

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Claudinei José MARTINI¹;
Ivan Carlos ZAMPIN²;

RESUMO

A ideia deste estudo partiu do fato de que as empresas competem por meio de pessoas dotadas de habilidades que necessitam ser gerenciadas, o que privilegia o fator humano e seu comprometimento com os negócios. Procedemos a uma pesquisa de campo em uma pequena empresa no interior paulista onde estudamos o capital intelectual que, além do capital humano, abrange vários elementos, pois permeia a gestão do conhecimento; como apenas o ser humano é capaz de proporcionar conhecimento através do intelecto, isso produz maior atenção do administrador de empresas para o fator humano, que é o maior ativo não contabilizável de uma empresa. O termo “capital intelectual” é relativamente recente e pouco explorado, pois o conhecimento geralmente era “mecânico”, devido a trabalhos repetitivos e sem exigências de maiores conhecimentos técnico-científicos. A gestão do conhecimento tem como objetivos compartilhar grandes quantidades de informações e melhorar práticas e tecnologias, permitindo rastreamento e mapeamento dos ativos intangíveis da empresa, suportando a geração de conhecimentos que promovem a vantagem competitiva. Portanto, o administrador de empresas deve gerenciar o capital intelectual e analisar como o desenvolvimento desse capital em uma empresa influencia no cumprimento dos seus objetivos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Capital Intelectual. Fator Humano.

ABSTRACT

The idea for this study came from the fact that firms compete through people equipped with skills that need to be managed, which focuses on the human factor and its commitment to the business. We conducted a field study in a small company in the state of São Paulo where we studied the intellectual capital that apart from human capital covers various elements because permeates knowledge management; Just as the human being is able to provide knowledge through the intellect, it produces greater attention from business administrator for the human factor, that is the greatest not accountable asset of a company. The term “intellectual capital” is relatively new and unexplored because knowledge was generally “mechanical” due to repetitive work and without the need for increased technical and scientific knowledge. Knowledge management aims to share large amounts of information and improve practices and technologies, enabling tracking and mapping of the company's intangible assets, supporting the generation of knowledge that promote competitive advantage. Therefore, the business administrator must manage the intellectual capital and examine how the development of this capital in a company influences the achievement of your goals.

Keywords: Knowledge Management. Intellectual Capital. Human Factor.

INTRODUÇÃO

Esse tema foi impulsionado pela ideia de que as empresas competem através de pessoas, o que nos leva ao pensamento de que as habilidades e competências precisam cada vez mais ser gerenciadas e desenvolvidas, privilegiando o fator humano, porém exige o comprometimento com os negócios.

¹ Graduado em Logística – Faculdade CBTA – Rio Claro. Especialista em Administração Geral – UNIP. Graduando em Licenciatura em Física – UFSCAR – Araras. E-mail: neimartini@hotmail.com.

² Professor Dr. Centro Universitário de Araras – UNAR; Universidade Paulista – UNIP e Educação de São Paulo. E-mail: iczgeo@gmail.com.

Os elementos principais para a aprendizagem organizacional são as pessoas, isto é, os colaboradores estão no centro da capacidade de aprendizado de uma empresa. A soma do conhecimento de todos da empresa representa o seu capital intelectual, ou seja, seu ativo intangível. Para toda e qualquer organização, a aprendizagem organizacional é de suma importância para auxiliá-la no acompanhamento das constantes mudanças ocorridas no mercado, tornando-a competitiva e capaz de superar seus desafios externos e obstáculos internos. Assim, será estudado o capital intelectual, que abrange vários elementos, além do próprio capital humano, pois ele abrange a gestão do conhecimento; sendo apenas o ser humano capaz de proporcionar conhecimento através do intelecto.

Isso produz maior atenção do administrador de empresas para o fator humano, pois esse é o maior ativo de uma empresa, mesmo não podendo ser contabilizado. Aos poucos, o capital intelectual está ocupando o espaço do capital financeiro dentro das organizações, sendo que este último era o mais importante para o sucesso da organização até o período que precedeu a sociedade pós-capitalista. Hoje, a maior parte das grandes empresas investe pesadamente no seu capital intelectual, a fim de obter maior vantagem competitiva sobre seus concorrentes, através da criatividade e inovação provenientes do conhecimento de seus colaboradores.

