

UMA FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A TOOL FOR EVALUATION OF MATURITY LEVEL OF THE ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT

Aline Cristina de Fátima¹, Edmilsson Nastasi Junior²,
Francisco Rodrigues Lima Junior³

RESUMO:

No cenário competitivo global atual, diante da necessidade de alcançar vantagem competitiva sustentável, as empresas cada vez mais necessitam gerenciar o capital intelectual e o conhecimento organizacional para promover a inovação e melhorar os processos de tomada de decisão e o desempenho da organização. Neste contexto, este estudo propõe uma ferramenta de diagnóstico que permite avaliar o grau de maturidade da gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas. A ferramenta foi desenvolvida com base em dois modelos teóricos da literatura relacionada: espiral do conhecimento e

o modelo das sete dimensões. Uma aplicação piloto foi realizada em uma empresa do setor têxtil por meio de uma pesquisa de levantamento (*survey*). Os resultados obtidos demonstram a capacidade da ferramenta de diagnóstico de auxiliar os gestores das empresas a identificar e analisar a efetividade dos processos de geração, conversão, armazenamento e compartilhamento do conhecimento organizacional. Para o caso de aplicação apresentado, conclui-se que há vários pontos a serem melhorados em relação ao gerenciamento do conhecimento na empresa.

Descritores: Gestão do conhecimento; ferramenta de diagnóstico; espiral do conhecimento, sete dimensões do conhecimento.

ABSTRACT:

In today's competitive global scenario, aiming to achieve sustainable competitive advantage, companies increasingly need to manage intellectual capital and organizational knowledge to

¹ Graduada em Engenharia de Produção e Qualidade pelo Centro Universitário da Fundação Educacional Guaxupé (UNIFEG) e atua na área de desenvolvimento de produto. E-mail: alinecfatima@gmail.com

² Graduado em Engenharia de Produção e Qualidade pelo Centro Universitário da Fundação Educacional Guaxupé (UNIFEG) e atua no setor têxtil em empresas de confecção industrial. E-mail: edmilsson.juninho@hotmail.com

³ É graduado em Engenharia de Produção com ênfase em Software pela Universidade Estadual de Maringá-PR (UEM), mestre em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP) e atualmente é aluno de doutorado Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos - USP. E-mail: eng.franciscojunior@gmail.com

promote innovation and improve decision-making processes and organizational performance. This study proposes a diagnostic tool for assessing the degree of maturity of knowledge management in small and medium enterprises. The tool was developed based on two theoretical models of related literature: knowledge spiral and the model of the seven dimensions. A pilot test was conducted in a company in the textile industry through a survey research (survey). The results evidence the ability of the proposal to aid company managers in the identification and analysis of processes of knowledge generation, conversion, storage and sharing. For the case of application presented, it was concluded that there are several points to be improved in relation to knowledge management practices in the company

Descriptors: Knowledge management, diagnostic tool, knowledge spiral, seven dimensions of knowledge.

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento é uma área de estudo bastante importante no âmbito da competição estratégica e organizacional de qualquer empresa. Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam

que em uma economia em que a única certeza é a incerteza, a única fonte que traz vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. De acordo com Loughridge (1999), a gestão do conhecimento (GC) é definida como a aquisição, troca e uso do conhecimento dentro das organizações, incluindo os processos de aprendizado e os sistemas de informação. Neste sentido, é importante diferenciar a GC da tecnologia da informação (TI). A TI abrange uma gama de produtos de *hardware* e *software* que proliferam rapidamente com a capacidade de coletar, armazenar, processar e acessar dados para o controle de equipamentos e processos de trabalho, bem como para conectar pessoas, funções e escritórios tanto dentro das organizações quanto entre elas (ROSINI; PALMISANO, 2006). A tecnologia deve ser utilizada para obter a informação certa, no local certo, no momento em que é requerida. Verifica-se assim que a TI é fundamental para a implementação da GC, mas a GC não é simplesmente a utilização de ferramentas de TI.

A gestão do conhecimento requer a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento corporativo, bem como o compartilhamento do conhecimento

gerado e sua aplicação efetiva em benefício da organização (LOUGHRIDGE, 1999). Na prática, para fazer uso do gerenciamento do conhecimento, deve-se ter consciência de que sua principal alavanca é o aproveitamento dos recursos e experiências da empresa. Todos os funcionários e consultores da empresa possuem a capacidade de selecionar e implementar práticas para gerir o conhecimento, de modo a não se repetir os mesmos problemas e a desenvolver soluções rápidas quando um novo problema ocorre. Em suma, o conhecimento organizacional deve ser repassado e vivenciado, sendo que a implementação de práticas e ferramentas de GC pode garantir isso.

