

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KARLA MAYANE SOUZA SOARES

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA NO SEBRAE-MA

SÃO LUÍS - MA

2013

KARLA MAYANE SOUZA SOARES

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA NO SEBRAE-MA

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Administração da Universidade Federal - UFMA como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Ricardo André Barbosa Carreira

SÃO LUÍS – MA

2013

Soares, Karla Mayane Souza

Gestão do conhecimento aplicada no SEBRAE-MA/ Karla Mayane Souza Soares. -São Luis, 2013.

71 f.: il.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador(a): Prof. Msc. Ricardo André Barbosa Carreira

Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, curso de Administração, São Luís, 2013.

1. Gestão do conhecimento. 2. Capital Intelectual.3. Sebrae.I. Título

CDU 658:005.94

KARLA MAYANE SOUZA SOARES

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA NO SEBRAE-MA

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Administração da Universidade Federal - UFMA como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Ricardo André Barbosa Carreira

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Ricardo André Barbosa Carreira
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Prof. Msc. Helio Trindade de Matos
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Msc. Sergio Sampaio Cutrim
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho primeiramente a Deus pois sem ele nada seria, a minha família pela criação e o amor que me deram, meu companheiro que esteve ao meu lado todos esses anos e por causa dele hoje estou aqui.

AGRADECIMENTOS

Á Deus, por ter iluminado o meu caminho me guiando sempre na direção correta, e por ter me dado forças e coragem, não me permitindo desistir no meio do caminho. Meus eternos agradecimentos.

Aos meus familiares em especial meus pais, Maria Soares e Inocêncio Soares e ao meu companheiro e amigo Neylson Corrêa pela paciência nos momentos de pressão que pareciam interminável, pelo incentivo que sempre me foi dado, pelo apoio e compreensão além de sua participação ativa nos momentos mais importantes de minha vida. Meus sinceros agradecimentos.

Ao meu orientador que mesmo com sua rotina bem apertada conseguiu um tempo para me orientar mesmo que a distancia e me direcionar da melhor maneira possível, agradeço pelo compreensão e paciência. Meus sinceros agradecimentos.

Aos mestres que de alguma forma me enriqueceram com suas sabedorias e experiências vividas durante todo o curso. Meus sinceros agradecimentos.

Aos AMIGOS que me deram força e incentivo nos momentos em que juntos ultrapassamos barreiras, aos que me apoiaram em todos os momentos de conquistas além de dividirmos momentos felizes que serão eternamente lembrados, o sentimento que tenho aos mesmos é de que constituímos uma família que se tornou forte durante todos esses anos que eis de se tornar laços eternos. Meus sinceros agradecimentos.

Aos funcionários do SEBRAE por colaborarem com a minha pesquisa sendo verdadeiros em suas respostas e em especial Hildenê Maia e Rosanira Leite por me ajudarem, me orientando e me guiando conforme suas experiências em uma nova realidade na qual já estou inserida, e sempre de alguma forma contribuindo para a minha formação. Meus sinceros agradecimentos.

É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal maneira que um dado momento a tua fala seja a tua prática.

Paulo Freire

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de Gestão do Conhecimento no Sebrae/MA na Unidade Regional de São Luís tomando o modelo de Terra (2005) como referencia. A pesquisa de campo foi a base para o desenvolvimento do estudo de caso, onde realizou-se o levantamento dos dados a partir de uma pesquisa documental, e execução do questionário com os funcionarios alocados na mesma. Os resultados revelaram qual das sete dimensões analisadas merecem maior preocupação por parte da organização. Assim, de forma geral percebeu-se que a Gestão do conhecimento esta sendo direcionada através de praticas e ações diversas no ambiente organizacional da organização estudada.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Capital Intelectual, Sebrae.

ABSTRACT

This research aims to analyze the practices of Knowledge Management in Sebrae / MA in Regional Unit of St. Louis taking the model of Earth (2005) as a reference. The field research was the basis for the development of the case study, which took place with the levamento data from documentary research, and implementation of the questionnaire to the staff allocated to the same. The results reveal which of the seven dimensions analyzed deserve greater concern to the organization. So, overall it was realized that knowledge management is being directed through various actions and practices in the organizational environment of the organization studied.

Keyword: Knowledge Management, Intellectual Capital, Sebrae.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo SECI	17
Figura 2 – Cenário ambiental da evolução dos modelos de Gestão.....	20
Quadro 1 – Comparação ente a criação de conhecimento organizacional: estilo japonês versus ocidental.....	25
Quadro 2 – Os princípios da organização baseada no conhecimento.....	27
Quadro 3 – Elementos e indicadores relacionados com o desenvolvimento do Capital Intelectual.....	30
Figura 3 – Ambiente Externo.....	35
Quadro 4 – Principais diferenças entre sistemas de mensuração de ativos físicos e ativos intangíveis.....	44
Figura 4 – Medidas de resultados dos esforços em Gestão do Conhecimento	46
Figura 5 – Público alvo da UCSebrae.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Alta administração e estabelecimento de metas desafiadoras..	52
Gráfico 2 –Tolerancia a piadas e bom humor.....	53
Gráfico 3 – Delegação da tomada de decisão a níveis mais baixos da hierarquia.....	54
Gráfico 4 –Evolução dos salários associada a aquisição de competências.	57
Gráfico 5 – Existencia e compartilhamento de informações.....	58
Gráfico 6 – Os resultados são amplamente divulgados.....	59
Gráfico 7 – A organização possui mecanismos de aprendizado com seus clientes.....	60
Gráfico 8 – Médias das dimensões.....	61

LISTA DE SIGLAS

CI – Capital Intelectual

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

GC – Gestão do Conhecimento

TI – Tecnologia da Informação

UTIc – Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação

UC – Universidade Corporativa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Metodologia	13
2	CONHECIMENTO	15
3	GESTÃO DO CONHECIMENTO	19
3.1	Gestão do conhecimento no Brasil	21
3.2	Organização do conhecimento	23
4	CAPITAL INTELECTUAL	28
4.1	O patrimônio intelectual das organizações	30
4.2	Vantagens competitivas	31
5	PRATICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	34
5.1	Modelo de Terra: As sete dimensões do Conhecimento	34
5.1.1	Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta Administração	36
5.1.2	Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais.....	38
5.1.3	Dimensão 3: Estrutura organizacional	39
5.1.4	Dimensão 4: Administração de Recursos humanos	40
5.1.5	Dimensão 5: Sistema de Informação.....	42
5.1.6	Dimensão 6: Mensuração de Resultados	43
5.1.7	Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente	46
5.2	Cargos relacionados a Gestão do Conhecimento	47
6	ESTUDO DE CASO: SEBRAE-MA	50
6.1	Histórico da Organização	50
6.2	Gestão do conhecimento aplicado no Sebrae/MA	51
7	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS	64
	ANEXO	66

1 INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se em um cenário de grande complexidade e a sobrevivência no mercado é um desafio constante. Sendo a evolução das tecnologias cada vez mais rápida, ocasionando modificações nos negócios.

Nesse contexto o conhecimento é um valioso recurso estratégico para a sobrevivência das organizações. Deve-se, assim, reconhecer a grande importância do Capital Intelectual (CI) dos colaboradores. Pois diversos fatores influenciam significativamente a intensificação e o interesse de valorização do CI pelas organizações, tais como: a globalização, conscientização do “valor do conhecimento”, fluxo de informações dinamizadas, distancias encurtadas, INTERNET e etc.

Nesse contexto são notórios os investimentos das organizações em seus ativos intangíveis como o conhecimento; para manterem-se no mercado, que muitas vezes exige mudanças em seus critérios e requisitos de competitividade caracterizada por suas experiências, especializações e seus ativos intangíveis. Sendo necessário que as organizações criem e implementem processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento, realizando estrategicamente a Gestão do Conhecimento.

Diante destas considerações, o objetivo deste trabalho é avaliar as praticas de gestão do conhecimento no Sebrae/MA. Para o alcance deste objetivo, foram coletadas e analisadas as percepções dos funcionarios alocados na Unidade Regional do Maranhão acerca da gestão do conhecimento vigente na organização.

Além desta introdução o presente trabalho esta dividido em outros sete capítulos. No capítulo 2, *Conhecimento*, é apresentado a definição do que seja conhecimento bem como os elementos e características. No capítulo 3, *Gestão do Conhecimento*, são apresentadas os principais conceitos e características da Gestão do conhecimento bem como influencia no âmbito organizacional. No capítulo 4, *Capital Intelectual*, são apresentados conceitos, elementos, vantagens competitivas acerca do capital intelectual. No capítulo 5, *Praticas de Gestão do Conhecimento*, relaciona-se as atividades do cotidiano organizacional de denominadas praticas do conhecimento levando em consideração o Modelo de Terra. No capítulo 6, encontra-se o estudo de caso onde será apresentado o histórico da organização estudada, os

resultados obtidos por base do conjunto de informações obtidas. E por fim o último capítulo, *Conclusão*, consiste das observações gerais.

1.1 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória, pois apresenta a realidade encontrada na empresa estudada, bem como o funcionamento de cada uma das ações estratégicas, objetivos do estudo, e a integração entre elas.

A pesquisa exploratória, que não deve ser confundida com a leitura exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de abordagem, não comporta hipótese que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. (VERGARA, 2003, p. 47).

O levantamento das informações sobre conceitos e práticas da Gestão do Conhecimento, foi realizado através de pesquisa bibliográfica realizada a partir da revisão literária dos principais autores da área tais como: Nonaka e Takeuchi, CHOO, Terra etc.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesmo [...]. (VERGARA, 2003, p.48).

Referente a classificação da metodologia quanto a abordagem do problema, realizou-se pesquisa quantitativa por meio de formulários contendo perguntas fechadas (baseado nas sete dimensões do conhecimento de Terra), respondidos por colaboradores alocados na Unidade Regional de São Luís.

Esta pesquisa tem a intenção de descrever as características da gestão do conhecimento e sua aplicabilidade no SEBRAE/MA assim como seus projetos relacionados ao tema. O trabalho de campo reuniu e organizou um conjunto de informações que foram coletadas, inicialmente, por meio de análise do referencial teórico como já citado e posteriormente pela análise de publicações da organização.

Na análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Vergara (2004), refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem.

Pelo fato de o pesquisador trabalhar na organização em estudo, os dados puderam ser obtidos por meio da observação participante, ou seja, engajado no dia a dia do estudado, permitindo assim maior facilidade no acesso às informações, tal proximidade com o grupo estudado possibilitou a garantia de uma visão abrangente de todo o processo.

2 CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) quanto mais turbulentos os tempos, quanto mais complexo o mundo, mais paradoxos existem. As contradições, as inconsistências, os dilemas e as polaridades abundam nestes dias e nesta época. As empresas bem sucedidas não estão apenas enfrentando o paradoxo, mas tirando vantagem dele. Estamos num cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral, fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial são responsáveis pelas rápidas modificações no mundo dos negócios, tais mudanças são facilmente impulsionadas pela tecnologia da informação e pelos seus diversos meios de comunicações que também evolui a cada dia trazendo a tona uma realidade da qual não podemos mais escapar. É exatamente neste contexto que o conhecimento se torna mais valioso transformando-se em um recurso estratégico e vital para as empresas.

Definir, discutir e contextualizar o conhecimento, não é uma tarefa fácil, o conceito de conhecimento não é consensual, segundo SERRA (2000) a história da filosofia, desde o período clássico grego, esta associada a uma busca sem fim para o significado do conceito de “conhecimento”, afirma seguir a epistemologia tradicional para adotar uma definição de conhecimento como “uma crença justificadamente verdadeira”. Grant apud Serra (2000, pag.132) diz em relação ao mesmo questionamento que tem intrigado alguns dos maiores pensadores do mundo, desde Platão, “sem a emergência de um claro consenso, essa não é uma arena que escolho para competir” e afirma que, além da tautologia em responder à questão como “aquilo que é conhecido”, ele contenta-se em oferecer o reconhecimento de que existem muitos tipos de conhecimento relevantes para a empresa.

PRUSAK no livro “A Gestão Estratégica do Capital Intelectual” faz um questionamento de 1998: “**Por que Conhecimento, por que Agora?**”. Segundo o autor algumas tendências influenciaram significativamente o desenvolvimento atual do conhecimento, enumerando-os: A globalização, Conscientização do “Valor do Conhecimento”, Conhecimento como fator de produção e Redes baratas de processamento de dados, atualmente pode-se acrescentar nesta lista trazendo para o setor organizacional; o fluxo de informação dinamizados, distancias que foram encurtadas, evolução/aprimoramento contínuo da INTERNET. Se analisarmos sob

este ponto de vista é notável segundo alguns autores “que a mudança deixou de ser um estado e passou a ser uma constante” na qual no decorrer dos dias concretiza-se que estamos substituindo força física pela mental que esta diretamente relacionada com os conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de nossas vidas.

Diante deste cenário globalizado, competitivo e de constante mudança é também notável que continuamente as empresas estão investindo em seus ativos intelectuais “Conhecimento” para se manterem no mercado e cada vez mais competitivos o que representa uma mudança nos critérios e requisitos de competitividade, sendo esses critérios não mais determinados por seu capital tangível, físico e financeiro mas sim caracterizado por suas experiências, especializações e seus ativos intangíveis. Quando o conhecimento vem aliado a gestão ele faz a diferença tornando-se o mais novo desafio a ser enfrentado pelas organizações onde deverão criar e implementar processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento realizando a Gestão do Conhecimento (GC).