Depois que as empresas aprendem e adotam as melhores práticas nos métodos de fabricação, a competição tecnológica se torna estagnada; nesse momento, o fator competitivo é o conhecimento como função estratégica dos recursos humanos da organização. Segundo Fleury e Oliveira (2001, p. 190):

[...] A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, interagir saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem ser agregadoras de valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo.

Na prática, esse tipo de ativo vem sendo analisado e avaliado apenas quando a empresa é vendida, mas há interesse da contabilidade em avaliá-lo antes, pois quando acontecem falhas na identificação de ativos intangíveis e tangíveis, isso afeta diretamente o valor real dos últimos. Assim, o administrador de empresas precisa saber o valor dos ativos intangíveis para entender como administrá-los e incentivá-los a se motivarem a aperfeiçoar os objetivos empresariais.

Este estudo será desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica qualitativa que se valerá da consulta e análise de materiais impressos publicados por vários autores, estudiosos das temáticas propostas e outras fontes, tais como: revistas e sites especializados. Será apresentado um Estudo de Caso numa empresa³ fundada há quatro anos em Ipeúna (SP) para produzir peças para lavadoras de roupa.

Para esta análise foi utilizado o instrumento de coleta de dados “Escaneamento rápido da Gestão do Conhecimento”, composto por 33 perguntas feitas ao administrador de empresas⁴ relativas à liderança, visão estratégica, processos internos, gestão de pessoas etc., cujas respostas foram pontuadas, totalizadas e examinadas minuciosamente. Todas as outras informações são verdadeiras. Assim, para uma melhor análise sobre a Gestão do Conhecimento e sua importância no contexto empresarial, esta pesquisa se apoiará no levantamento e discussão de dados de várias fontes.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

O tema “capital intelectual” é relativamente recente e pouco explorado, pois o conhecimento sempre foi usado de forma mecânica, já que os tipos de trabalho eram sempre os mesmos e não

³ A empresa não permitiu a divulgação de seu nome.

⁴ A empresa não autorizou a divulgação do nome do entrevistado

exigiam grandes conhecimentos técnicos específicos. Os primeiros sinais de mudanças surgiram logo após a Segunda Guerra Mundial com a mudança da economia, o desenvolvimento, a globalização e a era do conhecimento. A necessidade de contabilizar o Capital Intelectual surgiu da questão na qual o valor das empresas tornou-se muito superior ao de seus ativos. Esse fenômeno explica-se pelo fato de que quem detém o conhecimento são os colaboradores que integram o quadro social das organizações; uma vez que o conhecimento é do colaborador, e é um ativo intangível, está diretamente ligado ao capital humano (SILVA, 2011).

Isso o torna imensurável, não permitindo que este valor agregado à organização seja contabilizado nos demonstrativos de resultados. Se o detentor do conhecimento deixar a organização, o capital intelectual, como também todo o investimento da organização feito nele, vão embora junto com ele. Carbone et al. (2006, p.116) explica que o ativo intangível ou o capital intelectual: “É a parte invisível da empresa que traduz o caráter essencial da sua vocação, seu comportamento e sua capacidade de ação.”

As diversas abordagens sobre a gestão do conhecimento iniciaram-se em meados da década de 1990, quando os compradores de empresas prontificaram-se a pagar valores muito acima dos declarados nos patrimônios líquidos das empresas adquiridas. Esse novo tema foi impulsionado pela ideia de que as empresas competem por meio de pessoas, o que leva ao pensamento de que cada vez mais as habilidades e competências precisam ser gerenciadas; isso privilegia o fator humano mas exige o comprometimento com os negócios.

A nova economia implica uma nova gestão: a gestão do conhecimento. Para Campos (2007, p.17) isto significa: “a função que planifica, coordena e controla os fluxos de conhecimentos que se produzem na empresa na relação com as suas atividades e com a sua envolvente com o fim de criar competências básicas essenciais”. Na prática, esse tipo de ativo vem sendo analisado e avaliado precisamente apenas quando a empresa é vendida, mas há interesse da contabilidade em avaliá-los antes, pois a falha em diferenciar ativos intangíveis dos tangíveis afeta diretamente o valor real do último.

A definição de capital intelectual encontra-se em Brooking apud Antunes (2000, p.78) com os seguintes dizeres:

[...] Capital intelectual pode ser definido como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

Então, gerenciar o capital intelectual é necessário para, além da contabilização desse ativo intangível, desenvolver talentos, a fim de captá-los. É imprescindível para o Administrador de Empresas entender qual é o real valor de um colaborador, e quais resultados eles podem trazer com seu capital intelectual, através de treinamentos, desenvolvendo o que de melhor esse trabalhador pode contribuir para o resultado, vinculando a este prêmios, como forma de incentivos para criar um grupo de Capital Intelectual.

