pontos fortes e pontos fracos a fim de aperfeiçoar suas habilidades e trabalhar os defeitos para uma melhoria contínua.

Os Modelos Mentais são a visão de mundo do aprendiz, seus conceitos e ideias que estão profundamente enraizadas e são difíceis de serem traduzidas. No entanto, para que haja um aprendizado proveitoso, o indivíduo precisa ter flexibilidade para rever seus modelos mentais quando necessário.

A Visão Compartilhada é outra disciplina importante para a efetivação da aprendizagem, pois o colaborador, uma vez que ele está inserido no contexto organizacional, ele deve compartilhar dos mesmos objetivos da empresa, bem como dos seus valores e princípios, sempre buscando alinhar seus objetivos pessoais aos da organização a fim de reduzir conflitos de interesses.

Aprendizagem em Equipe é uma disciplina que se faz necessária para o sucesso de qualquer profissional, tendo em vista a importância do relacionamento interpessoal, saber trabalhar em equipe e aprender em equipe, expor suas ideias, respeitando as ideias de terceiros é essencial para um bom desempenho na organização. É preciso que haja uma visão compartilhada por parte dos integrantes da equipe para que todos trabalhem juntos para alcançar o conhecimento. A aprendizagem organizacional só acontecerá se os colaboradores tiverem consciência de que precisam aprender em equipe.

Pensamento Sistêmico é a disciplina que traz a ideia de enxergar o todo como sendo mais do que simplesmente a soma das partes que o compõe, um pensamento sistêmico refere-se à interação e interdependência entre as partes integrantes do sistema, seja ele aberto ou fechado.

Infere-se, portanto que essas cinco disciplinas são essenciais para o processo de aprendizagem nas organizações, haja vista que servem de base para a reestruturação da instituição de modo que amplie a visão da gerência e seus colaboradores buscando um equilíbrio pois a aprendizagem se torna o fator competitivo da empresa.

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Toda organização precisa de conhecimento para que possa existir, de alguma forma, o conhecimento está lá e precisa ser gerido da melhor forma possível. Uma gestão estratégica do conhecimento pode alavancar os ativos da organização e fazer com que ela se perpetue no mercado. A gestão do conhecimento ganhou notoriedade na década de 1990 e atualmente está presente como fator determinante para a competitividade das grandes empresas (TERRA, 2005). O eixo da gestão de conhecimento está estruturado em acervos acessíveis na própria organização, utilizando-se de uma administração e gestão organizacional de ampla consciência em sistemas da informação e recursos humanos.

A gestão do conhecimento é um tema abordado por diversos autores, para Bukowitz e Williams (2002, p.17) “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. As pessoas da organização formam o capital intelectual da empresa, são elas as detentoras do conhecimento. A gestão do conhecimento é o conjunto de ferramentas e práticas que buscam de alguma maneira instigar a criação e o compartilhamento desse conhecimento de uns para com os outros, e fazer com que ele não seja esquecido, mas que sirva para o crescimento da empresa. A redução de erros ao tomar decisões difíceis e a criação de projetos inovadores são exemplos de benefícios da gestão do conhecimento.

Quando uma organização não possui práticas de gestão do conhecimento incorporadas à sua rotina tende a enfrentar os mesmos problemas repetidas vezes e cometer os mesmos erros. A empresa precisa saber onde encontrar o conhecimento necessário para solucionar problemas recorrentes e aprender com os erros. O conhecimento deve estar disponível para aqueles que necessitam, com o objetivo de fazer com que a organização esteja sempre aprendendo, é isso que significa gestão do conhecimento (TERRA, 2000).

Em um mercado cada vez mais competitivo, estar à frente da concorrência é algo que toda organização almeja, já não basta preocupar-se com o conhecimento que se tem, tornou-se importante também estar ciente do que a concorrência sabe (TEIXEIRA FILHO, 2000). A gestão do conhecimento não está ligada única e exclusivamente a um setor específico da empresa, o engajamento de todos os colaboradores da organização é crucial para o seu sucesso. No entanto, nem todos estão dispostos a compartilhar o que sabem, uma vez que conhecimento pode ser sinônimo de poder.

Penteado, Carvalho e Penteado (2008) sistematizaram no quadro a seguir as melhores práticas da gestão do conhecimento citadas pela literatura, acompanhadas de uma breve conceituação.

Quadro 01 – Práticas de Gestão do Conhecimento

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITO
Aprendizagem Organizacional (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.