A Gestão do Conhecimento é uma área abrangente que envolve uma visão holística da empresa o que a torna bem mais complexa já que engloba temas e tendências como competências, aprendizado e habilidades, criatividade, capital intelectual humano, tecnologias, inovação entre outros, mediante essa complexidade se faz necessária que o Recursos Humanos e o Financeiro andem juntos, assim torna-se um desafio ainda maior para as empresas que precisaram manter a articulação destas ferramentas para melhorar a sua capacidade de utilizar suas competências e proteger os seus ativos intangíveis.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a distinção entre tipos de conhecimento segundo o autor:

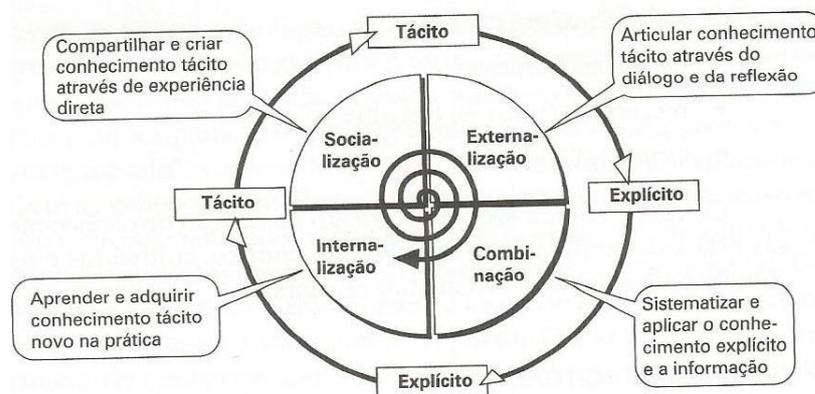
“[...] a passagem para a sociedade do conhecimento elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado. As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos-isto é, conhecimento explícito e o conhecimento tácito.” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.19)

O conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido em palavras de maneira formal e sistemática, enquanto o conhecimento tácito não é facilmente explicável pois possui cunho pessoal, ou seja, é criado ao longo da

existência/vivência do indivíduo o que o torna difícil de comunicar. “ O conhecimento tácito esta profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.” (NONAKA E TAKEUCHI. 2008, p.19).

Ainda segundo o autor para que a empresa gere conhecimento a organização deve completar o “Espiral do conhecimento”, onde o mesmo identificou quatro modos de conversão do conhecimento: (1) *socialização*: de tácito para tácito; *externalização*: de tácito para explícito; *combinação*: de explícito para explícito; *internalização*: explícito para tácito, este ciclo é conhecido como processo SECI conforme figura 1, onde descreve como os tipos de conhecimento são amplificados segundo qualidade e quantidade, tanto para o indivíduo, grupo ou nível organizacional.

Figura 1: Processo SECI.



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 2008.

Cada modo do processo SECI envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, como mostrado abaixo relacionando o indivíduo, o grupo e a organização:

1. Socialização: indivíduo para indivíduo;
2. Externalização: indivíduo para grupo;
3. Combinação: grupo para organização;
4. Internalização: organização para indivíduo.

Spender (*apud* SERRA. 2000, p.134) afirma que cada um dos quatro conhecimentos organizacional pode proporcionar a base para uma teoria de vantagem competitiva. Kogut e Zander (*apud* SERRA, 2000) entendem conhecimento da empresa como um composto de duas partes: Informação e Know-how. Por informação os autores conceituam o “conhecimento que pode ser transmitido sem perda de integridade, dado que as regras sintáticas requeridas para decifrá-lo são conhecidas. Informação inclui fatos, proposições axiomáticas² e símbolos”, já para definir know-how os autores citam Von Hippel (1998) como “habilidade ou expertise acumulada que permite a alguém fazer algo de maneira fácil e eficiente”.

Entender os elementos que constituem o conhecimento é como criar um pilar para servir de base para entender o conhecimento da empresa para então definir sua aplicabilidade na gestão da organização.

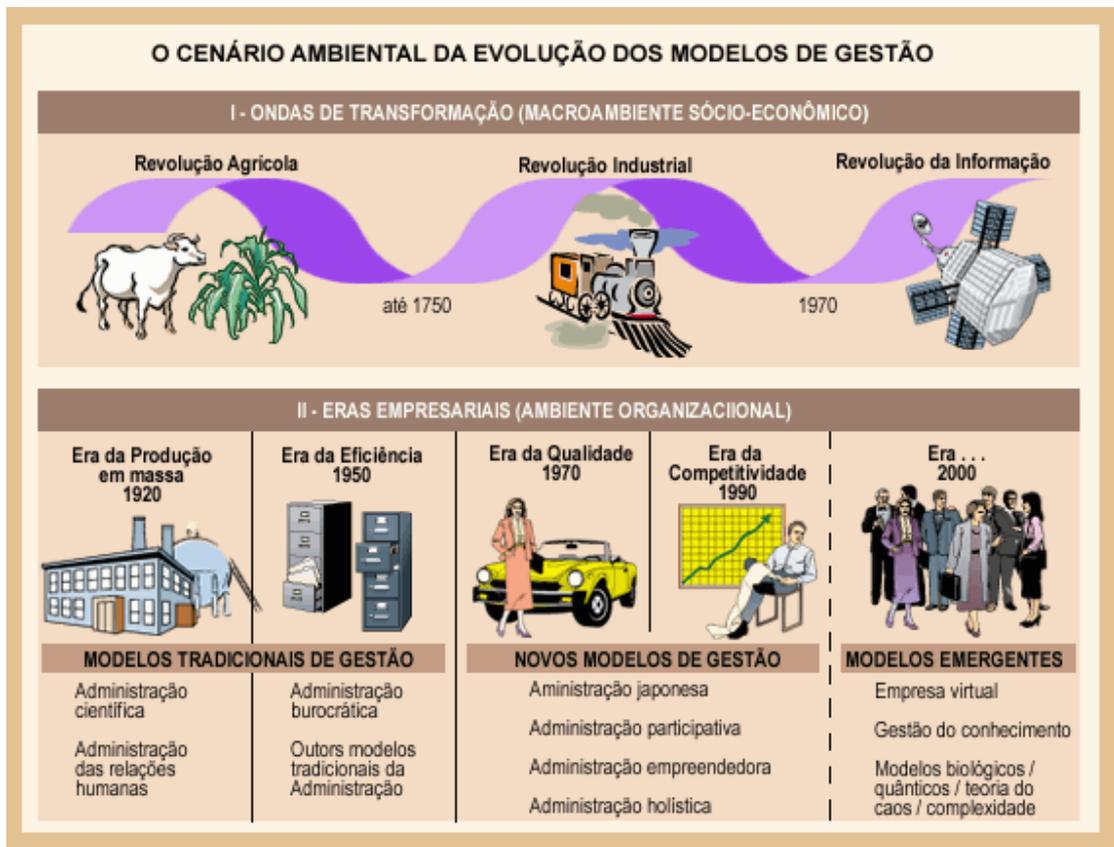
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo o método de análise de evolução de Perreira (1995) a GC é um modelo emergente que traz consigo a necessidade de mudança de paradigmas e enfoque nas organizações trazendo para discussão a necessidade de valorização do capital humano como já previa DRUCKER (apud SERRA, 2000) que já alertava para o fato de que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento, quando o mesmo relata “Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”. Apesar disso, pouco se avançou sobre o assunto naquela época. Tais modelos de Gestão caracterizam-se por haver um conjunto próprio de concepções filosóficas e ideias administrativas que operacionalizam as práticas de gestão nas organizações onde temos modelos de gestão tradicionais, os novos modelos e os modelos EMERGENTES.

A figura 2 representa o método de análise de evolução, levando em consideração o cenário ambiental da evolução dos modelos de Gestão acima citado.

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo Seppro (apud SVEIBY 1998, p.03), “... a gestão do conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial.” Então para compreendermos o conceito da gestão do conhecimento se faz necessário compreendermos os conceitos que relacionados formam a gestão do conhecimento sendo eles: dado, informação e conhecimento onde, dado é um fato estruturado, valores de parâmetros e medidas, que de modo geral não tem significado; informação é um dado, contexto de referência que tem significado ou valor; conhecimento é um conjunto de informações adquiridas através de experiência e aprendizagem.

Figura 2: Cenário ambiental da evolução dos modelos de Gestão



Fonte: SEPRO, 1993.

Segundo Terra (2005), o Conhecimento, de fato, só existe na cabeça das pessoas. Portanto é invisível, um pouco abstrato para a maior parte das pessoas que aprenderam a gerenciar “coisas”. Ainda Segundo o autor do ponto de vista da organização o que importa são as manifestações do conhecimento de cada indivíduo que com suas ações e decisões agregam valor as atividades e processos na qual participa, para isso a empresa precisa estimular e favorecer processos de criação e compartilhamento de conhecimentos tanto individuais como coletivos.

A GC tem tomado espaço considerável nos últimos anos influenciando a competitividade das empresas mundialmente, neste sentido autores como Rossato (2002) define a GC como um processo estratégico contínuo e dinâmico que tem por objetivo a gestão do capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados. A GC tem tido um desenvolvimento constante que se beneficia, não só dos avanços da Tecnologia da Informação, mas também das novas teorias da Gestão Organizacional. Na visão de Sveiby (1987), a GC possui 3 fases.

1ª fase - foco no aumento da produtividade: onde buscava-se coletar e tratar a maior quantidade de informações, armazenando o possível conhecimento extraído destas informações, de tal forma que se pudesse utilizá-lo com facilidade. Foi a época onde investiu-se em bancos de dados, bancos de melhores práticas, da utilização intensiva de Lotus Notes³ e outros programas. Foi a época de se perguntar: "Como eu posso usar os sistemas de Tecnologia da Informação (TI) para prevenir a reinvenção da roda?".

2ª fase - foco no cliente: onde se dispunha de grande volume de informações e dados, cujo valor ou aplicação eram discutíveis. Havia pouca interação entre a geração de produtos, ditos de Gestão do Conhecimento, e as verdadeiras necessidades de gestão organizacionais. A pergunta principal era: "Como podemos alavancar o que nós conhecemos sobre nossos clientes para servi-los melhor?".

3ª fase - foco na interatividade: Época das páginas WEB interativas, do e-business, e-commerce, das transações on-line, das empresas dot.com. Esta fase traz os portais do conhecimento, que podem ser a resposta para os imensos depósitos abarrotados de informações das empresas que assumiram o carga de serem inovadoras. Os portais podem ser considerados como "pontos únicos" de acesso a todo tipo de informação necessária e significativa, podendo ser acessada de forma fácil e rápida.

3.1 Gestão do conhecimento no Brasil

Segundo Terra (2000) no Brasil, para as organizações fazerem GC serão necessárias profundas revisões nos valores das lideranças empresariais nacionais, sendo o primeiro e mais importante passo. O autor afirma que os *knowledgeworkers* têm algumas questões e desafios a vencer, quais sejam:

- Como mapear o conhecimento (competências individuais) existentes nas empresas?
- Onde se encontram as expertises e habilidades centrais da empresa relacionada as core competências?
- Como facilitar e estimular a explicação do conhecimento tácito dos trabalhadores?

- Como atrair, selecionar e reter pessoas com requeridas competências, habilidades e atitudes?
- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?
- Como utilizar os investimentos em informática e me tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- Quais sistemas, políticas e processos devem ser implantados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo á criatividade e ao aprendizado?
- Como incentivar e premiar os Knowledgesharing (compartilhamento de conhecimento) e desencorajar o Knowledge holding (que as pessoas guardem o conhecimento para si próprias)?
- Como tornar a empresa aberta ao conhecimento externo? Como ampliar e capturar o fluxo de conhecimento, insights e ideias provenientes de clientes, parceiros, fornecedores e da comunidade em geral?

Mediante o exposto, podemos perceber que a prática de GC requer muitas decisões e atitudes especialmente para a alta administração, principalmente no que diz respeito ao comprometimento; observa-se também que um dos principais problemas da GC no Brasil é o fato das pessoas terem a tendência de reter seus conhecimento por diversos motivos tendo como exemplo o fato de não estarem motivadas, por falta de oportunidade, desvalorização entre outros aspectos, sendo assim é fundamental a organização proporcionar investimento em infraestrutura, tecnologia e cultura organizacional, respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimeto estratégico e organizacional.

A gestão do conhecimento, ainda segundo Terra (2000), tem “caráter universal”, ou seja, aplica-se as emrpesas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade

intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

3.2 Organização do conhecimento

Segundo pesquisas (STRAUHS, 2003) ao final da década de 90, a Gestão do Conhecimento apresentava duas abordagens distintas, uma voltada ao gerenciamento de informações, fortemente calcada na Tecnologia da Informação (TI), e outra voltada para a gestão de pessoas, com predominância das Ciências Sociais. O início do século XXI traz uma nova vertente, que aponta para o conagraamento das duas abordagens iniciais, culminando no entendimento da Gestão do Conhecimento como um processo sistêmico, que não pode abstrair de tecnologias, estratégias e pessoas.