O DESAFIO DAS EMPRESAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conhecimento é a interpretação de um dado processado (informação). Quanto à prática do conhecimento, Davenport e Prusak (1998, p.6) interpretam da seguinte maneira:

[...] Pode ser dada pela interpretação e correlação de três entidades – dados, informações e conhecimento – o conhecimento se apresenta como “uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Assim, os dados são as matérias-primas dos processos decisórios, essenciais para a criação da informação. A dificuldade encontrada pela contabilidade tradicional é a sua devida contabilização, já que o Capital Intelectual é a mais nova “fonte de recursos” das empresas. Dessa forma, o administrador de empresas precisa saber o valor desses ativos para entender como administrá-los, pois as organizações não estão interessadas na inteligência pela inteligência, ou na criatividade pela criatividade, mas sim no que a inteligência e a criatividade do pessoal de sua empresa podem realizar para ela, com reflexos sociais.

Isto se resume em criar elementos facilitadores, que permitam o acontecimento da participação de todos os envolvidos, almejando elevar a organização a um patamar de liderança. Segundo Schmidt e Santos (2002, p.175):

[...] Pode-se perceber que a capacidade de adaptação das entidades às mudanças está mais relacionada com a administração dos recursos intelectuais do que com a coordenação do esforço físico dos empregados envolvidos com a produção e manuseio dos ativos tangíveis, pois a própria automação, produto do conhecimento humano, dispensa essa tarefa, portanto o recurso que agrega mais ou menos valor ao produto é o recurso do intelecto do seu quadro de funcionários, resultando daí os ganhos ou perdas das organizações.

Dessa forma, deve-se considerar os colaboradores pelo seu conhecimento, pelo que eles podem contribuir para o resultado da empresa e o investimento associado ao treinamento dessa força. São aspectos intangíveis que hoje fazem parte do mundo empresarial, que se tornou indispensável para a continuidade das empresas, pois agregam valores às empresas. Brum (2005, p.37) comenta que:

[...] Muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver. Passaram a atentar também para a real necessidade do uso de estratégias para seu mantimento no mercado.

No Brasil, verifica-se que o recurso "conhecimento" vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Acreditamos que sem estratégias empresariais, setoriais e nacionais muito bem concatenadas, e rapidamente implementadas, torna-se difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e, mesmo, sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional (TERRA, 2012).

Para que uma empresa desenvolva bons produtos ou serviços deverá ser composta de vários capitais, originados pelo conhecimento adquirido e experiência dos colaboradores, o que conseqüentemente aumenta sua riqueza. Também ajuda sua competitividade baseada no conhecimento porque vivemos em um ambiente cada vez mais turbulento, onde vantagens competitivas precisam ser reinventadas permanentemente e onde setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Neste contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio permanente de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Por sua vez, a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações (TERRA, 2012).

Não é fácil contabilizar um valor que está “escondido” na empresa porque não pode ser identificado de imediato. Mas o grande desafio é encontrar a metodologia adequada para mensurar e contabilizar o Capital Intelectual de natureza intangível, que tem gerado uma grande repercussão no patrimônio das empresas. Todo colaborador precisa receber informação sobre seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho pois sem essa retroação as pessoas caminham às cegas. “Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades” (CHIAVENATO, 1999).

Assim, o Administrador de Empresas deve avaliar o desempenho porque é uma via de mão dupla na qual tanto a organização quanto os colaboradores necessitam saber sobre suas respectivas potencialidades e atividades. É necessário gerenciar o conhecimento para que a economia empresarial mantenha-se competitiva no mercado e melhore significativamente seu desempenho da seguinte forma: “para não repetir os erros; a organização ‘aprende com a experiência’; registrar o conhecimento dos colaboradores; registrar as melhores práticas; disponibilizar conhecimento gerado na organização (SEBRAE, 2012). Segundo o Sebrae (2012) a gestão do conhecimento apoia-se nos pilares dos três C's que compreendem: Consultar, Compartilhar e Colaborar. Esses três pilares ocorrem de maneira transversal, exigindo a atuação em três dimensões: Ferramentas (ou mecanismos), Cultura e Capital Humano. O resultado desse processo permite aos gestores compreender toda a informação organizacional conforme a figura abaixo:



Figura 1 – Transformação de dados em informações e conhecimento. Fonte: Sebrae (2012).