<i>Benchmarking</i> (SPENDOLINI, 1994).	Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e compará-los com os de outras empresas.
<i>Coaching</i> (MAYOR, 2001).	É uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades.
Comunicação Institucional (REGO, 1986).	É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.
Comunidades de Prática (TERRA, 2005).	É um complemento às estruturas formais que tendem a prosperar em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores.
Educação Corporativa (BATISTA et al, 2005).	Consiste em processos de educação continuada, visando a atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
Gestão de Competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).	É a forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências ao seu negócio.
Gestão de Marcas e Patentes (KOTLER, 2000).	É um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência.
Gestão de Relacionamento com os Clientes (PLATA, 2001).	É uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiada nas ferramentas tecnológicas.
Inteligência Competitiva (GOMES e BRAGA, 2004).	É o sinônimo de capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo, em que a informação é transformada em conhecimento e validade para a tomada de decisão.
Lições Aprendidas (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico.
PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITO
Mapeamento de Conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização.
Melhores Práticas (BATISTA et al, 2005).	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
Memória Organizacional (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	É um sistema de conhecimentos e habilidades para preservar e armazenar percepções e experiências, para que possam ser recuperadas posteriormente.

<i>Mentoring</i> (HILLESHEIM, 2006).	Reúne uma pessoa experiente e hábil em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo de proporcionar a esta última o crescimento e desenvolvimento de habilidades específicas.
Normalização e Padronização (SILVA, 1995).	Proporciona meios para instituir a comunicação entre clientes e fornecedores; possibilita a eliminação de barreiras técnicas e comerciais; e reduz a variedade de produtos e a sua particular verificação da qualidade.
Portais Corporativos (TERRA, 2005).	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.

Fonte: Penteado, Carvalho e Penteado 2008, p.

A partir do quadro constata-se que a prática de gestão do conhecimento é uma ferramenta que preserva o capital intelectual da organização, possibilitando a hábil interligação de toda a empresa transformando informação em conhecimento, que deve ser trabalhada de forma que o crescimento se torne contínuo.

MÉTODO

Esse estudo se classifica como pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque foi a primeira pesquisa realizada na empresa alvo do estudo que tratou das práticas de gestão do conhecimento atreladas à aprendizagem organizacional. Também é descritiva, pois detalha as características do modo como a empresa promove a efetivação do aprendizado dos seus colaboradores no ambiente organizacional e os benefícios gerados à empresa pelas ações de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

A coleta de dados aconteceu em uma empresa do setor de indústria e comércio do ramo de higiene e limpeza do lar situada na cidade de Juazeiro do Norte/CE. A empresa em estudo existe desde 1989 e conta com 116 colaboradores. A empresa cumpre rigorosamente as normas ambientais e atua de forma a favorecer e apoiar aqueles que podem colaborar com ações que possam minimizar os danos ambientais - através de empresas do grupo na coleta de óleo de cozinha beneficiando com este recurso ao IACC – Instituto de Apoio à Criança com Câncer.

A organização estudada foi escolhida por se destacar na sua área de atuação no tocante à qualidade e competitividade. A empresa já possui sua marca reconhecida na região e estados vizinhos. Ela está em constante crescimento e visa alcançar maiores mercados e investir cada vez mais na qualidade dos seus produtos. Desta forma, é importante criar, identificar e aperfeiçoar práticas de gestão dos valores intangíveis da organização para manter esse crescimento.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

	Idade	Gênero	Estado Civil	Escolaridade	Tempo na Empresa	Tempo como Gestor
Encarregado do Setor Pessoal	31 anos	F	Viúva	Superior	03 anos	03 anos
Diretor-Sócio	58 anos	M	Casado	Superior	Desde a Fundação	Desde a Fundação

Fonte: Entrevistas realizadas

Para a realização da pesquisa foram entrevistados 02 gestores dos seus respectivos setores, diretoria e setor pessoal, onde buscou-se identificar o seu perfil profissional a fim de averiguar se combinavam com a linha de pesquisa, que pode ser conferida anteriormente na tabela que apresenta informações sobre idade, gênero, estado civil, escolaridade, o período que oferta o seu trabalho para a organização.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O procedimento de coleta de dados aconteceu através de um estudo documental e de campo, contando com a realização de uma entrevista adaptada com os gestores da empresa. Foram coletados os dados relevantes encontrados em documentos, registros organizacionais e no *website* da empresa. As perguntas contidas na entrevista utilizada neste estudo com os gestores foram adaptadas de entrevista já realizada em outro estudo sobre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional em empresas familiares (BERTON, 2012).