Segundo Sveiby (1998) para enxergar uma organização do conhecimento, deve-se procurar vê-la como se ela fosse constituída de estruturas de conhecimento e não de capital, CHOO (1953) concorda quando fala que “a organização do conhecimento é aquela que possui informações e conhecimento que a torna bem informada e capaz de percepção e discernimento, trazendo-lhe uma vantagem que lhe possibilita agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente com esperteza”. Ainda segundo o autor, uma organização do conhecimento é capaz de:

- a) Adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- b) Empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam a validade;
- c) Mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- d) Focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a estrutura da organização do conhecimento é baseada no conceito de hipertexto, para permitir a criação do conhecimento de forma eficaz e contínua na organização, transformando dinamicamente o conhecimento entre os três níveis estruturais:

- **Nível do sistema de negócios:** organizado como uma hierarquia tradicional;
- **Nível de equipe de projeto:** organizado como uma força-tarefa típica;
- **A base de conhecimento:** Onde o conhecimento gerado nos dois níveis é então re-categorizado e re-contextualizado num terceiro nível.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam condições que propiciam o processo de criação de conhecimento organizacional, quais são:

- Grande confiança na metáfora e analogia, ou seja, na linguagem figurada e no simbolismo;
- Nascem novos conhecimentos em meio a ambiguidade e redundância.
- Para transmitir o conhecimento, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros. Os autores afirmam que a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo.

Ainda segundo os autores para o processo de criação de conhecimento a organização tem a função de fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Este contexto consiste em condições próprias, cinco fases para criação de conhecimento, ou seja, elementos que promovem a “espiral do conhecimento” já citado, conforme descrição abaixo:

- **Intenção:** a aspiração de uma organização as suas metas;
- **Autonomia:** a forma como todos os membros de uma organização agem de acordo com as circunstâncias para introduzir oportunidades inesperadas e automotivação para a criação do conhecimento;
- **Flutuação e Caos:** a interação entre organização e o ambiente externo, envolve rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas;
- **Redundância:** a superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa;

- **Variedade de requisitos:** a diversidade interna de informações de uma organização que corresponde a variedade e á complexidade do ambiente.

Ainda relacionada a criação do conhecimento o autor destaca afirmando que existem diferenças entre a abordagem Japonesa e ocidental, destando como as principais diferenças em três áreas conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1 – comparação entre a criação de conhecimento organizacional: estilo japonês versus ocidental

Organização Japonesa	Organização Ocidental
<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em grupo • Voltada para o conhecimento tácito • Forte em socialização e internalização • Ênfase na experiência • Perigos do “pensamento de grupo” e adaptação excessiva ao sucesso passado • Intenção organizacional ambígua • Autonomia do grupo • Caos criativo através de superposição de tarefas • Flutuação frequente da alta gerencia • Redundancia de informações • Variedade de requisitos através de equipes multidisciplinares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada no individuo • Orientada para o conhecimento explicito • Forte em externalização e combinação • Ênfase na análise • Perigo da “paralisia da análise” • Intenção organizacional clara • Autonomia individual • Caos criativo através de diferenças individuais • Menos flutuação da alta gerencia • Menos redundância de informações • Variedade de requisitos através de diferenças individuais

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p.230.

Através da análise desta comparação observa-se que a Gestão focaliza no controle de processos enquanto a criação parece mais relacionada a criação de condições propícias, ou seja, a discussão nos mundos dos negócios baseada nas organizações Japonesas e Ocidentais concentram-se apenas em torno da Gestão do conhecimento dando ênfase na tecnologia da informação e em ferramentas de mensuração quando deve-se mais atenção a criação de conhecimento.

Alguns autores argumentam que a criação do conhecimento parte da premissa de que o conhecimento é criado a partir do conhecimento tácito e explicito

já existente na organização, esse pressuposto é o mesmo que sustenta o conceito de competências integradoras, que segundo Kogut e Zander (1992):

... a criação de conhecimento não ocorre abstraído-se das habilidades atuais. E mais ainda, aprendizagem nova, como inovações, são produtos das competências integradoras das empresas em gerar aplicações a partir do conhecimento existente.

Portanto, a GC no âmbito organizacional deve ser planejada de forma que retroalimente os sistemas organizacionais, permitindo a sustentação do processo de criação e transferência do conhecimento, ou seja, a organização precisa ser entendida sistematicamente, atuando de maneira integrada para a realização de ações concretas, visando maior integração entre as pessoas/colaboradores estimulando o compartilhamento do conhecimento.

Segundo Terra (2005), as empresas “mais avançadas” são aquelas que estão derrubando as paredes funcionais e criando “teia impecável” entre invenção, projeto, fabricação, vendas, logística e serviços, e permitindo que as decisões, assim como a criação, captação e codificação do conhecimento estejam ocorrendo nos níveis mais baixos da organização, ainda segundo o autor verifica-se que os “indivíduos organizacionais” referindo-se aos colaboradores da empresa, realizam-se sendo criativos e aprendendo constantemente, gerando segundo ele um círculo vicioso de geração de conhecimento.

Terra (2005) cita que autores organizacionais como Nonaka e Takeuchi, vêem a criação do conhecimento como um processo interativo entre o racional e o empírico, entre a mente e o corpo, entre a análise e a experiência e entre o implícito e o explícito. Dessa maneira a noção de conhecimento desses autores confere grande ênfase aos “insights”, intuições, ideias, valores, emoções, imagens e símbolos. Ele questionam, a tradição filosófica e as teorias econômicas e organizacionais ocidentais, na medida em que não conseguem criar uma síntese para a questão da criação do conhecimento envolvendo tanto o lado *soft* (emoção, empírico, corpo e implícito), como o lado *hard* (razão, dedutivo, mente e explícito).

O quadro 2, mostra algumas mudanças que estão ocorrendo na economia e no interior das organizações, fazendo um comparativo da evolução de paradigmas da era industrial para a era do conhecimento.

Quadro 2 – Os princípios da organização baseada no conhecimento

ITEM	PARADIGMA DA ERA INDUSTRIAL	PARADIGMA DA ERA DO CONHECIMENTO
Pessoas	Geradores de custo e recurso	Geradores de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico nas organizações	Nível de conhecimento
Luta de poder	Operários versus capitalista	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal responsabilidade da gerencia	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para comunicação; recurso
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informação	Através da hierarquia organizacional	Através de redes colegiadas
Gargalos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Direcionamento pelas máquinas; sequencial	Direcionamento pelas idéias; caótico
Efeito de tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relação com os clientes	Unidirecional através dos mercados	Interatividade através de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta de recurso entre outros	O foco do negocio
Proposito de aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado (de ações)	Devidos em grande parte, aos ativos tangíveis	Devidos em grande parte, nos ativos intangíveis
Economia	Baseada em retornos decrescentes	Baseadas em retornos crescentes e decrescentes

Fonte: Serra apud Sveiby, 2005.

4CAPITAL INTELECTUAL

A aplicação do conhecimento esta cada vez mais impactando no contexto organizacional, pois a crescente valorização do mesmo associada às novas tecnologias e empregadas de maneira eficiente no mercado globalizado traz benefícios cada vez maiores nas organizações do conhecimento.

Segundo Antunes (2000, p. 81) o primeiro assunto publicado utilizando o conceito de Capital Intelectual foi em 1994 por Thomas Stewart. No entanto, definir ou explicar o capital intelectual tem sido alvo de diversos pensadores.

Para Stewart (1998, p.13),

Capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Já segundo Edvinsson e Malone o capital Intelectual é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural, na converge com a definição da ICM Gathering, que a definiu como “o conhecimento que pode ser transformado em Lucro. (Harrison e Sullivan, 2000).

Assim, pode-se concluir que o capital intelectual pode ser considerado um recurso gerado pelas organizações através do conhecimento que seus colaboradores possuem, segundo Edvinsson e Malone (1998, p.09) o capital intelectual abrange vários elementos intangíveis que se relaciona, tais quais:

- a) **Capital humano:** composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos colaboradores, além dos valores, cultura e a filosofia da empresa.
- a) **Capital estrutural:** composto por equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marcas, registradas e tudo o que apóia a produtividade dos empregados.

- b) **Capital de clientes:** envolve o relacionamento com clientes e tudo o mais que agregue valor para os clientes da organização.

Segundo publicação de SKANDIA INSURANCE (1998), envolve também:

- a) **Capital organizacional:** competência sistematizada e em pacotes, além de sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores da empresa e do capital organizacional de criar valor;
- b) **Capital de inovação:** força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, e outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócio;
- c) **Capital de processo:** processos combinados de criação de valor e de não-criação de valor.

Atualmente, tem-se um novo elemento que é o **Capital digital** em consequência do uso da internet que permite que as pessoas se contatem, se relacionem e compartilhem seu conhecimento, independente da distância. Tais fatos fizeram com que o conhecimento produzido individualmente, uma vez digitalizado e disponibilizado na internet produza uma explosão de ideias relacionadas, fundamentado uma nova forma de gerar riqueza.

Segundo Harrison e Sullivan (2000), o valor gerado pelo capital intelectual depende sempre do valor que a empresa espera obter através dele, ou seja, depende da estratégia da organização. Através de pesquisas empíricas, Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simom (2003) explicitaram elementos e indicadores relacionados com o desenvolvimento do Capital intelectual, ainda separados em suas divisões mais comuns: Capital humano, Capital Estrutural e Capital Relacional já citadas anteriormente, conforme quadro 3.

Quadro 3: Elementos e Indicadores relacionados com o desenvolvimento do capital intelectual

Capital humano	Capital estrutural	Capital relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Educação formal • Espírito empreendedor • Conhecimento técnico • Know-how/experiência • Habilidade de liderança • Espírito de time • Estabilidade • Habilidade de planeamento • Satisfação/motivação • Investimento em treinamento • Baixa rotatividade • Quantidade de funcionários com dedicação exclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso efetivo do conhecimento • Mecanismo de transmissão do conhecimento • Alinhamento do conhecimento com a estratégia • Cultura corporativa/organizacional • Propriedade intelectual • Ativos de infraestrutura • Sistemas de informação • Investimento em tecnologia da informação • Eficiência da estrutura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas • Lealdade dos clientes • Canais de distribuição • Parcerias • Franquias • Clientes • Faturamento • Duração do relacionamento com os clientes • Satisfação de clientes • Investimento em pós-venda • Ranking de clientes • Relacionamento com fornecedores • Alianças estratégicas.

Fonte: Elaborado pelos autores/adaptado.

4.1 O patrimônio intelectual das organizações

Diante de todas as transformações já citadas na sociedade, nas organizações, e mundo, também ocorreram diversas transformações e evoluções no que se refere ao trabalho, denominada força de trabalho há alguns anos atrás.

Como demonstra Drucker (1999),

“A classe sucessora dos trabalhadores industriais está enfrentando desafios nunca antes imagináveis: A ascensão da classe que sucedeu os trabalhadores industriais não é uma oportunidade para eles, mas um desafio. O novo grupo dominante é dos "trabalhadores do conhecimento". (...) a maioria dos novos empregos requer qualificações e exigem muita educação formal e a capacidade de aplicar conhecimentos teóricos e analíticos. Eles demandam uma rentabilidade e abordagem diferente ao trabalho e, acima de tudo, um hábito de aprendizado contínuo”.

Sem dúvida nenhuma o capital intelectual humano é fator primordial para pleno funcionamento das organizações e é cada vez mais notável a crescente

valorização do conhecimento, principalmente do conhecimento tácito dos seus colaboradores fazendo dos mesmos seu diferencial competitivo perante as demais organizações.

4.2 Vantagens competitivas

Diante de um cenário de complexidade no mundo corporativo e sociedade em geral na qual praticamente obrigam as organizações a reestruturarem seu ambiente de negócio, é uma realidade que já não se pode mais escapar para não perder a sua fatia de mercado, é neste contexto que a Gestão do conhecimento se transforma valiosa, pois começa a ser vista como recurso estratégico para que a organização possa viver; sendo assim vários autores mencionam sobre as vantagens da utilização e aplicação da Gestão do conhecimento entre eles (DRUCKER, 1993; Davenport et al., 1996; Staples et al., 2001; Holsapple, 2008, etc.) afirma que as boas iniciativas e práticas de Gestão do Conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações que as empreendem.

Entre as diversas vantagens da utilização estratégica citado pelos autores estudados da Gestão do Conhecimento podemos citar:

- Melhora o custo e a qualidade dos produtos e dos serviços existentes;
- Reforça e amplia as atuais competências da entidade pela administração do seu capital intelectual;
- Melhora e acelera a disseminação do conhecimento por toda a entidade;
- Aplica novos conhecimentos para melhorar os comportamentos internos;
- Estimula a inovação mais rápida e ainda mais lucrativa de novos produtos,
- Melhoria nos processos internos e maior fluidez nas operações,
- Processos de tomadas de decisão mais eficiente e melhores resultados.

Devemos enfatizar que o Capital intelectual possui vantagens do ponto de vista interno e externo como apontados por Antunes apud Brooking (2000, p.122):

Exemplo do ponto de vista interno:

- O conhecimento do Capital Intelectual identifica os recursos necessários em ativos intangíveis cujo desconhecimento, por vezes impede a consecução de um planejamento estabelecido.
- Por meio do conhecimento do Capital Estrutural podem-se distinguir as diferenças entre criação de patentes, desenvolvimento de novos designs e desenvolvimento de novos produtos, compreendendo as vantagens competitivas que cada um desses elementos possui.
- O conhecimento detalhado que o modelo de avaliação dispõe sobre os clientes fornece uma visão bem mais abrangente das condições atuais e futuras da empresa relacionadas a esse Foco.

Mediante o contexto as organizações estão sempre pode-se afirmar que estão buscando desenvolvimento contínuo deste capital intelectual que seus colaboradores detêm, através de pequenos gestos, acrescentando outras remunerações além da financeira e atitudes criativas tais como:

- Dar reconhecimento,
- Dar oportunidade de desenvolvimento e envolvimento no processo,
- Adotar um plano de compensações ousado,
- Criar uma política de Recursos Humanos, de classes e salários funcionais,
- Criar cursos técnicos internos para melhor desenvolvimento dos trabalhos.