A figura 1 permite observar que o conhecimento de uma organização encontra-se em grandes massas de informações não estruturadas. Considera-se que a informação não estruturada pode ser empregada para observação de eventos (tendências/anomalias) nos dados de uma variedade de aplicações (SEBRAE, 2012). A essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construção e administração de informações. “Uma empresa que gera conhecimento à organização deve completar uma espiral de conhecimento formada pela transmissão de conhecimentos que vai de tácito para tácito, de explícito para explícito, de tácito a explícito e deste novamente a tácito.” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p.45). A próxima tabela ilustra o assunto:

Tabela 1 – Dois tipos de conhecimento.

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 58).

Os mesmos autores comentam que o conhecimento é uma espiral impulsionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração da organização às suas metas. Do ponto de vista estratégico, significa em adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento para desenvolvê-lo e operacionalizá-lo visando implementações. Um modelo para implantação da Gestão do Conhecimento deve abranger aspectos relativos aos indivíduos, à organização e ao ambiente externo. Existe entre os autores estudados uma grande concordância quanto ao caráter não exclusivista da Gestão do Conhecimento, pois esta coexiste com todos os processos e estratégias das empresas. A infra-estrutura de suporte e principalmente o comprometimento da alta gerência são fatores determinantes para o êxito de um modelo de Gestão do Conhecimento (LIMA et al., 2012).

Por meio do que foi abordado neste estudo observa-se que as empresas necessitam ser competitivas para continuarem no mercado. Precisam buscar maneiras eficientes de reter seu capital intelectual para a manutenção no mercado globalizado. Dessa forma, o Administrador de Empresas precisa entender a relação entre empresa e funcionário que passa a ser um diferencial competitivo. De um lado a empresa fornece subsídios necessários para um bom desempenho do funcionário e de outro o funcionário cumpre de maneira eficaz o que lhe é exigido.

PESQUISA DE CAMPO

1. Caracterização da Empresa

Trata-se de uma empresa de transformação de plásticos que atende aos mais diversos segmentos da indústria, com injetoras de 100 a 1.300 t, processando, em média, 700 t/mês com foco nos quesitos de qualidade, custo e entrega. Hoje a empresa é fornecedora certificada pela empresa líder no segmento Linha Branca. Sua equipe de funcionários é altamente qualificada e em permanente sintonia com as inovações tecnológicas e a administração conta com profissionais com mais de 20 anos de experiência em Processos de Injeção de Plástico.

2. Injeção de Plástico

Injeção é a tecnologia mais utilizada no mundo para a transformação de variados tipos de plásticos. Estima-se que 35% de todos os artigos plásticos produzidos universalmente sejam por este processo. É uma forma de processamento que envolve somente mudança de estado físico do material plástico e deslocamento do mesmo para dentro de um molde geralmente resfriado para adquirir a forma final.

O processo de moldagem é intermitente, ou seja, após cada peça ser extraída do molde, um novo ciclo já teve início. O processo é caracterizado pelas seguintes etapas: alimentação, plastificação (homogeneização), enchimento do molde, resfriamento, abertura do molde e extração da peça. Injeção é um dos processos primários que podemos efetuar com as inúmeras matérias primas plásticas existentes. A empresa alega que o plástico é um material econômico usado em várias aplicações. Sua versatilidade em relação à complexidade de peças e possibilidades de materiais o torna quase insubstituível.

3. Informações Obtidas

Esta etapa da pesquisa foi respondida pelo Administrador da empresa estudada, onde as informações obtidas foram através do questionário *Scorecard* para *Performance Total*:

ESCANEAMENTO RÁPIDO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Faça um círculo em torno do número adequado:

1 = nunca/não/incorreto;

2 = às vezes/um pouco;

3 = frequentemente/geralmente;

4 = sempre/sim/correto.