A interpretação dos dados aconteceu de forma qualitativa, pela análise das informações dos documentos pesquisados e das respostas às entrevistas realizadas. As falas dos sujeitos entrevistados foram expostas e analisadas neste estudo através de quadros e sínteses, interpretando-as e relacionando-as à fundamentação teórica a fim de atingir os objetivos predefinidos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados iniciam com um tópico sobre a empresa pesquisada. Em seguida os dados são apresentados de acordo com a ordem dos objetivos estabelecidos, os quais são: descrever como tais práticas contribuem para a aprendizagem dentro da organização e identificar os benefícios gerados pelas práticas de Gestão do Conhecimento à empresa. Outrossim, relata-se sobre o benefício da aprendizagem coletiva nas empresas e a importância do modelo de gestão que existe na instituição pode influenciar diretamente no seu fator de crescimento e competitivo.

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA

Um fator fortemente presente na cultura organizacional da empresa em estudo é a Gestão Participativa, em que há um alto nível de interação da cúpula da organização com os colaboradores. Existem reuniões com a participação dos colaboradores, em que eles podem sugerir melhorias, "a empresa está sempre aberta a sugestões (que sempre são avaliadas) visando melhorias. Sempre que surgem sugestões são avaliadas em grupo pelo setor envolvido [...]" (Diretor-Sócio).

A Comunicação Institucional é outra prática de Gestão do Conhecimento presente na organização, a boa comunicação entre os diferentes setores da empresa é fundamental para que ela alcance os seus objetivos. Segundo a Encarregada do Setor Pessoal, a empresa realiza reuniões diárias, cada líder de setor é responsável por reunir diariamente seus liderados para a realização da chamada "reunião do bom dia". Nessas reuniões é exercitada a Gestão do Conhecimento através de sugestões dos colaboradores; disseminação de informações importantes, interação entre os funcionários; controle e acompanhamento do desempenho da equipe; entre outros assuntos abordados.

Quando perguntado acerca das reuniões e encontros realizados e os principais assuntos tratados, o Diretor-Sócio da empresa respondeu:

[...] e semanalmente os setores se reúnem com seus líderes para avaliar os trabalhos desenvolvidos na semana e planejar a seguinte. E mensalmente uma reunião geral e uma reunião dos gestores com a Direção para avaliação dos indicadores de desempenho e proposição de melhorias.

Os meios utilizados para a Comunicação Institucional são: correio eletrônico; telefonemas; quadros de avisos; WhatsApp para comunicações mais informais e as "reuniões setoriais e também com a participação de todos os funcionários." (Diretor-Sócio).

A empresa em estudo investe em seu Capital Intelectual proporcionando aos seus colaboradores a oportunidade de participarem de cursos e treinamento oferecidos pela própria instituição ou por empresas parceiras.

O administrativo da empresa é responsável por fazer um levantamento anual das necessidades de treinamento, para que, a partir dessa demanda, seja planejada uma programação de cursos e treinamentos a serem realizados ao longo do ano.

Acerca dos programas educativos proporcionados pela organização, a Gerente de Recursos Humanos comentou:

Hoje nossos programas são: temos a ginástica laboral, nas segundas e quartas-feiras vem um professor do SESI, eles dão uma aula bem interativa, são só dez minutos, mas esses dez minutos fazem toda a diferença na qualidade de vida dos funcionários. Temos aulas para quem não concluiu o ensino médio ou o ensino fundamental, tem uma turma com um professor do SESI também de segunda à sexta-feira, eles vêm das cinco às sete horas da noite ministrar essas aulas para eles, para eles concluírem o ensino. Todo mês de junho temos a SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho, todo dia tem palestra. Também temos cursos oferecidos para vários setores, tanto da produção como administração.

Segundo afirmou o seu Diretor-Sócio, para se manter atualizada e competitiva no mercado, a empresa estudada busca, frequentemente, participar de eventos do setor (Feiras, Congressos e *Workshops*), o que evidencia uma ação de Gestão do Conhecimento praticada pela empresa: o *Benchmarking*.

O *Mentoring* também foi identificado como uma das práticas de Gestão do Conhecimento presentes na empresa. Essa prática é também identificada no acompanhamento e avaliação do desempenho dos estagiários pelos seus supervisores diretos.