No entanto, segundo Davenport: Prusak (1998, p.112), “para utilizar a o conhecimento/capital intelectual individual como vantagem uma organização deve instituir mudanças em seu comportamento informacional”, ou seja, é preciso analisar as questões referentes ao comportamento humano em relação à informação, pois como já mencionado anteriormente, é por meio do processamento mental individual

que o conhecimento é gerado, mas é por meio do compartilhamento /socialização que o outro conhecerá o conhecimento gerado.

5 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Batista (2004), pode-se definir práticas de gestão do conhecimento como práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da organização, assim como na relação dessas com o mundo exterior. Isto envolve a captura, absorção e retroalimentação de todo o conhecimento que possa promover o desenvolvimento organizacional. Sendo que tais práticas deverão estar alinhadas a missão, visão, valores e estratégias organizacionais.

Devenport e Prusak (1998), afirmam que as atividades relacionadas a gestão do conhecimento deverão conter no seu ciclo três etapas: geração, codificação e transferência de conhecimento.

Assim conforme definido por Batista (2004, p.15) as praticas de GC reúnem as seguintes características:

- São executadas regularmente,
- Sua finalidade é gerir a organização,
- Baseiam-se em padrões de trabalho,
- São voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações.

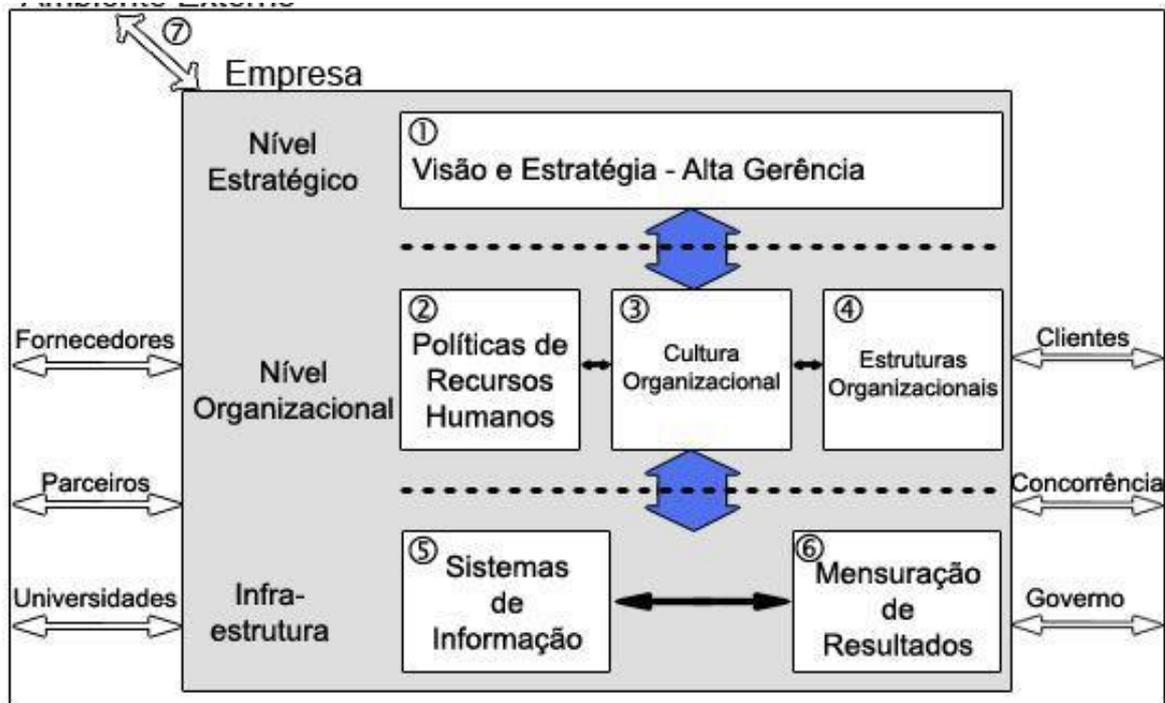
Segundo CHOO, (1998) as práticas devem estar sempre correlacionadas, tendo uma visão holística da organização, para tanto, as organizações deverão conciliar diversidade e coordenação, desenvolvendo comportamentos de comunicação que permitam aos membros ampliar suas ideias, acomodando múltiplas interpretações. Diversos modelos de GC vêm sendo propostos, entre esses modelos esta o modelo proposto por Terra (2000) que será utilizado como fonte embasadora deste.

5.1 Modelo de Terra: As sete dimensões do Conhecimento

Segundo o autor a GC implica, a doção de praticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e, também, a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e

operacional; normas formais e informais. A figura 3 destaca os vários planos e dimensões da prática gerencial que relaciona-se com a GC.

Figura 3: Ambiente Externo



Fonte – TERRA, 2005, p. 86

Segundo este modelo de maneira simplificada as sete dimensões são assim definidas:

- 1) A alta administração tem o papel de estabelecer a estratégia empresarial bem como as metas a serem perseguidas, apresentando-os aos funcionários, não se esquecendo ainda de direcionar seus esforços ao aprendizado,
- 2) A cultura organizacional deverá ser desenvolvida visando à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometimento com os resultados de longo prazo.
- 3) As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho deverão estar baseadas em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia, superando os limites à inovação, ao aprendizado e a geração de novos conhecimentos impostos pelas velhas estruturas hierárquicas e burocráticas.

4) As práticas e políticas de administração de recursos humanos deverão estimular a aquisição de conhecimento externo e interno da empresa, bem como a geração, difusão e armazenamento de conhecimento. No intuito de fazer cumprir estes objetivos são estimulados as seguintes iniciativas: atração e manutenção de pessoas com habilidades e competências propícias a geração de conhecimento, incentivo a comportamentos individuais e coletivos de aprendizagem fortalecendo as core competências empresariais; e a adoção de remuneração associada as competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa no curto e longo prazo.

5) Os avanços da informática nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando substancialmente os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento no ambiente organizacional. Por isso, o contato pessoal e soconhecimento tácito deverão ser fortalecidos no sentido de propiciar um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração frente a tais avanços tecnológicos.

6) A mensuração de resultados sob varias perspectivas e sua comunicação por toda a organização deverão ser alcançados.

7) O aprendizado com ambiente deverá ser almejado através de alianças com outras empresas assim como o estreitamento do relacionamento com o cliente.

5.1.1 Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta Administração

Segundo Terra (2005) na era do conhecimento o papel da fundamental da alta administração é a definição de “áreas de conhecimento” a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores. Essas visões além de definir resultados esperados em termos de produtos e adição ao estoque de conhecimento da organização, ajudam as pessoas a tomarem dezenas de decisões por dia e a elevar o moral geral, pois permitem relacionar as varias atividades individuais a algo maior, objetivo comum.

Ainda Segundo o autor o papel da alta Administração é criar um permanente senso de urgência – e não de ansiedade e de necessidade permanente de inovação. Além disso, as práticas administrativas devem ser mais

flexíveis possíveis, e um grande foco deve ser estabelecido quanto ao tipo de pessoas que são centradas e promovidas.

Sendo a definição de “estratégia de conhecimento um importante passo no desenvolvimento da GC nas organizações, Segundo o autor nas organizações onde as estratégias de conhecimento são desenvolvidas, os documentos estratégicos não se limitam a falar de mercado, clientes, receitas e custos; eles incluem de forma central estratégias para o desenvolvimento, disseminação, proteção e uso de competências, conhecimentos e ativos intangíveis.

Ainda segundo o autor a elaboração de uma “Estratégia de Conhecimento” compartilhada requer normalmente a realização de uma série de workshops com as principais lideranças da organização para detalhar a noção de core competências. Ênfase que a necessidade de criar conhecimento numa base contínua e de descentralizar e acelerar o processo de decisão tem profundas implicações para os líderes.

Eles precisam sobretudo:

- Priorizar o co-estabelecimento de visões;
- Desenvolver framework estratégicos que facilitem a tomada de decisão por todas as pessoas da organização;
- Inspirar, motivar e focar a organização;
- Tornar-se, cada vez mais, coaches e não distribuidores de tarefas e controladores dos subordinados;
- Livrar-se da necessidade de saber tudo (tanto do ponto de vista individual como organizacional);
- Deixar as equipes trabalharem com poucos, porém importantes pontos de controle;
- Incentivar e, eventualmente, dar exemplos de produção e compartilhamento de conhecimento, de forma alinhada com as diretrizes estratégicas.

Visualmente pode-se perceber que executar tais tarefas não é fácil, demandam muito mais que planejar, organizar, coordenar e controlar propostos pelo modelo de Fayol. O autor destaca que o mais importante é “o discurso de liderança

tem de se refletir em suas próprias ações e nos mecanismos reforçadores da cultura e estrutura organizacional que se deve estabelecer.”

5.1.2 Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais

A complexidade e a importância do tema na Era do conhecimento deveria atrair muito mais a atenção do corpo gestor das empresas. A cultura organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado ou não. Isso é o oposto dos sistemas formais de controle que criam uma permanente sensação de restrição externa. A cultura organizacional representada em parte, por sua missão e valores deve ser ancorada e construída por meio de atos simbólicos e ações da alta administração que valorizam e destacam fatos, notícias e pessoas que exemplificam os valores perseguidos. (TERRA, 2005; p. 120)

O autor baseia-se em trabalhos consagrados da literatura gerencial para destacar elementos significativos na definição de cultura organizacional, tais quais:

- Características de ambientes e culturas criativas.
- A perspectiva dos próprios funcionários com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual e a implementação de novas ideias.
- Confiança e compartilhamento de conhecimento.
- Fomento e prática de diálogo.
- O uso do recurso tempo.
- A questão dos espaços de trabalho
- Celebrações.

O autor revela que é possível sim modificar uma dada cultura organizacional, destacando empresas da década de 90 que passaram por enormes e positivas transformações, mas também destaca que a transformação cultural de uma organização é, no entanto, um dos principais desafios para o qualquer gestor, pois, demanda tempo e uma série de ações concomitantes, que normalmente envolvem modificações e coerência:

- Na atuação da liderança
- Nas pessoas em posição de liderança (antenas com a “nova cultura”)
- Nos “orçamentos” de tempo (como a alta administração gasta o seu tempo e que tipos de atividades recebem alocações de tempo generosas)
- Na atuação de um pequeno grupo altamente comprometido com a mudança
- Nos mitos, histórias, rituais e atos simbólicos promovidos (que reforçam a nova cultura)
- Na escolha de novos heróis e anti-heróis
- Nas normas e políticas
- Nos sistemas de reconhecimento, promoção e recompensa.

5.1.3 Dimensão 3: Estrutura organizacional

Segundo o autor a GC modifica e é modificada pela maneira como as empresas organizam o trabalho e seus principais processos. Por outro lado, é incontestável que as empresas tradicionais organizadas segundo os paradigmas industriais, tayloristas e burocráticas não oferecem condições propícias para a Gestão do Conhecimento enfatiza ainda o autor “independentemente das melhoras estratégicas, soluções de software e existência de cargos como o diretor de GC”.

Algumas estruturas organizacionais estão buscando romper com a “tradição” hierárquica-burocrática apoiando-se no conceito do trabalho em equipe, o autor cita alguns tipos de organograma que estão sendo muito utilizados tais como um centro com raios, um anel, uma pirâmide invertida, uma teia de aranha e etc. Ainda sobre os paradigmas hierárquicos-burocráticos o autor enfatiza que um dos pilares para a superação da mesma é a agilização e descentralização dos processos de decisão. Organizações com processos ágeis de decisão levam em consideração que é muito mais eficiente e barato dar poder de decisão as pessoas que tem mais conhecimento e/ou competência específica necessária à realização da tarefa.

Diante de tantos modelos organizacionais que hoje existem tem levado as empresas a questionar-se sobre velhas premissas administrativas, a flexibilizar suas estruturas e a experimentar novas praticas.

Segundo Terra (2005, p.158):

O processo de transformação organizacional da maior parte das empresas passa, obviamente, pela necessidade de ruptura com o passado. Isto, logicamente, não é algo simples e mesmo inexorável, pois as organizações teriam uma inercia muito maior para preservar padrões culturais e comportamentos do que transforma-los. De fato, a aplicação pratica desses conceitos organizacionais ainda é muito pouco frequente, pois, entre outros motivos, grande parte dos gerentes, nas emrpesas, é conservadora e não disposta a perder o poder que as organizações burocráticas lhe conferiram.

Destaca que a medida que se der importância ao conceito de “estrutura” torna-se necessário o desenvolvimento de desenhos de processos organizacionais, definição de estilo organizacional, orientação estratégica e desenvolvimnto de uma visão estratégica assim como uma cultura aglutinadora.

5.1.4 Dimensão 4: Administração de Recursos humanos

Pode-se perceber que a crescente tendências em Recursos Humanos (RH) tem relação direta com o crescimento da importância de temas como: inovação, aprendizado, conhecimento, criatividade e competitividade das empresas. É baseado neste cenário de evolução de tendências que o autor relata que diante destas esta se criando novas tensões e mudando o equilíbrio de poder nas organizações dizendo: “ os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal, ou seja, a lealdade é, mais e mais, com a profissão do que com a empresa empregadora”.

Assim, o autor enumera algumas tendências mais recentes e relevantes relacionados a Gestão de aprendizado, inovação e conhecimento sobre:

- Recrutamento e seleção – o recrutamento de novos empregados é a decisão de INVESTIMENTO mais importante de um gerente e talvez a sua

ferramenta mais estratégica, a seleção busca cada vez mais um perfil criativo, com capacidade de aprender e com uma boa formação, buscando sempre diversidades de perfis.