GERAL

1 – Admitem-se erros; os fracassos são tolerados e não são personalizados. As pessoas aprendem com os erros umas das outras, que sempre são objeto de amplos debates.	1	2	3	4
2 – Os empregados sabem onde encontrar determinado conhecimento na organização e conhecem quem sabe o que é invisível para todos.	1	2	3	4
3 – Os empregados dispõem de espaço para pensar, aprender (de maneira consciente e inconsciente), agir, fazer contatos informais, adquirir experiências, experimentar e assumir riscos.	1	2	3	4
4 – Os sistemas de informação gerencial são integrados e sempre atualizados.	1	2	3	4
5 – Os conhecimentos necessários para decisões importantes geralmente estão disponíveis a qualquer momento e são de acesso fácil.	1	2	3	4
6 – Não existem barreiras para o uso e troca de conhecimentos.	1	2	3	4
7 – A organização conta com uma rede de trabalhadores do conhecimento.	1	2	3	4
8 – A estrutura organizacional é simples, tem poucos níveis hierárquicos e compõe-se de unidades autônomas.	1	2	3	4
9 – A organização é caracterizada pela diversidade (pessoas com diferentes antecedentes culturais e estilos de aprendizado), pela adoção de abordagens planejadas e intuitivas, assim como pela variedade de papéis nas equipes.	1	2	3	4
10 – Dispõe-se de um programa ativo para o desenvolvimento de ideias que geram continuamente novos conhecimentos.	1	2	3	4
11 – Os colegas não competem entre si. Não se promove competição	1	2	3	4

interna.				
12 – O medo e a desconfiança não encontram solo fértil na organização.	1	2	3	4
LIDERANÇA				
13 – A alta gerência está comprometida com o aumento da capacidade de aprendizado e com a criação de uma organização que aprende.	1	2	3	4
14 – Os empregados são sempre estimulados a identificar e a resolver problemas comuns como equipe, a praticar o <i>brainstorming</i> , a gerar ideias criativas e a compartilhá-las com os outros.	1	2	3	4
15 – Os gerentes dispõem dos conhecimentos necessários para o sucesso organizacional.	1	2	3	4
16 – Os gerentes exercem as funções de <i>coaching</i> , inspiração e liderança numa combinação ótima. Estimulam atitudes básicas de aprendizado, de trocas intensivas de conhecimento e de empreendedorismo interno, além de promover o aprendizado individual e em equipe.	1	2	3	4
17 – Os gerentes estão sempre focados no desenvolvimento e na mobilização do conhecimento dos empregados e fornecem continuamente <i>feedback</i> construtivo.	1	2	3	4
18 – Os gerentes usam linguagem escrita e oral simples, estão orientados para a ação e facilitam o processo de "aprendizado fazendo".	1	2	3	4
VISÃO ESTRATÉGICA				
19 – Promove-se o aprendizado coletivo contínuo para desenvolver as competências essenciais da organização.	1	2	3	4
20 – Atribui-se valor estratégico às informações dos clientes.	1	2	3	4
PROCESSOS INTERNOS				
21 – Os empregados não entesouram conhecimentos, compartilhando-os espontaneamente uns com os outros. Os indivíduos, equipes e unidades de negócios trocam conhecimentos mutuamente de maneira sistemática e intensa.	1	2	3	4
22 – Promove-se o crescimento e conhecimento por meio da cultura organizacional, a qual se caracteriza pela simplicidade, pela comunicação aberta e pela ação, em vez de por muita falação.	1	2	3	4
23 – O conhecimento implícito relevante é explicitado por meio de metáforas; em seguida, são analisados, difundidos e intercambiados em toda a organização.	1	2	3	4

24 – Usam-se sistemas de comunicação e informação amigáveis para a ampla difusão do conhecimento entre todos os empregados.	1	2	3	4
25 – O conhecimento obtido e desenvolvido é continuamente documentado e disponibilizado para todos, por meio de várias equipes de melhoria.	1	2	3	4
26 – Promove-se um ambiente de aprendizado caracterizado por pensamento positivo, autoestima, confiança mútua, disposição de praticar intervenções preventivas, senso de responsabilidade em relação ao desempenho dos negócios e abertura, alegria e paixão. Exortam-se os empregados a estudar continuamente o próprio trabalho e ajustar quando necessário seu estilo de atuação.	1	2	3	4
27 – As pessoas trabalham e aprendem juntas, de maneira harmoniosa, em equipes autodirigidas. As equipes caracterizam-se pela existência de conhecimentos em parte superpostos; pelo equilíbrio de personalidades, habilidades e estilos de aprendizado; e pelo conhecimento do próprio estilo de aprendizado e daquele dos colegas.	1	2	3	4
28 – O conhecimento encontra-se em contínua implementação e incorporação em novos produtos, serviços e processos.	1	2	3	4
29 – O compartilhamento do conhecimento é facilitado por recursos como <i>internet</i> , <i>intranet</i> , biblioteca, salas de reunião confortáveis, auditório e sistemas de arquivo e documentação computadorizada.	1	2	3	4
PESSOAS				
30 – Os gerentes e empregados são julgados pelo que fazem, não pelo nível de inteligência e pela fluência verbal.	1	2	3	4
31 – Desenvolve-se e atualiza-se constantemente o conhecimento dos empregados, por meio de treinamento, <i>coaching</i> e programas de desenvolvimento de talentos.	1	2	3	4
32 – Os conhecimentos dos empregados demissionários são transmitidos para os sucessores.	1	2	3	4
33 – As competências de conhecimento e aprendizado são parte do perfil de competências de todos os empregados.	1	2	3	4
TOTAL	12	20	27	8
TOTAL GERAL (SOMA das colunas 1, 2, 3 e 4) = 67				