Existe um esforço por parte da organização pesquisada a fim de desenvolver competências organizacionais que a torne capaz de produzir produtos com um elevado padrão de qualidade, visando a satisfação dos seus clientes. De acordo com o seu Diretor-Sócio, a principal estratégia adotada pela empresa para garantir sua perpetuação e crescimento é: "foco na qualidade dos nossos produtos e na total satisfação dos nossos clientes, buscando o envolvimento de todos os colaboradores e avaliando mensalmente os indicadores de desempenho".

Portanto, percebe-se que a Gestão de Competências é mais uma prática de Gestão do Conhecimento identificada. Um exemplo prático em que a empresa busca desenvolver e manter competências importantes em seus colaboradores (motivação, habilidades interpessoais, senso de responsabilidade, autoconhecimento e conhecimento da empresa, entre outras.) é a convenção anual dos colaboradores. A convenção acontece no mês de janeiro de cada ano, nesse dia a empresa para seu funcionamento e todos os colaboradores se reúnem em algum espaço escolhido pela gestão, esse evento é marcado como um momento importante de confraternização. "Na convenção há interação dos funcionários, entre si e com as lideranças, reforçando a visão, missão e valores da empresa, há dinâmicas e palestras no encerramento" (Gerente de RH).

É possível identificar através de documentos da empresa, e até mesmo nas embalagens dos seus produtos, o símbolo/logotipo que assegura que aquele documento ou produto pertence àquela empresa, diferenciando os seus produtos dos da concorrência. Essa prática é chamada de Gestão de Marcas e Patentes, e também é reconhecida como uma prática de Gestão do Conhecimento da empresa.

Como citado pelo Diretor-Sócio, o foco na qualidade é algo primordial para a organização em questão, a mesma é certificada pelo padrão de qualidade da NRB ISO 9001 e busca manter esse padrão. A próxima certificação que a empresa busca obter é a ISO 14001, que está voltada às responsabilidades ambientais da organização (ISO, 2015). Além disso, a empresa segue rigorosamente as normas de segurança, contábeis e ambientais. Diante do exposto, evidencia-se a última prática de Gestão do Conhecimento identificada: Normalização e Padronização.

4.2 CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA APRENDIZAGEM COLETIVA DA EMPRESA

Com base nos resultados apresentados na subseção anterior, é possível afirmar que a Gestão do Conhecimento é algo presente na empresa em estudo, por mais que ela, ainda, possa não ter consciência disso. As oito práticas identificadas são ferramentas importantes que consolidam essa estratégia gerencial (PENTEADO; CARVALHO; PENTEADO, 2008). Percebe-se, mais fortemente, a

manifestação de ambientes que proporcionam a aprendizagem organizacional nas seguintes práticas em especial: *Mentoring* e Educação Corporativa.

Nas práticas supracitadas, pode-se perceber a presença de dois diferentes tipos de aprendizagem: individual e coletiva. No *Mentoring* (realizada na empresa pelos supervisores e líderes de setores), trata-se da aprendizagem na forma individual, pois, segundo Hillesheim (2006, apud PENTEADO, CARVALHO e PENTEADO, 2008, p. 5), caracteriza-se pelo acompanhamento direto do "mentor", experiente em determinada área, para com *uma* pessoa a fim de desenvolver nela habilidades específicas que lhe proporcione um crescimento.

No entanto, a Aprendizagem Organizacional não se limita ao aprendizado individual, para que ela ocorra é necessário haver um aprendizado coletivo (SWERINGA e WIERDSMA, 1995). Em concordância com essa afirmação, o *Mentoring* contribui para a efetivação da aprendizagem na empresa, mas essa prática sozinha não é suficiente para que a aprendizagem ocorra em termos organizacionais.

Por outro lado, a Educação Corporativa é a prática presente na empresa que está mais diretamente ligada à Aprendizagem Organizacional, pois ela ocorre coletivamente através dos cursos e treinamentos realizados na organização. A participação dinâmica e o interesse por parte dos colaboradores em aprender nesses encontros coletivos é o que determina a efetivação ou não da Aprendizagem Organizacional, pois a mesma não é simplesmente a soma das aprendizagens individuais, ela vai além, está sempre relacionada à dinâmica complexa do aprender em conjunto (KIM, 1993).