- Treinamento – Durante toda a vida o indivíduo precisará atualizar-se com cursos de reciclagem. Segundo M. H. Simonsen apud Terra (2005, p.167) explica de maneira sucinta tal processo, [...] Já que o ensino formal não conseguira ser um ciclo fechado, capaz de ensinar ao indivíduo tudo o que precisara estudar para o exercício da sua profissão, ele deve sintonizar-se com o outro objetivo maior: ensinar e aprender.

- Carreira – o processo inovador depende crescentemente da combinação de diversas perspectivas e campos do conhecimento. Empresas que estimulam seus funcionários a terem carreiras que envolvem experiências diversificadas estão aumentando o potencial criativo dos mesmos e também de suas redes pessoais, de diversos campos de conhecimento. Segundo o autor finalmente, a definição do cargo está deixando de ser a principal base se referencia para todosos demais processos de gestão de RH.

- Sistemas de avaliação e recompensa–Mediante o contexto de GC tais sistemas se dariam através de avaliação e pagamento por competência que é sistema de avaliação caracterizado como complexo, já que envolve muito mais a descrição do que a pessoa pode fazer e trazer resultados para empresa do que a descrição do cargo, normalmente esta associado a questões de emergência. Temos também o pagamento com ações da empresa e participação nos lucros que é utilizado em setores mais intensivos em conhecimento; Reconhecimento do compartilhamento de conhecimento onde organizações líderes compreendem o valor econômico gerado por este compartilhamento; Reconhecimento por ações inovadoras.

Terra faz um questionamento onde leva em consideração a abordagem dos profissionais de RH, onde enfatiza que no momento em muitas organizações começam a se preocupar com a abordagem da GC tais profissionais, de maneira muito visível ficam se perguntando qual seria o papel deles? Deveriam tomar a liderança? Deveriam ser consultados ou fazer parte da equipe? E como lidar com a implantação de tantas novas tecnologias e novos termos como portais, busca avançada, gestão integrada de documentos, comunidades de praticas, inteligência competitiva?

Diante do exposto pode-se afirmar que é necessária total imersão desses profissionais para ampliar seu espaço organizacional, adquirir novas habilidades, pois, gestão do conhecimento requer um pensamento estratégico para focar esforços em atividades, métodos, ferramentas de criação, compartilhamento, organização e uso e reuso de conhecimentos.

Terra conclui conceituando que a GC oferece, para os otimistas, um significativo aumento de escopo e uma grande oportunidade para que os profissionais de RH assumam posições ainda mais destacadas em suas organizações. Para os pessimistas, esta é apenas mais uma onda que vai passar.

5.1.5 Dimensão 5: Sistema de Informação

Segundo o autor são vários os fatores que determinarão o sucesso da implementação de projetos de sistemas de informação no contexto da GC. De maneira geral, pode-se citar os seguintes fatores a ser considerados:

- Aprendizado uma atividade social
- As pessoas necessitam de informação *just-in-time* e não *just-in-case*
- Excesso de informação pode causar perda de produtividade
- A informação precisa ter um nível de detalhe requerido para se tornar útil
- Na hora de desenhar o sistema é importante pensar quem será o usuário e qual será o nível prévio de conhecimento
- Devem-se implantar ferramentas para mensuração dos resultados desde o início (estatísticas de uso, grau de satisfação, impacto do negócio: dados ou casos).
- Entre outros.

O autor destaca que é importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários e não, aumentar a quantidade de informação disponível. A tecnologia da informação deve ser vista como mais um elemento facilitador do compartilhamento do conhecimento.

Terra (2005, p. 208):

Enfim, o processo de transformação da informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da nossa capacidade de interpretação. Estas, por outro lado, são baseadas em experiências individuais e conhecimento prévio acumulado. A informação, por si só, é uma commodity, portanto, tem pouco valor. De fato, informação de per se esta cada vez menos valorizada posto que é um recurso, mais e mais, abundante. É muito fácil se acumular milhões de bits de informação e automatizar os processos físicos e repetitivos do que replicar e automatizar nossa capacidade criativa e de aprendizado.

5.1.6 Dimensão 6: Mensuração de Resultados

O objetivo primário de uma organização é a geração de lucro e a valorização do capital dos acionistas, algumas poucas organizações também incluem a satisfação de seus clientes e funcionários, além de gerar riqueza para a comunidade em que a empresa esta inserida. A partir deste contexto o autor expõe algumas dúvidas que ainda persistem referente ao calculo dos resultados econômicos obtidos pelas organizações:

- Como medir a contribuição e o valor dos ativos intangíveis baseados no conhecimento?
- Como medir o valor dos ativos representados pelo conhecimento organizacional, satisfação dos clientes, capacidade de inovação, cultura e clima organizacional, patentes, marcas etc.?
- Quais devem ser as características e objetivos do sistema de mensuração dos resultados em uma economia de empresas baseadas no conhecimento?
- Como avaliar os resultados de projetos e iniciativas que parecem gerar valor, mas não tem uma relação direta com a geração de receita?
- Gastos com P&D, recrutamento, treinamento, publicidade devem ser tratados como despesas ou investimentos?
- Como selecionar projetos baseados em grandes investimentos em conhecimento (sejam eles atividades relacionadas ao desenvolvimento tecnológico, de marca ou aquisição de clientes) com elevado grau de incerteza?

Para responder tais questionamentos o autor divide sua análise em partes:

1. Avaliação dos sistemas contábeis vigentes

Segundo Terra o valor de mercado das empresas esta, cada vez mais, desconectado de seu valor patrimonial, conforme as regras tradicionais da contabilidade financeira – mesmo para as empresas em setores tradicionais da economia, destacando estudos estatísticos realizados que mostram uma continua queda no índice de correlação entre os resultados dos Balanços Patrimoniais e o valor de mercado das organizações.

Os sistemas contábeis em vigor refletem, em grande medida, o passado. A aquisição e a geração de ativos intangíveis e baseados no conhecimento estão voltados para o futuro. Os produtos baseados em conhecimento exigem elevados investimentos e têm retorno, geralmente, apenas a médio e longo prazo; ao contrario dos produtos de natureza física que apresentam custos de reprodução muito baixos. O uso de medidas financeiras e contábeis pode induzir a tomada de decisões que são contrarias a valorização dos ativos intangíveis como inovação e a melhoria contínua.

Sendo assim resumi-se os ativos físicos como aqueles que dispõe de referencias e padrões já estabelecidos para comparação, tendo como principais diferenças no que diz respeito a mensuração de valor de propriedades econômicas mostradas no quadro 4.

Quadro4: Principais diferenças entre sistemas de mensuração de ativos físicos e ativos intangíveis

Critérios de mensuração	Ativos Tangíveis	Ativos Intangíveis
Valor de mercado	+ fácil de estabelecer	+ difícil de estabelecer
Referencia de valor	Passado	Futuro
Valor no tempo	Relativamente mais instável	Possível rápida obsolescência
Escala	+ Quantitativa	+ Qualitativa
Comercialização?	Commodity	Nem sempre
Controle	Relativamente facil	Muito difícil
Produtividade	Fácil de medir	Difícil de medir

Fonte: Adaptado, TERRA; 2005, p.216

2. Esforços recentes de mensuração do capital intelectual

Na linha de pesquisa de mensuração de resultados tem-se diversos trabalhos de autores pioneiros neste assunto tais quais se destacam Edvinsson e Malone, Sveiby e Brooking,

Sveiby divide o capital intelectual em três componentes:

- Competência dos funcionários
- Estrutura interna (patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de informática)
- Estrutura externa (relação com o cliente e fornecedores, marcas e imagem da empresa).

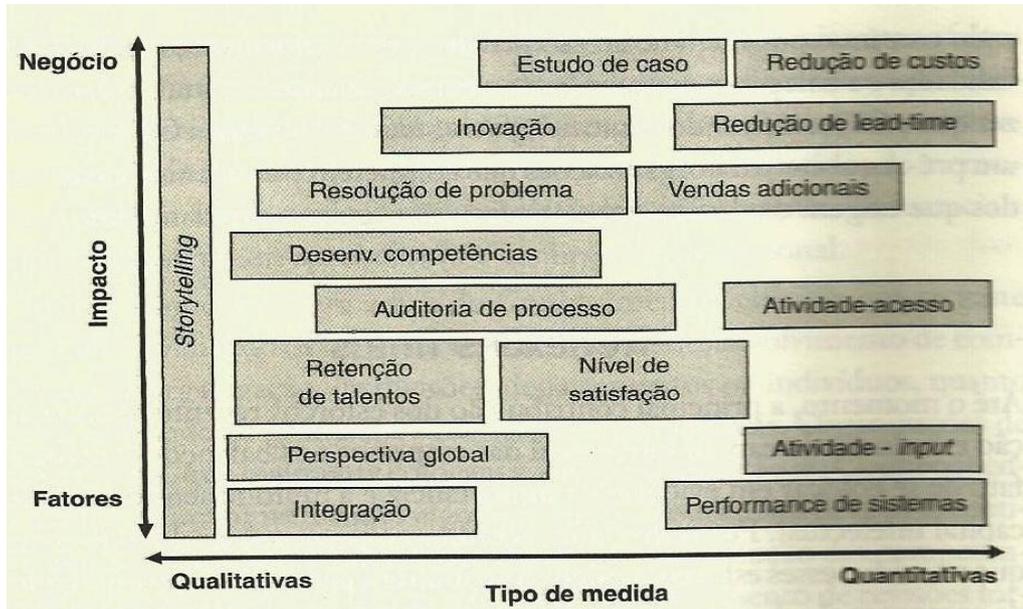
Já brooking divide o capital intelectual em quatro categorias de ativos:

- Ativos de mercado
- Ativos baseados nos funcionários
- Ativos relacionados a propriedade intelectual
- Ativos de infra-estrutura

Segundo Terra as iniciativas de de GC podem e devem ser medidas a partir de vários indicadores. Quando se pensa em medir algo relacionado a conhecimento, é preciso ser um pouco mais preciso. Destaca que um dos principais problemas no campo de GC é a busca do “Cálice Sagrado” em termos de mensuração de resultados. Mostra que varias organizações, principalmente no exterior tem conseguido medir os efeitos da Gestão do Conhecimento onde incluem-se empresas Ford, Siemens, HoffmamLaRoque, Xerox, Shell etc. destacando que o Brasil ainda esta engatinho neste contexto. Alguns dos indicadores utilizados em empresas com iniciativas na Gestão do conhecimento podem ser observados na Figura 4.

O autor conclui que as soluções presentes ainda são muito simples e específicos a cada organização, pois, os ativos intangíveis variam de uma para outra; muita pesquisa ainda é necessária, sendo necessário saber onde nos encontramos em termo de nossa habilidade de medir os resultados e o valor das empresas.

Figura 4: Medidas de resultados dos esforços em Gestão do conhecimento



Fonte: Terra (2005)

5.1.7 Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente

A necessidade de aprendizado deve estar sendo sempre levada para além das fronteiras da empresa, deve englobar clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, institutos de pesquisas, universidades entre outros pois, os conhecimentos altamente relevantes para a empresa pode ser encontrado nos mesmo, já que o conhecimento esta cada vez mais disperso não dá mais para produzir de forma isolada, mediante este contexto se faz necessário grandes parcerias e aprendizado contínuo.

Para examinar a questão do aprendizado com o ambiente, Terra (2005) analisa os seguintes aspectos:

1. Aprendizado por meio de alianças empresariais

Na pratica, as alianças podem acontecer de diversas formas. Há varios tipos de cooperação entre empresas que são relevantes para a inovação, essas alianças quer sejam internas ou externas são extremamente importantes para a organização. Um dos modelos emergentes é o de “Organização em rede” que segundo Terra podem ser vista como teias de colaboração, envolvendo fornecedores e clientes, cada qual contribuindo com competências específicas.

Características das organizações em rede segundo Terra:

- A prática de se juntar rapidamente conjuntos de empresas ou divisões para explorar oportunidades de mercado,
- A capacidade de realização de trabalhos e desenvolvimentos em paralelo,
- O uso frequente e, mesmo a formação de parcerias mediante uso intensivo de contatos eletrônicos ou de redes de computadores.

2. Aprendizado com os clientes

Vários estudos mostram que a maior parte das ideias de inovação se origina da sugestão de clientes, por isso várias empresas de ponta estão fazendo uso intensivo da informática para prever e antecipar as necessidades dos clientes e tendências de mercado que atualmente não é muito difícil diante do uso da maioria da população das redes sociais, estando em contato direto com o potencial cliente.

3. Benchmarking e inteligência competitiva

Benchmarking refere-se ao processo sistemático de comparação dos resultados e/ou processos da organização com os de organizações que atuam no mesmo segmento/setor que podem servir para comparar as práticas da organização, esta ferramenta é utilizada no contexto de inteligência competitiva, planejamento estratégico e processos de gestão da qualidade que enfatizam melhoria contínua.

Segundo Terra (2005), a base para um bom sistema de Gestão de informação envolve necessariamente: identificação de fontes de informação, ferramentas de informática, objetivos e organização específicos e processo bem definido. A inteligência competitiva envolve o detalhamento de um processo de captura, tratamento, apresentação e decisão alinhado com os objetivos organizacionais.

Assim, acredita-se que a questão do aprendizado com o ambiente está diretamente vinculado a todas as outras dimensões do modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra.