Figura 2 - Scorecard para Performance Total. Fonte: Rampersad (2004, p. 231).

AVALIAÇÃO

Para a avaliação é necessário somar-se os pontos na vertical. Quanto mais o escore total se aproximar de 132, mais intensiva em conhecimento é a organização. As organizações que aprendem, dotadas de ampla capacidade de aprendizado, também alcançam um alto escore total. Quanto mais o escore total se aproxima de 33, menor é a capacidade de aprendizado da organização. Deve-se analisar o escore obtido e definir um plano de ação para melhorar a organização. Através dos pontos obtidos no escaneamento rápido da gestão do conhecimento na empresa estudada, o total foi de 67 pontos. Assim, observa-se que a capacidade de aprendizado da organização encontra-se numa linha mediana, nem tão próximo do escore máximo, nem do mínimo (RAMPERSAD, 2004, p. 231).

A empresa é considerada de médio porte, gerando-se um bom clima interno para o desempenho das atividades, sem a existência de competição e desconfiança entre seus colaboradores. O sistema

gerencial concentra-se em seus dois diretores e no Administrador de Empresas; por um lado isso facilita a comunicação e atualização das informações às chefias dos setores mas, por outro lado, dificulta o uso do *empowerment* e de outros recursos para descentralização do poder de decisão. Os setores são interdependentes e trabalham em uma espécie de sequência de atividades. Os erros, na maioria das vezes, são até admitidos, porém não são passivos de discussão para um futuro aprendizado organizacional porque são tratados individualmente.

A maior parte dos colaboradores da empresa busca adquirir novos conhecimentos por meio de cursos, contudo, para encontrar o conhecimento na empresa recorrem sempre à chefia. A empresa dá espaço para a troca de conhecimento entre os funcionários, mas por se tratar de linhas de produção com metas estabelecidas, que exigem a presença constante do empregado em seu posto de trabalho, não lhe resta tempo nem condições para trocar idéias com os demais colegas da equipe de trabalho, restringindo seu aprendizado àquilo que desenvolve.

Importante salientar que os funcionários possuem nível médio de escolaridade enquanto, em geral, empregados de outras organizações com cargos equivalentes possuem menor nível de instrução. Ao contratar um funcionário novo, a empresa lhe fornece no ingresso um treinamento para o cargo que desempenhará. A empresa também dispõe de um convênio com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI para utilização por parte daqueles que desejarem se aprimorar futuramente. Além disso, também oferece custeio parcial aos funcionários que demonstrem interesse em continuar os estudos e se especializarem; promove cursos internos quando recebe novos equipamentos ou na iminência do desenvolvimento de novos produtos, demonstrando o comprometimento com o aprendizado e a “semente” para a criação de uma organização que aprende.

Para medir o desempenho individual de seus colaboradores, a empresa realiza no início do ano um levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências, o qual é executado conforme o cronograma de treinamento aprovado pelos Diretores. Ao final do ano, todo o pessoal é avaliado quanto a competências, habilidades e conhecimentos requeridos para o desempenho de suas funções. Percebe-se a promoção do aprendizado individual, mas o aprendizado em equipe ainda não é trabalhado na organização pois não existem mecanismos disponíveis na empresa para o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários; as estratégias desenvolvidas não se voltam para a ideia do aprendizado coletivo, do aprender sempre, continuamente; isso dificulta a definição das competências essenciais da organização. As opiniões e informações dos clientes externos são muito valorizadas e consideradas para a tomada de decisões e para a melhoria dos produtos oferecidos; entretanto, a discussão ocorre apenas entre a diretoria e as chefias da empresa, sem a participação de seus colaboradores.