Segundo Peter Senge (2002), existe cinco disciplinas essenciais para que o indivíduo aprenda de forma efetiva: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. O ideal é que, sempre que possível, essas disciplinas funcionem em conjunto. Com exceção da Gestão de Marcas e Patentes, todas as práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na empresa proporcionam a ativação de pelo menos uma das cinco disciplinas.

4.3 BENEFÍCIOS GERADOS PELAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO À EMPRESA

A gestão do conhecimento, se desenvolvida adequadamente, proporciona muitos benefícios à empresa, um dos principais benefícios dessa estratégia gerencial é a competitividade (TERRA, 2005). Devido às práticas de gestão do conhecimento que, em sua maioria, a empresa já vinha praticando há algum tempo, esse benefício é perceptível na empresa em estudo. Segundo o Diretor-Sócio da empresa, os benefícios da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional são percebidos hoje na empresa "através do envolvimento de todos e dos resultados obtidos".

A Gerente de Recursos Humanos da organização pesquisada afirma que, apesar de não haver ferramentas utilizadas pela empresa para mensurar esses benefícios, há vários benefícios percebidos "[...] entre valorização, motivação entre os indivíduos, organização, produtividade, entre outros". A produtividade da empresa decorre das práticas que geram a otimização e padronização dos processos, fazendo com que as atividades se tornem mais ágeis e eficientes.

Partindo da premissa de que a organização é formada por pessoas, os benefícios aos colaboradores são de extrema importância, pois eles geram outros benefícios maiores, como a produtividade e a competitividade já antes mencionadas. A motivação entre os indivíduos é outro benefício da gestão do conhecimento encontrado na empresa, e boa parte disso é o resultado de práticas que envolvem a aprendizagem organizacional, pois o indivíduo sente-se valorizado pela empresa. A propósito, a última convenção dos colaboradores realizada teve como tema: sou parte desse sucesso!

Colaboradores motivados são mais produtivos, o que torna a empresa mais lucrativa, uma boa gestão do conhecimento proporciona lucratividade à empresa (BUKOWITS e WILLIAMS, 2002). A alta produtividade, tanto da produção em si, como do administrativo, vendas e logística, é mais um benefício da gestão do conhecimento identificado na empresa, e esse benefício recai sobre os colaboradores na forma de participação nos lucros e até, nesse último ano, pagamento de décimo quarto salário a todos os funcionários.

A valorização do capital humano está intimamente relacionada à gestão do conhecimento, pois são as pessoas que detêm o conhecimento (SORDI e AZEVEDO, 2008). Diante dessa afirmação, pode-se dizer que, antes mesmo dos processos e operações, os benefícios vêm sobre os colaboradores, é o que ocorre na empresa pesquisada. Muitos são os benefícios da gestão do conhecimento, no entanto, na empresa em estudo destacam-se os seguintes: motivação; produtividade; lucratividade e competitividade. Com o contínuo aperfeiçoamento da gestão, a empresa irá se desenvolver cada vez mais, o que assegura uma boa compreensão do mercado em que atua, bem como a sua capacidade de inovação.

Segue abaixo uma demonstração em síntese das cinco disciplinas de Senge (2002) e como elas são ativadas através das práticas de Gestão do Conhecimento presentes na empresa em estudo.

Em Domínio Pessoal os colaboradores desenvolvem essa disciplina ao participarem dos cursos, palestras, treinamentos dentro da empresa e também na convenção, pois é nesse ambiente que eles exercitam o seu autoconhecimento, identificando suas qualidades e habilidades, bem como em o que precisam melhorar e se desenvolver. Semelhantemente, o colaborador, que é acompanhado e avaliado pelo seu mentor, está empenhado em chegar ao objetivo estabelecido, buscando saber sua condição atual em relação ao mesmo, para enxergar o quão distante está de alcançá-lo. Ao longo desse processo o domínio pessoal é fortalecido.

Nos Modelos Mentais as reuniões, em que os colaboradores podem opinar na tomada de decisão, são momentos em que modelos mentais podem ser desfeitos, ou mesmo construídos, através da mudança de pensamento advinda de interações entre pontos de vista diferentes. O mesmo também pode ocorrer nas demais práticas na empresa que envolva uma exposição de ideias, em que o indivíduo esteja propício a confirmar seus modelos mentais ou mudá-los ao passo que os confronta com outras visões de mundo.