5.2 Cargos relacionados a Gestão do Conhecimento

Algumas organizações já possuem esse cargo ou cargos similares, em um trabalho junto a alta administração de uma das maiores empresas de consultorias do

mundo realizado por TERRA e em estreita colaboração com outros executivos da área de informática, Serviços de informação e Treinamento, este profissional tinha as seguintes responsabilidades:

- Determinar as prioridades da empresa e atividades para:
 - Capturar e disseminar o conhecimento e know-how interno,
 - Facilitar o acesso dos consultores ao conhecimento externo,
 - Promover a criação e utilização de capital intelectual proprietário.
- Desenvolver e manter padrões para identificar e focar nos tipos e fontes de conhecimento que devem ser capturados, codificados e disseminados,
- Desenvolver processo, especificações e formatos para a inclusão do conhecimento individual no banco de dados da empresa (intranet),
- Trabalhar em estreita colaboração com a área de informática para definir a infra-estrutura de hardware que facilite a implementação da Gestão do Conhecimento,
- Desenvolver mudanças necessárias de processo e organizacionais incluindo mecanismos de incentivo e controle que permitam maior efetividade na GC,
- Desenvolver e implementar programas de treinamento necessários e de apoio,
- Manter a organização informada dos rumos e atividades relacionados à GC.

Vale lembrar que algumas das principais universidades do mundo como Berkeley, Harvard, Stanford, Instituto de Ciencia e Tecnologia de Hokuriku (japão), já vem criando cadeiras como a de Knowledge Management e Creativity Management. Jhonkao foi um dos pioneiros a pesquisar o tema, inclusive como disciplina de pós-graduação em administração nas Universidades de Harvard e de Stanford. Para ele a noção de criatividade na empresa está intrinsecamente associada à noção de criação de valor. E o seu estímulo é um dos atributos essenciais da função gerencial TERRA, (apud Jhon Kao, 2005, p. 265):

Para gerentes, nutrir e promover a criatividade não são opções. Fazem parte do currículo obrigatório. Na nova economia de hoje, a mente de pessoas dotadas são o que realmente distingue uma organização de outra... Mas mentes sozinhas, não importa quão repletas de novas ideias, não são nada sem processos especificadamente elaborados para traduzir-las em produtos e serviços de valor.

Os desafios relacionados as praticas e modelos associados a GC precisam ser avaliados na perspectiva das experiências de empresas que engajaram-se em grandes processos de mudanças. No diz respeito ao Brasil Terra diz que falta ao Brasil, antes de mais nada, uma visão de futuro. Precisa-se de um senso de urgência que estimulem os investimentos em edusação geral da população e galvanizema sociedade em torno de áreas de conhecimento que propiciem crescimentos acelerados do produto bruto e, idealmente, reduzam as disparidades sociais (Terra, 2005, p.268 e 269).

6 ESTUDO DE CASO: SEBRAE-MA

6.1 Histórico da organização

O SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é uma entidade privada sem fins lucrativos, mas com finalidade pública, com sede em Brasília e presente em todos os estados da federação; existe para orientar os empresários e novos empreendedores, atuando em diversas frentes, com a intenção de melhorar suas condições e criar um ambiente favorável ao surgimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras.

O SEBRAE/MA atua no estímulo do espírito empreendedor e na promoção da competitividade e do desenvolvimento autossustentável dos pequenos negócios, o mesmo quer estar cada vez mais próximo das pessoas que trabalham pelo desenvolvimento socioeconômico do estado e do país. Desta forma, é ampla a atuação no fomento da gestão empresarial, tais como acesso a mercados, orientação ao crédito, empreendedorismo, inovação, tecnologia e políticas públicas.

O SEBRAE tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas além de fomentar o empreendedorismo. Visa ter excelência no desenvolvimento das MPE's, contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável.

Segundo o Diretor de Administração e Finanças do Sebrae Nacional José Claudio dos Santos expõe que na sua constante evolução, o Sebrae busca a melhoria permanente da sua gestão, seja no modelo de atuação de capacidade do capital humano, de infraestrutura, tecnologia, Gestão do Conhecimento e formação de lideranças. Tudo isso para garantirmos um atendimento qualificado para os nossos clientes e contribuirmos de forma efetiva para o cumprimento da nossa missão. Destaca que o Sebrae passa por um processo interno de evolução da qualidade da gestão, como o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) implantado no nacional e outros 24 estados. O foco é termos melhores resultados, novos processos, maior qualidade no atendimento, gestão do conhecimento e fortalecimento do capital humano.

Com relação a Gestão do Conhecimento o Sebrae aposta na sinergia do conhecimento, habilidades e atitudes da sua força de trabalho para prestar um atendimento de qualidade e continuado aos empresários de micro e pequenas

empresas. O atendimento do Sebrae é feito de forma individual ou coletiva e de modo presencial ou a distância. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com escritório nas 27 unidades da Federação, com mais de 700 pontos de atendimento, 382 próprios e 312 de parceiros.

6.2 Análise dos dados coletados

Para obtenção dos dados referido foi entregue e enviado o questionário aos 18 funcionários do Sebrae/MA alocados na Unidade Regional de São Luís, porém apenas 07 funcionários participaram da pesquisa.

A metodologia empregada no questionário foi de perguntas fechadas, a partir do método proposto por Terra como já citado. Abaixo serão apresentadas os dados com as devidas observações.

Dimensão 1 – Fatores estratégicos e o papel da alta administração.

Nesta dimensão percebe-se que há um baixo grau de concordância entre os funcionários com relação às assertivas. Em relação à existência de clara definição das competências-chaves, 58% dos funcionários concordam parcialmente, 14% concordam totalmente e os outros 14% discordam parcialmente e discordam totalmente.

Segundo Terra é essencial focalizar competências-chaves e áreas de conhecimento em busca da obtenção de melhores resultados. Ainda sobre o assunto Prost et al (2002, p.40) destaca que “uma das tarefas centrais da administração é definir metas para dar orientação aos processos essenciais da empresa”. Para esta questão, 86% dos funcionários concordam parcialmente enquanto 14% discordam totalmente no que diz respeito à ampla disseminação da estratégia em todos os níveis organizacionais.

Desta forma, percebe-se que na referida empresa há disseminação das estratégias da organização, mas devido às discordâncias dos funcionários acredita-se que haja abertura para dúvidas ou a disseminação não é realizada em todos os níveis organizacionais.

Em relação ao papel da alta administração no estabelecimento de metas desafiadoras, 58% dos funcionários concordam parcialmente, 28% concordam totalmente e os outros 14% discordam parcialmente conforme mostra o gráfico 1.

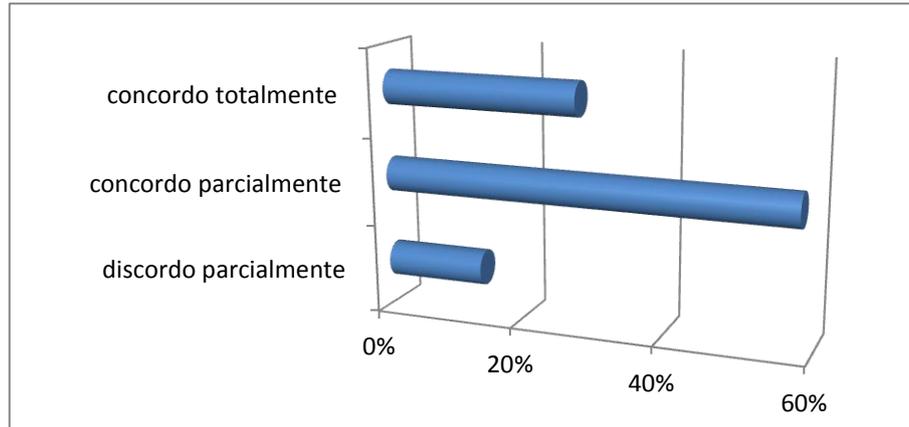


Gráfico1: A alta administração e o estabelecimento de metas desafiadoras

A alta administração desempenha importante papel no desenvolvimento e alcance das metas, assim há que se rever o papel da direção frente a sua principal função, seja exercendo papel de liderança, estimulando e motivando os funcionários em torno dos objetivos que tragam benefícios comuns a todos os envolvidos.

Dimensão 2 – Cultura e Valores Organizacionais

No tocante a esta dimensão, 43% dos funcionários concordam parcialmente, 57% discordam totalmente com relação a valorização de novas idéias assim como há permissão para idéias bobas.

Sendo a liberdade é uma condição fundamental para a inovação, desta forma ela pode contribuir para a criação de um ambiente em que haja entrosamento e confiança entre funcionário de organização, é neste ambiente de liberdade que muitas idéias surgem e são aproveitadas em diferentes abordagens como processos, produtos e serviços. De acordo com tais argumentos se faz necessário que a organização reveja esse aspecto de forma a permitir maior abertura, condições em que os funcionários possam dispor de mais espontaneidade.

Em relação a tolerância a piadas e bom humor, 14% dos funcionários concordam totalmente, 28% concordam parcialmente, 44% discordam totalmente e 14% discordam parcialmente como mostra o gráfico 2.

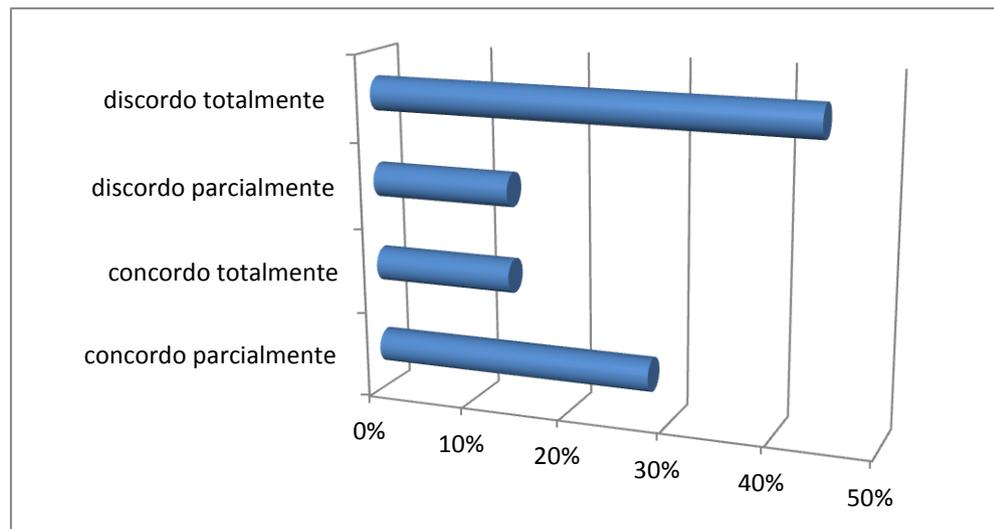


Gráfico2: Tolerancia a piadas e bom humor

A presença do humor quebra o gelo do clima estritamente formal, a presença do bom humor propicia a conversação entre os indivíduos, socializando conhecimentos e contribuindo para o surgimento de novas idéias. No Sebrae/MA na Unidade Regional do Maranhão, percebe-se que o entrosamento entre funcionarios esta sendo estimulado. É neste contexto que se torna imprescindível que as realizações importantes sejam comemoradas parcialmente, 14% dos funcionarios concordam parcialmente, 72% concordam totalmente, 14% discordam totalmente em existir comemoração para realizações importantes.

Com relação ao nível de confiança, orgulho em trabalhar para a empresa, onde 72% dos funcionarios concordam parcialmente e 28% discordam totalmente. Segundo Terra (2005) a medida que as empresas conseguem criar um alto grau de identificação dos funcionários com elas, expressa um sentimento de orgulho, isto estimula a inovação, pois aumenta a confiança dos funcionarios e sua propensão a assumir riscos, além de criar um ambiente mais cooperativo. Assim torna-se necessario que haja uma pesquisa entre os funcionarios par que possa ser constatado o nível de confiança e orgulho de forma mais exata para então traçar estratégias para reverter tal quadro.

Dimensão 3 – Estrutura Organizacional

Quanto ao uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia dedicadas a projetos inovadores, 43% dos funcionarios concordam parcialmente,

14% discordam totalmente e 43% discordam parcialmente. No que diz respeito as decisões considerando os nível mais baixo como o processo decisório é ágil e a existência de mínima burocracia, 57% dos funcionarios concordam totalmente, 14% concordam parcialmente, 43% discordam totalmente e outros 29% discordam parcialmente em haver esta preocupação por parte da empresa, conforme mostra o gráfico 3.

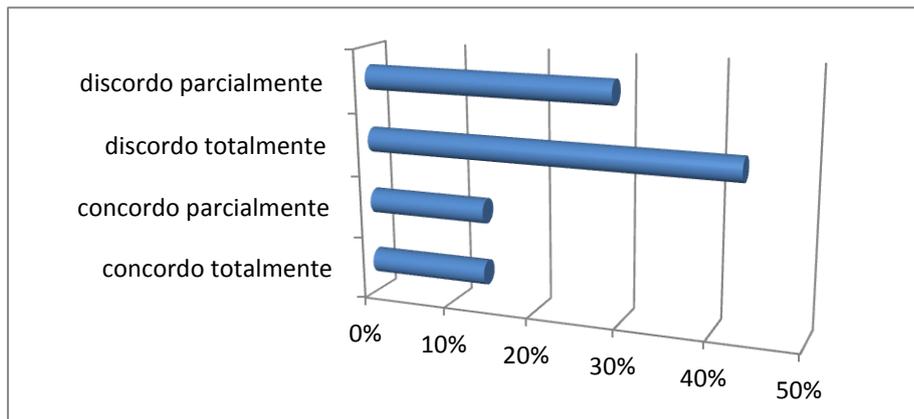


Gráfico3: Delegação da tomada de decisão a níveis mais baixos da hierarquia

A confiança e a liberdade aos funcionarios da tomada de decisão agiliza as respostas requeridas, proporcionando ainda habilidades e enriquecimento do conhecimento por parte daqueles que tomam decisões. Portanto é necessário que os funcionarios conforme as circunstancias possam agir de forma autônoma contribuindo para a organização e além disto possibilitar a automotivação a criação de novos conhecimentos.