Para isso, há dois funcionários que são responsáveis pelo SAC – Serviço de Assistência ao Consumidor, que trabalha em conjunto com o sistema de vendas. A empresa dispõe de um bom ambiente de aprendizado, baseado na confiança mútua, na preocupação com os negócios e ao mesmo tempo com os funcionários e seu desenvolvimento, faltando-lhe a implantação de recursos que permitam difundir entre os colaboradores o conhecimento tácito que se encontra na mente de cada um deles, possibilitando, inclusive a transmissão dos conhecimentos dos demissionários aos seus sucessores.

Dessa forma, diante da globalização e das constantes mudanças no mercado de trabalho, verifica-se a necessidade de melhorias e implementações de projetos na empresa, visando-se o aproveitamento e a disseminação do conhecimento individual, a fim de torná-lo coletivo, capaz de agregar valor à empresa e contribuir positivamente para o alcance das metas estabelecidas.

ANÁLISE DOS DADOS

A importância da gestão do conhecimento está nas habilidades e competências individuais que são extremamente importantes para a integração entre a empresa estudada e seus colaboradores, pois competências e habilidades somadas possibilitarão a eficiência e a eficácia dos objetivos empresariais. Isto é estudado em Fleury e Oliveira (2001, p.190):

[...] A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, interagir saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem ser agregadoras de valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo.

Dessa forma, a empresa deve sempre estimular os conhecimentos de seus colaboradores, que devem ser valorizados por suas contribuições, independente de sua posição hierárquica, ou seja, os colaboradores transmitem seus conhecimentos à empresa e também aprendem com ela. Para que o aprendizado ocorra de maneira rápida e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, torna-se necessário o planejamento administrado, onde os funcionários devem estar engajados no processo de definição das metas da empresa, para, dessa maneira, definir suas próprias metas de aprendizado em consonância àquele objetivo maior.

A cultura organizacional da empresa interfere diretamente no processo de aprendizagem das pessoas, uma vez que o investimento em funcionários criativos, capacitados, empreendedores, inovadores não é objetivo empresarial. Isto pode ser visto em Rezende (2003, p.103):

[...] É a partir do conhecimento que se torna possível inovar e atingir vantagens competitivas; é a partir do compartilhamento que se acelera a convenção do conhecimento tácito em conhecimento explícito; é a partir da difusão que o conhecimento repercute no comportamento organizacional.

Muitos outros detalhes são fundamentais para o processo de aprendizagem organizacional da empresa estudada, tais como:

- Dar oportunidade aos funcionários para atuarem em áreas e funções diferentes, para que possam conhecer melhor o local em que trabalham, permitindo a aquisição e a disseminação de conhecimentos;
- Saber ouvir e respeitar as opiniões dos demais colaboradores, incentivando-os a participar do dia a dia da empresa;
- Oferecer treinamento e desenvolvimento aos funcionários;
- Divulgar os objetivos e a missão da empresa a todos os funcionários, para obter deles o comprometimento e a colaboração para atingir as metas;
- Manter uma comunicação clara e eficiente, a fim de que as informações sejam compreendidas, ouvidas e passadas de forma rápida e objetiva a todos;
- Realizar reuniões de participação, as famosas reuniões de *brainstorming*;
- Promover dinâmicas de grupo, que permitirão conhecer melhor as pessoas em seus diversos aspectos: motivações, realizações, capacidade de liderança, ansiedades e outros, às vezes não demonstrados no ambiente de trabalho diário;
- Promover um ambiente aberto às novidades, sempre com ética e responsabilidade.