A Visão Compartilhada, assim como as outras disciplinas, a visão compartilhada é muito importante para a aprendizagem do colaborador. Na empresa em estudo, ela é ativada nas práticas de Gestão do Conhecimento que levam os funcionários a alinharem seus objetivos e interesses aos objetivos e interesses da organização. Como citado pela Gerente de Recursos Humanos da empresa pesquisada, a convenção anual dos colaboradores é um momento que, além de outros objetivos, visa compartilhar as suas estratégias organizacionais com todos os seus *stakeholders* internos a fim de que toda a empresa

partilhe da mesma visão. Portanto, é um exemplo de atividade que dinamiza a visão compartilhada das pessoas dentro da organização.

A Aprendizagem em Equipe ocorre nos cursos, palestras e treinamentos que a empresa oferece, no qual os funcionários desenvolvem suas habilidades de relacionamento, buscando ouvir e respeitar as opiniões e assim aprender em conjunto. Não só a Educação Corporativa, como também as sugestões compartilhadas em reuniões e afins, bem como o esforço da empresa para em conjunto aprender e seguir as normas e padrões de qualidade e segurança, são exemplos de demonstrativos de aprendizagem em equipe.

O Pensamento Sistêmico na empresa em estudo é desenvolvido nos colaboradores através da cultura de uma gestão descentralizada que valoriza o capital intelectual da organização, em que o indivíduo percebe sua importância, bem como a importância do seu setor em relação à empresa como um todo. Essa cultura empresarial proporciona uma visão holística, em que cada funcionário passa a enxergar a empresa como um sistema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento é um tema atual e relevante para as empresas contemporâneas, o uso adequado desse modelo de gestão traz competências, como a criatividade e a inovação, imprescindíveis às empresas da chamada era do conhecimento. As interações entre os diferentes tipos de conhecimento presentes na empresa (tácito e explícito) são determinantes para a criação e proteção de novos conhecimentos, fazendo com que a organização aprenda.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a identificação de ações de gestão do conhecimento praticadas por uma empresa industrial e comercial do ramo de higiene e limpeza do lar, com o intuito de analisar e descrever como tais ações contribuem para a efetivação da aprendizagem dentro da organização, bem como a identificação dos benefícios gerados à mesma.

Diante dos dados da pesquisa, foi constatado que a empresa pratica a gestão do conhecimento através de ações motivadas principalmente pelo foco na qualidade dos produtos e a valorização do capital intelectual da empresa. A gestão do conhecimento na empresa pesquisada desenvolve um ambiente propício à efetivação da aprendizagem em nível organizacional, gerando benefícios aos colaboradores e, conseqüentemente, à empresa em diversos aspectos.

Os resultados obtidos através da análise dos dados da pesquisa satisfizeram os objetivos do estudo, verificou-se a existência de práticas de gestão do conhecimento na empresa e foram apresentadas as suas contribuições em relação à aprendizagem organizacional, assim como também foram expostos os benefícios gerados por tais práticas à organização. Com isso, chegou-se à solução do problema de pesquisa inicialmente proposto: “Quais as práticas de gestão do conhecimento e sua contribuição para a aprendizagem organizacional em uma empresa do setor de indústria e comércio do ramo de higiene e limpeza do lar em Juazeiro do Norte?”.

Dentre os recursos utilizados na pesquisa, os livros de autores renomados e artigos relevantes publicados sobre o tema deste estudo ofereceram conteúdos pertinentes para o desenvolvimento do referencial

teórico, o qual fundamentou a análise dos dados da pesquisa, dando respaldo ao trabalho e proporcionando clareza de ideias ao apresentar e discutir os resultados obtidos a fim de possibilitar ao leitor uma melhor compreensão do texto.

Outro importante recurso utilizado na pesquisa foram as entrevistas estruturadas, com roteiros adaptados de um estudo semelhante já realizado em empresas familiares, realizadas individualmente com o Diretor-Sócio e a Gerente de Recursos Humanos da empresa pesquisada. Cada um dos dois roteiros continha algumas perguntas específicas para cada profissional, além das perguntas em comum.

As entrevistas realizadas com os gestores geraram resultados significativos, ambos os entrevistados demonstraram ter consciência da importância da gestão do conhecimento para o crescimento e desenvolvimento da organização. Além disso, se mostraram interessados em colaborar com suas respostas aos questionamentos propostos, contribuindo da melhor forma para o andamento da coleta de dados para este estudo.