Dimensão 4 – Praticas e políticas de Administração de Recursos Humanos

Quanto a realização de investimentos e incentivos a treinamentos e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionarios, 43% dos funcionarios concordam totalmente enquanto 57% concordam parcialmente. Terra (2005) enfatiza que a principal função dos gerentes é o desenvolvimento dos seus funcionarios. Assim percebe-se que o Sebrae/Ma possui uma preocupação quanto a potencialização do desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores como exemplo a **Universidade Corporativa**.

- Universidade corporativa

O Sebrae acredita que o colaborador é o maior responsável pelo seu desenvolvimento profissional. Por isso, o papel da UC é oferecer todas as condições para que o seu aprendizado seja permanente e diversificado. As ações educativas estabelecem paralelos entre conhecimento e prática, estimulando o desenvolvimento de competências pessoais e o compartilhamento dos conhecimentos e das melhores práticas da organização.

Através de múltiplas formas de aprendizagem e colaboração, a UCSebrae promove as conexões entre pessoas e saberes, para que estas possam convergir para a construção do conhecimento e a criação de um saber comum inerente ao Sebrae. O seu auto-desenvolvimento é uma trilha a ser percorrida.

- Diretrizes Estratégicas da UCSebrae

→ Missão:

Promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do SEBRAE junto às micro e pequenas empresas.

→ Visão:

Ser reconhecida como uma estratégia educacional para o desenvolvimento de competências, visando o atendimento de excelência ao empreendedor e à micro e pequena empresa.

→ Valores:

Inovação: processo contínuo de renovação organizacional e pessoal, a partir da interação intensiva de aprendizado e experiências internas e externas, que promovam a adequação de estratégias e ou o desenvolvimento e difusão de novos conhecimentos.

co-responsabilidade com o aprendizado: compromisso permanente do SEBRAE, parceiros, educadores e colaboradores com os resultados;

Compartilhamento: socialização do saber, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação, de forma coletiva e organizada, visando à construção de um saber comum;

Flexibilidade: processos e programas com capacidade de ajustes às demandas e necessidades;

Transparência: critérios claros e compartilhados em todas as etapas dos programas e processos;

Cidadania: ações pautadas por posturas éticas e socialmente responsáveis;

Universalização: inclusão de todos os colaboradores internos e externos no processo.

→ Público-alvo:

Colaboradores internos e externos do Sistema Sebrae, conforme demonstra a figura 5.

Figura 5 - Público alvo UCSebrae



Fonte: www.uc.sebrae.com.br

Para a Universidade Corporativa (UC) Sebrae, a Gestão do Conhecimento tem como foco a experiência do colaborador e a prática cotidiana. O primeiro resultado da estratégia de GC no Sebrae surgiu em 2011, com o lançamento do Saber, uma plataforma de registro de textos, que transforma o conhecimento tácito em conhecimento explícito. O Saber possibilita a geração, a colaboração e a

publicação dos conhecimentos dos colaboradores de todo o Sistema Sebrae. O Projeto “Eu Ensino-Eu Aprendo”, outra iniciativa de GC , trabalha o conhecimento tácito e explícito através de atividades pedagógicas criadas pelos colaboradores e disseminadas no Sistema Sebrae via diversos cursos.

O acesso às informações é um princípio básico da Gestão do Conhecimento. A UC Sebrae atua em duas frentes: garantindo o acesso as bibliotecas BOL (Biblioteca Online Sebrae) e Pearson, e estruturando e ampliando a “Árvore do Conhecimento” do Sebrae e sua “Rede Semântica”.

A UC Sebrae também estuda de forma permanente a Gestão do Conhecimento e implanta soluções com o apoio de parceiros nacionais e internacionais. Busca, desta forma, garantir a melhoria do universo do empreendedorismo brasileiro.

Referente á evolução dos salários e sua ligação com a aquisição de competências, 14% dos funcionarios concordam totalmente, 29% concordam parcialmente, 43% discordam totalmente e 14% discordam parcialmente conforme mostra o gráfico 4.

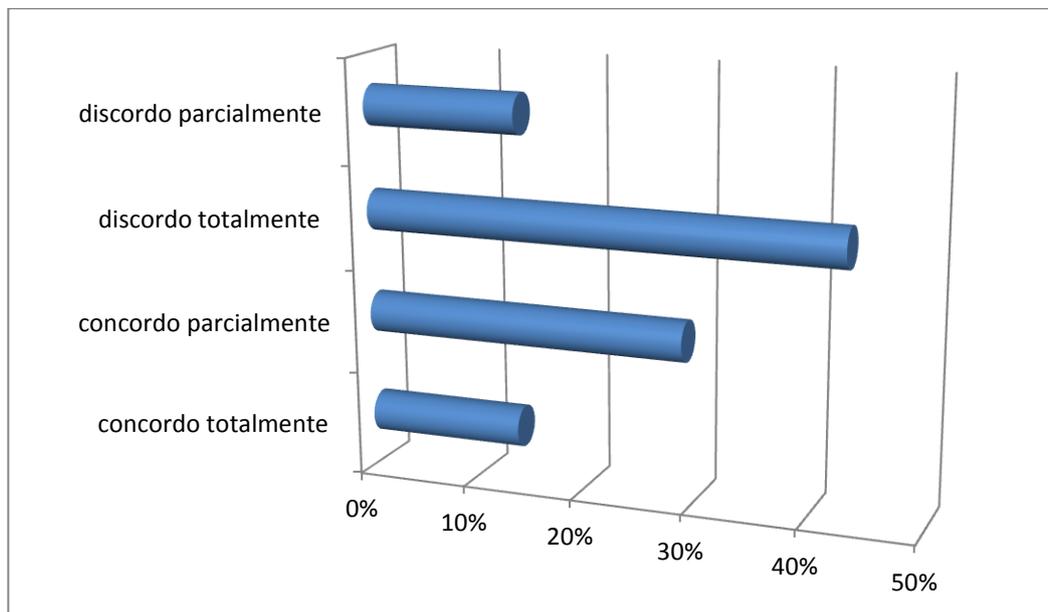


Gráfico4: Evolução dos salários associada à aquisição de competências

Segundo Terra (2005) esquemas individuais de pagamento por desempenho desestimula o trabalho em equipe, ... são atitudes e comportamentos diretamente opostos áqueles associados à inovação e ao aprendizado coletivo. Tal discordância no gráfico 4 é aceitável já que este é um processo de mudança que vai levar tempo,

pois “foram 200 anos de paradigma industrial. Estamos na era do conhecimento há muito pouco tempo e a mudança de modelo mental continuara sendo um importante desafio.” Terra (2005, p. 180).

Dimensão 5 – Sistemas de Informação

No que corresponde a eficiência da comunicação, 43% dos funcionarios concordam parcialmente, 29% discordam totalmente e 29% discordam parcialmente que ela ocorre em todos os sentidos (se cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas). Sobre este aspecto, é importante ressaltar que é fundamental que os funcionarios exerçam a comunicação em todos os níveis da estrutura organizacional, pois a informação que é gerada através da comunicação é primordial para tomada de decisões e aprendizado além da produção de novas idéias, ou seja, é essencial que haja um compartilhamento de informações eficiente, referente a esta questão 71% dos funcionarios concordam parcialmente , 14% concordam totalmente e 14% discordam parcialmente, conforme mostra o grafico 5.

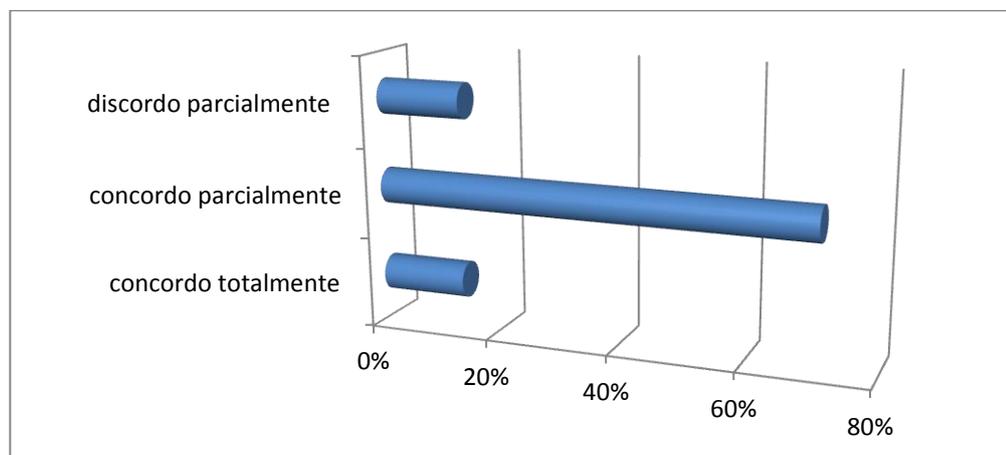


Gráfico5: Existencia de compartilhamento de informações

Sendo o compartilhamento de informações favorável a criação do conhecimento organizacional, percebe-se que na organização estudada há a necessidade de promover o compartilhamento de informações entre os funcionarios, podendo utilizar-se de incentivos a documentação do conhecimento para que seja compartilhado na organização.

É notório que os recentes avantos na informática, como Internet, técnicas como *data mining* (encontro de relações não-evidentes entre variáveis), sobre esta

questão alguns autores chegam a considerar a informática como elemento central do processo inovador já que é capaz de diminuir, unir ou eliminar varias de suas etapas de um determinado processo.

A tecnologia de informação e gestão do conhecimento esta relacionada ao uso de sistemas de informação para compartilhamento de informações ou conhecimento. Onde na organização estuda destacam-se para esse fim: intranet, Sistemas de Publicação e Documentação, Sistema de colaboração (email, fóruns eletrônicos de discursão etc. Segue abaixo algumas iniciativas relacionada:

- Portal Saber

O Portal Saber é uma plataforma de registro de publicações desenvolvida para os colaboradores do Sebrae compartilharem seus conhecimentos e experiências. Seus objetivos são registrar e disseminar o conhecimento de todas as pessoas que contribuem com a missão do Sebrae em qualquer momento e de qualquer lugar.

O registro é realizado no seu espaço de publicações – Meu Saber, onde elabora, edita e publica seus textos, de forma individual e compartilhada, com temas adequados ao tipo de conteúdo, tais como:

- Relatórios de Visita Técnica
- Relatórios de Missão Internacional
- Relatório de inovação dos Agentes Locais de Inovação
- Trabalho final do programa de Trainees
- Resenhas de livros / filmes
- Relato de experiência
- Projeto de pesquisa
- Artigos acadêmicos
- Teses
- Dissertações
- Documentos institucionais

A disseminação das publicações ocorre no momento em que o colaborador torna seu texto público no espaço denominado “Estante”. Deste modo, ele permite que outros colaboradores possam ler, avaliar, favoritar e comentar o texto contribuindo com novas ideias que geram novos conteúdos.

Todo o conhecimento disposto no Saber pode ser acessado por meio de um canal de busca que possibilita rastrear as obras por tags, autor, data ou título. Os textos podem ser compartilhados de forma a promover a co-criação, além de possibilitar a avaliação por parte dos leitores.

- Trilha de aprendizagem

Com as Trilhas de Aprendizagem, o caminho na busca de conhecimento e no desenvolvimento das competências dos colaboradores do Sebrae fica mais fácil, diversificado e eficiente. Além das tradicionais formas de ensino, como cursos presenciais e a distância, também são oferecidas indicações de leituras, filmes, artigos e livros.

Ao fazer as Trilhas, o colaborador adquire conhecimentos que vão muito além daquele necessário para sua área de atuação. Afinal, ter um conhecimento mais abrangente, que permite uma maior capacidade de cooperar em multifuncionalidade são fundamentais no mercado de trabalho atual.

As Trilhas foram construídas a partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem as competências essenciais e genéricas, por espaço ocupacional e gerenciais, com forte vinculação com os eixos temáticos definidos pela UC Sebrae. Seus percursos buscam a completa profissionalização dos colaboradores do Sistema Sebrae. São 14 trilhas de aprendizagem:

Comunicação	Gestão financeira
Empreendedorismo	Inovação
Gestão de pessoas	Institucional Sebrae
Gestão de projetos	MPEs
Gestão de resultados	Negociação
Gestão de processos e mudanças	Resultado com foco no cliente
Gestão estratégica	Trabalho em equipe

As redes de comunicações corporativas tem sido aposta de grandes empresas para revolucionar o relacionamento entre funcionários e parceiros. Seu uso agiliza a comunicação e ainda dissemina o conhecimento entre os participantes.

Segundo o Wander Pereira, gerente da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação (UTIC), “O objetivo do sebrae é construir e consolidar a rede de relacionamento com seus diversos públicos tais quais gerentes, colaboradores, consultores e futuramente clientes e fornecedores”.

Dimensão 6 – Mensuração dos Resultados

A respeito da preocupação em medir resultados sob varias perspectivas, 57% dos funcionarios concordam totalmente e 43% concordam parcialmente. Esse é um aspecto importante a ser analisada pois visto positivamente pelos funcionarios pode contribuir para que os mesmos se sintam confiantes e motivados a se mostrarem e fazerem uso de seus conhecimentos (CI), criando um ambiente saudável para compartilhamento e criação de novos conhecimentos além da busca pela medição de esforços.