Diante dos dados obtidos, observa-se que a empresa estudada demonstra grande interesse em se tornar uma organização orientada para o aprendizado, porém esbarra em um fator primordial para a implantação de novos projetos: os custos, uma vez que seu orçamento já tem destinos pré-estabelecidos. Diante dessa situação, o plano de ação desenvolvido para a empresa baseia-se em ações de baixo custo e, algumas, de simples adequações. São elas:

- Primeiramente, definir os conceitos de visão e valores da empresa;

- Traçar as metas da organização com a participação de todos da empresa, a fim de que se comprometam e busquem o aprendizado necessário para o alcance dessas metas;
- A conclusão da elaboração do site da empresa, já prevista no orçamento, no qual deverão fazer parte aplicativos como: extranet, intranet, correio eletrônico, que permitirão a geração e o compartilhamento *socioconstrutivista* dos conhecimentos dentro e fora da empresa;
- O aproveitamento do site da empresa para divulgar o aprendizado obtido através de um determinado erro, sem nominar nem julgar quem o cometeu, ou quando da finalização de uma tarefa, a equipe que a realizou disseminar e documentar o que aprendeu;
- Criar no site espaço destinado à publicação de matérias contendo o conhecimento acerca de uma atividade específica da empresa, ou seja, uma espécie de biblioteca virtual, onde os conhecimentos tácitos dos funcionários possam se tornar explícitos, formais e de acesso a todos da empresa. Esse espaço permitirá o armazenamento do conhecimento dos colaboradores, por exemplo, que ao sair da organização, deixarão seu conhecimento registrado;
- Promover reuniões de participação mensais com todos os funcionários, nas dependências da empresa, ouvindo e registrando todas as ideias fornecidas para posterior análise e *feedback*;
- Usar a experimentação como forma de aprendizado: aprender fazendo;
- Implantar o *Job Rotation* nos setores em que isso não repercuta em alterações salariais;
- Instituir o *Empowerment* como forma de valorizar e reconhecer competências, descentralizando o poder de decisão;
- Criar no site da empresa um espaço para o cliente externo opinar e sugerir ideias para a melhoria dos produtos oferecidos;
- Utilizar continuamente o site da empresa para comunicar as novidades do ramo, mudanças na legislação, conquistas obtidas pela empresa etc.;
- Reconhecer e valorizar, ainda que verbalmente ou no site, o conhecimento criado e disseminado por um funcionário ou por uma equipe de trabalho;
- Promover palestras de orientação aos funcionários, acerca dos trabalhos desenvolvidos, recorrendo àqueles funcionários que detêm tais conhecimentos;
- Aperfeiçoar o programa de avaliação de desempenho dos funcionários.

CONCLUSÃO

O problema deste estudo tem como fundamentação a gestão empresarial que pode desenvolver o capital intelectual dos funcionários. Estudou-se e confirmou-se que esse tema é recente e as empresas ainda não se prepararam para uma nova realidade, um novo valor. Esse é o novo desafio da era do conhecimento. Todavia, nesta nova era do conhecimento, as fontes de criação e de riqueza são intangíveis. Constatou-se que a tendência atual é a de as empresas se preocuparem mais com máquinas e tudo o que possa ser contabilizado do que com o capital intelectual de seus colaboradores que ainda não é mensurável.

Assim, todos os objetivos desta pesquisa foram alcançados, pois o administrador de empresas precisa saber o valor desses ativos intangíveis, para entender como administrá-los e incentivá-los cada vez mais como forma de motivação e aperfeiçoamento dos objetivos empresariais. Ainda é possível copiar os equipamentos, produtos e procedimentos dos concorrentes, mas não seu capital intelectual, o qual se torna sua maior vantagem competitiva.

Enfim, os detentores do conhecimento - esse recurso intangível, invisível e extremamente difícil de ser imitado - são fundamentais na atualidade para o sucesso das empresas; portanto, é nelas que as organizações devem focar seus investimentos em busca de resultados, ainda que em longo prazo.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRUM, A. M. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CAMPOS, Jorge de Paiva. **Banas Qualidade**: A gestão de pessoas com base na competência. Ed. 182. São Paulo: EPSE, 2007.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências**. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA et al. **Proposta para um modelo de gestão do conhecimento em empresas de engenharia – Subsetor edificações**. Universidade Federal da Bahia. Escola Politécnica. Disponível em: <<http://www.gerenciamento.ufba.br/Monografias%202002-2004/Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20-%20Empresas%20de%20Engenharia.pdf>>. Acesso em: 15 jan.2012.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SEBRAE. **Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTALINTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCATEXTO2009?codigo=925>>. Acesso em: 14 jan. 2012.

SILVA, Larissa Milena Campelo. **Capital intelectual**. Disponível em: <<http://www.facape.br/socrates/Trabalhos/Capital%20Intelectual.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Avaliação dos ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

TERRA, José Cláudio. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial!** Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/O_GrandeDesafioEmpresarial!.aspx>. Acesso em: 14 jan.2012.