Em relação às limitações da pesquisa, o curto prazo para a apresentação do trabalho pode ter feito com que alguma informação ou acontecimento que deveria estar presente neste trabalho tenha passado despercebido ao analisar, comparar ou apresentar os dados coletados. Além disso, a amostra de dados pequena também limita a pesquisa, um maior número de entrevistados poderia produzir outras abordagens e reflexões sobre o tema.

Levando-se em consideração esses aspectos, pode-se sugerir, como melhorias para pesquisas futuras, a realização deste estudo com uma maior amostra de dados, entrevistando mais profissionais — como o gerente de produção e financeiro, por exemplo — ou expandir o estudo com mais de uma empresa de diferentes setores. Além disso, seria interessante analisar a influência da gestão do conhecimento sobre outro fator dentro da empresa que não seja a aprendizagem organizacional, podendo ser sua capacidade criativa para gerar inovação, seja na gestão dos processos ou no produto final.

O presente trabalho, por tratar-se de um estudo de caso, contribui para o desenvolvimento de habilidades gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento ao apresentar seus conceitos e práticas encontradas na empresa pesquisada, bem como descrever sua interação com os colaboradores através da aprendizagem organizacional e os benefícios gerados à empresa.

Contribui também para uma melhor compreensão do tema, sobretudo por parte da empresa pesquisada, podendo, a partir dos resultados obtidos, aperfeiçoar suas práticas gerenciais, buscando um melhoramento contínuo e fazendo com que os conhecimentos estratégicos da empresa sejam gerenciados da melhor forma possível.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem**: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BERTON, A. **Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional em empresas familiares**: um estudo exploratório. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.

BRUNER, J. S. **Process of education**. Boston, MA: Harvard University Press. 1997.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARDOSO, V. C. **Gestão de competências por processos: um método para gestão do conhecimento tácito da organização**. 2004. 278f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

CARVALHO, F. C. A. (Org). **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012. 298p.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P.. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S. **Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais**. In M. Eboli (Org.), Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI (p. 136-147). 1999.

ESCRIVÃO, Giovana; NAGANO, Marcelo Seido; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **A gestão do conhecimento na educação ambiental**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 16, n. 1, p. 92-110, jan./mar. 2011.

FERNANDES, Alexandra. **Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos**. Lisboa: Livros Horizonte. 2007.

HILLESHEIM, S. W. **Coaching e Mentoring: igualando as diferenças**, 2006. In: PENTEADO, Rosângela F.S.; CARVALHO, Hélio G.; PENTEADO, João Guilherme. **Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial**. In: IV Simpósio Acadêmico de Engenharia da Produção. 2008, Viçosa. Anais... Viçosa: UFV, 2008. Disponível em:

<<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2008/CONGRESSOS/Nacionais/SAEPRO%20-%202008/2.pdf>>. Acesso em: 09 de outubro de 2017.

ISO. **ISO 9000 – Quality managment**. Disponível em: <<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>>. Acesso em: 16 de outubro de 2017.

ISO. **ISO 14000 family – Environmental management**. Disponível em: <<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>>. Acesso em: 16 de outubro de 2017.

KIM, Daniel. “**The Link Between Individual and Organizational Learning**”. Sloan Management Review, 35 (1), 37-50. 1993.

KOLB, D. A. **Experimental learning: Experience as the source of learning and development**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1984.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**/Consuelo Rocha Dutra de Lara. – São Paulo: Nobel, 2004.

MARAMALDO, Dierceu. **A Estratégia para a competitividade**, 1989.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PENTEADO, Rosângela F.S.; CARVALHO, Hélio G.; PENTEADO, João Guilherme. **Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial**. In: IV Simpósio Acadêmico de Engenharia da Produção. 2008, Viçosa. Anais... Viçosa: UFV, 2008. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2008/CONGRESSOS/Nacionais/SAEPRO%20-%202008/2.pdf>>. Acesso em: 09 de outubro de 2017.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SORDI, José Osvaldo de; AZEVEDO, Marcia Carvalho. **Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 391-407, out./dez. 2008.

SWERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Buenos Aires: Addison-Wesley, 1995.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2000.

VALENTIM, M. L. P. **A construção de conhecimento em organizações** (1). Londrina: Infohome, 2003. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=75>.

WOJAHN, R. M.; RADOS, G. J. V.; TRZECIAK, D. S. Conhecimento, criatividade e desempenho organizacional: estudo em empresas de tecnologia da informação e comunicação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.16 n.3 p. 213-232 Set-Dez 2017.