Para Terra (2005) também se faz importante o manitoramento destes resultados para que a organização possa desenvolver praticas cada vez mais condizentes a esta mensuração.

Sendo que não se pode esquecer que a partir da pratica da mensuração de resultados, deve ser estabelecida pela organização a divulgação dos resultados mensurados para que os envolvidos possam visualizar quais aspectos devem e/ou podem ser melhorados; sobre este questionamento, 29% dos funcionarios concordam totalmente, 57% concordam parcialmente e 14% discordam totalmente, conforme mostra o gráfico 6.

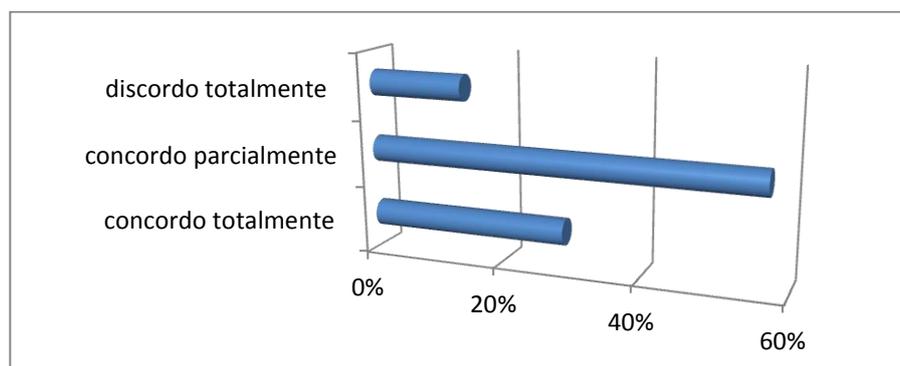


Gráfico 6: Os resultados são divulgados

Dimensão 7- Aprendizado com o ambiente

A necessidade de aprendizado esta cada vez mais além dos muros da organização, ou seja, clientes, fornecedores, concorrentes, institutos de pesquisa, universidades estão estreitando as relações fazendo com que as parcerias surjam e sejam valorizadas. Com relação a esta assertiva, 14% dos funcionarios concordam totalmente e 86% concordam parcialmente, tais dados mostra que a uma preocupação em formar alianças por parte da organização pesquisada, tais alianças podem gerar “Organizações em rede” que é um conceito onde as oprganizações são vista como teias de colaboração, envolvendo fornecedores e clientes, cada um contribuindo com competências especificas.

No quesito referente ao aprendizado da organização com seus clientes através mecanismos formais e informais, 29% dos funcionarios concordam totalmente, 29% concordam parcialmente, 14% discordam totalmente e 29% discordam parcialmente conforme mostra o gráfico 7. Esse resultado mostra que a organização não esta aprendendo tão quanto deveria com seus clientes, precisando estar mais atenta.

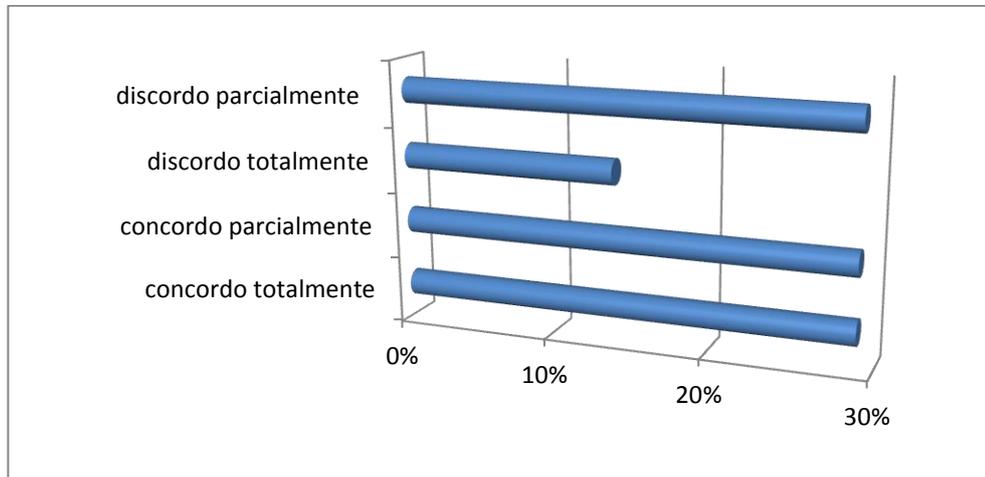


Gráfico7: a empresa possui mecanismo de aprendizado com seus clientes

A seguir visualiza-se o gráfico 8, na qual apresenta as médias para cada uma das questões formuladas com relação as assertivas apresentadas anteriormente.

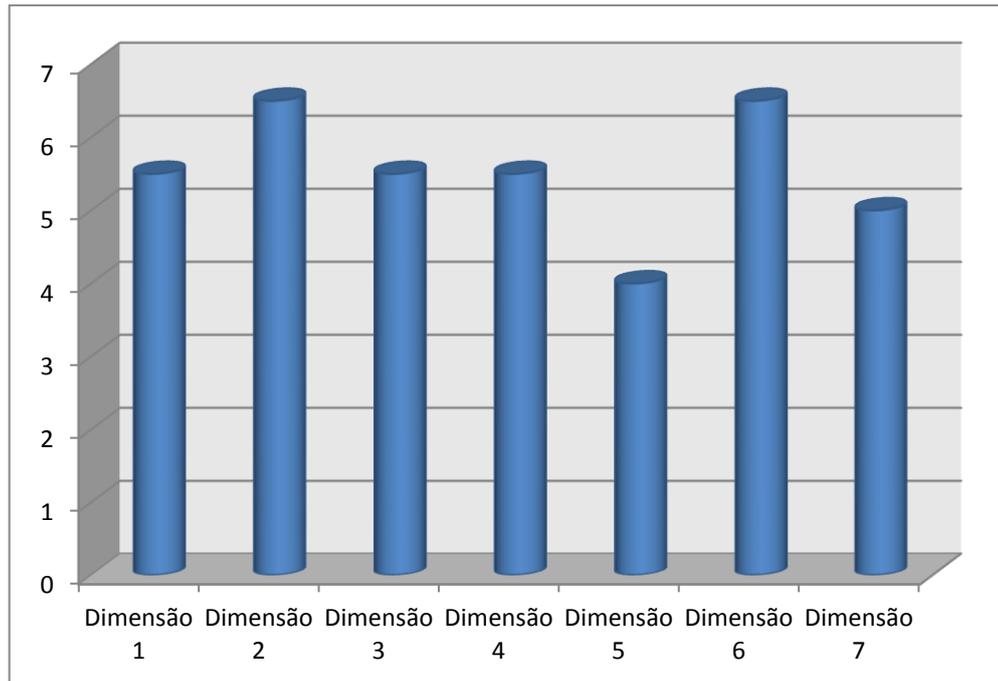


Gráfico8: Média das dimensões

Ao analisar o gráfico, destacam-se as dimensões 2 e 6 que obtiveram média 6,5, significando a presença de grande preocupação com a discursão de idéias, proporcionamento de ambiente para bom humor e comemorações (dimensão 2) e grande preocupação com a mensuração de resultados bem como a atitude em relação a formação de alianças e relacionamento com o meio externo. Por outro lado a dimensão 5 obteve menor média 4, resultado da baixa concordância em relação ao sistema de informação no que diz respeito a existência de uma comunicação eficiente, e se as informações são compartilhadas. Logo percebe-se que há a preocupação por parte da organização em estimular um ambiente propício para discursões, assim pode-se afirmar que organização estudada esta gerenciando bem os requisitos avaliados com relação as dimensões do conhecimento, sendo que alguns tópicos precisam ser melhor explorados por parte da administração da mesma.

Assim pode-se afirmar que o Sebrae/MA esta caminhando rumo a implementação da do conhecimento, recentemente implementou a Certificação do Conhecimento, mecanismo que vem sendo utilizado por grandes organizações para reconhecer e legitimar o aprendizado adquirido por colaboradores, independentemente da forma com que esse conhecimento fora obtido, vale ressaltar que o Sebrae é a segunda empresa a implementar a Certificação do Conhecimento.

No Sebrae, a certificação se dará a partir de uma prova , aplicada por uma instituição especializada como se fosse um concurso. Segundo a Gerente da UC do Nacional, Alzira Vieira:

“[...]esse processo vai promover o desenvolvimento dos colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos, o que vai permitir um aprimoramento do negócio da instituição. Ganham os colaboradores, que terão critérios mais objetivos para investir na sua qualificação e para ascensão na carreira, e ganha o Sebrae, que contará com profissionais mais especializados e poderá criar programas de capacitação de acordo com as demandas identificadas”.

Ressalta ainda que os pequenos negócios também serão impactados, na medida em que receberão um serviço sempre aprimorado, podendo contar com profissionais altamente qualificados.

A Certificação do Conhecimento no Maranhão foi apresentada por Soraya Santos da UC do Sebrae Nacional onde foi exposto o que é, os resultados esperados, como seria realizado o processo de certificação e as características e peculiaridades do programa, assim como tirar dúvidas etc.

Soraya começou relatou que a Certificação é o reconhecimento formal dos conhecimentos possuídos pelos colaboradores independentes como os mesmos foram adquiridos e por eles utilizados na viabilização dos objetivos estratégicos da organização. Tendo como perspectiva de resultados esperados:

- Manter a credibilidade e reconhecimento a qualidade dos serviços prestados pelo Sebrae ao publico alvo;
- Aprimoramento do diagnostico acerca do conhecimento dos profissionais da organização;
- Elaboração de programas de qualificação na medida.

As provas são divididas em cinco temas de avaliação, sendo eles:

1. Sistema Sebrae
2. Pequenos Negócios e empreendedorismo
3. Inovação
4. Mercados
5. Finanças

A prova será divulgado em edital, não sendo obrigatória e o interessado pode escolher os temas em que deseja ser avaliado.

CONCLUSÃO

A gestão do conhecimento esta cada dia mais presente nas organizações, o reconhecimento do valor dos ativos intangíveis se torna essencial na Era do Conhecimento ou da Informação, o que torna a busca por praticas organizacionais relacionadas ficam cada vez mais constantes.

Para este estudo, a Gestão do conhecimento na empresa estudada foi percebida através do método proposto por Terra (2005) que propõe um modelo de sete dimensões para analisar a gestão e/ou praticas que estejam relacionadas ao conhecimento.

Diante de todas as considerações apresentadas no decorrer deste trabalho, pode-se afirmar que a empresa estudada esta caminhando no rumo certo com em relação a GC, em relação ao modelo adotado na pesquisa permite discernir os pontos que precisam ser melhorados. Vale ressaltar que o numero limitado de participantes da pesquisa impede a formação de uma conclusão geral sobre o tema, já que a pesquisa foi realizada apenas em uma unidade do Sebrae (Unidade Regional de São Luís) não tendo abrangência na Matriz.

REFERÊNCIAS

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

BUSQUE SUA CERTIFICAÇÃO. Brasília: Sebrae, Nº 134, Abr. 13.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, Lisboa, Portugal: Edições 70 Ltda, 1977.

CONECTADOS EM TODO LUGAR. Brasília: Sebrae, Nº132, Fev. 13.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

Gestão do conhecimento / Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 10ª reimpressão

Gestão do conhecimento: uma visão estratégia empresarial/ organizadores, Isamir Machado de Carvalho, Sergio Peixoto Mendes e Vivianne Muniz Veras. – Brasília: JJ Grafica e Comunicação, 2006.

Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências/ Maria Tereza Leme Fleury, Moacir de Miranda Oliveira Jr. (organizadores) – São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, Davis P. **A estratégia em ação**: balancedscorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN, David A. **A Gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para economia baseada em conhecimento**. --- Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.; 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KLEIN, David A. **A Gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.; 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROSSATO, M^a A. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

STEWARTE, Thomas A. **Capital Intelectual: a nossa vantagem competitiva das empresas**. 11 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

SOMOS ESPECIALISTAS. Brasília: Sebrae, Nº 133, Mar. 13.

STRAUHS, F. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia**. 2003. 480 f. Tese (Doutorado – Programa Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003).

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, HIROTAKA. **Gestão do conhecimento**. --- Porto Alegre: Bookmam, 2008.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **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 Editora, 2000.

ANEXO I

Questionário sobre Gestão do Conhecimento

Em relação às frases abaixo, assinale seu grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das afirmações a seguir:

Legenda

- (4) concordo totalmente
- (3) concordo parcialmente
- (2) discordo totalmente
- (1) discordo parcialmente

Estratégia & Alta Administração

1. () Existe elevado nível de consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.
2. () A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente para todos os níveis organizacionais.
3. () A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

Sistema de Informação & Comunicação

4. () A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas).
5. () As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, a base de dados e conhecimento da organização.

Cultura Organizacional

6. () Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
7. () Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias bobas.
8. () As realizações importantes são comemoradas.

9. () Há grande tolerância para piadas e humor.

Organização & Processos de trabalho

10. () Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõe à estrutura formal tradicional e hierárquica.
11. () As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

Políticas e práticas para Adm. De RH

12. () Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.
13. () A evolução dos salários esta associada principalmente à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.

Mensuração de resultados

14. () Existe uma grande preocupação em medir resultados sob varias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).
15. () Resultados são amplamente divulgados internamente.

Aprendizado com o ambiente

16. () A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.
17. () A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.