Na literatura acadêmica, a gestão do conhecimento tem recebido cada vez mais atenção de pesquisadores de diversas áreas. Várias ferramentas vêm sendo propostas para ajudar as organizações em atividades a conduzir melhor seus processos de gestão, provendo suporte desde o diagnóstico organizacional até os processos de criação e conversão do conhecimento. Diante da importância deste tema para a literatura e para a prática empresarial, o objetivo desta pesquisa é propor e aplicar uma ferramenta de diagnóstico

para permitir a avaliação do nível de maturidade da GC organizacional. Uma aplicação piloto da ferramenta foi realizada em uma empresa de médio porte fabricante de lingerie. Quanto à estrutura do presente estudo, a Seção 2 foca no referencial teórico sobre GC e algumas abordagens teóricas existentes para a mesma. A metodologia utilizada neste estudo é descrita na Seção 3. A Seção 4 expõe a ferramenta de diagnóstico proposta e sua aplicação piloto. Enfim, a Seção 5 contempla as conclusões deste estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão do conhecimento

No cenário global de competitividade, a gestão do conhecimento serve como um diferenciador para a sobrevivência das empresas. Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento se dá pela conversão da experiência, dos valores, da informação contextual e do *insight* experimentado, em que novas experiências e informações poderão ser avaliadas e incorporadas ao sistema de atividades da organização. Sob a perspectiva de Schultze (1998), o conhecimento é um objeto disjuncto de atos e consciência humanos, que pode

ser adquirido, detido e compartilhado, com a finalidade de diminuir a incerteza em empresas.

A gestão do conhecimento (GC) é responsável por planejar, executar e controlar ações voltadas ao desenvolvimento do conhecimento da organização e de seus processos correspondentes, objetivando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis de forma sistêmica. A GC se baseia em um conjunto de técnicas e ferramentas que identificam, analisam e gerem estrategicamente o aspecto intelectual presente na organização. Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001), por meio do gerenciamento do conhecimento consegue-se reutilizar recursos, conservar conhecimento, aumentar a cooperação dos indivíduos, aprimorar a obtenção de informações sobre concorrência e mercado.

Ao desenvolver uma estratégia para GC organizacional, um aspecto importante é definir o tipo de orientação (foco) que será adotada. Enquanto uma estratégia de GC baseada em sistemas enfatiza a capacidade de ajudar a criar, armazenar, partilhar e usar o conhecimento explícito de uma organização, focando na codificação e no armazenamento do conhecimento através da TI, uma estratégia humana de

GC enfatiza a partilha de conhecimento através da interação interpessoal. As estratégias humanas costumam ser mais baratas e fáceis de implementar, já que, ao invés de focar aquisição de recursos de TI, a empresa estimula a disseminação do conhecimento através dos contatos pessoais, redes sociais, incluindo grupos ocupacionais e equipes (ROSINI; PALMISANO, 2006).

2.2 Abordagens para a Gestão do Conhecimento

Diferentes abordagens teóricas para a gestão do conhecimento organizacional podem ser encontradas na literatura, tais como aquelas propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prustak (1998), Terra (2000) e Maier e Remus (2003). Esta subseção discute algumas das abordagens mais difundidas.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é importante para garantir vantagem competitiva, já que esta sustenta a inovação contínua nas organizações. Ainda segundo estes autores, há dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito se refere ao conhecimento que é difícil ou impossível de ser articulado claramente

e armazenado, pois é fruto de experiências pessoais acumuladas. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado, codificado e armazenado de alguma maneira. Esse tipo de conhecimento é expresso verbalmente, por escrito ou na forma matemática, podendo ser acessado por uma rede de compartilhamento. Conforme ilustra a Figura 1, no modelo

conhecido por "espiral do conhecimento" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), o foco está na criação de conhecimentos por meio de espaços para a contínua conversão entre o formato tácito e explícito. O processo de conversão do conhecimento deve ser ininterrupto e enérgico, podendo ser realizado na dimensão epistemológica e ontológica.



Figura 1— Conversão do conhecimento tácito em explícito. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A dimensão epistemológica envolve a socialização (conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa), externalização (é a conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito), combinação (conversão de algum tipo de conhecimento explícito gerado por um

indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização) e internalização (conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo). A dimensão ontológica envolve a transferência do conhecimento subjetivo para o grupo, seguida pela transferência de conhecimento do grupo para a

empresa, que posteriormente pode transferi-lo a outras empresas.

Na abordagem proposta por Davenport e Prustak (1998), o conhecimento é visto como a única vantagem sustentável. Os autores sugerem que a empresa pode criar conhecimento por meio do desenvolvimento ou da aquisição, sendo que para isso é preciso alocar tempo e espaço. Os autores também sugerem uma estrutura dos processos de GC formada por quatro fases: geração do conhecimento consciente e intencional, codificação e coordenação de conhecimento, transferência de conhecimento e utilização.

Outra abordagem para GC bem difundida foi proposta por Terra (2000) e é conhecida como modelo das sete dimensões do conhecimento gerencial. Este modelo sugere que a gestão da organização tenha um papel central na criação de condições propícias ao compartilhamento e criação do conhecimento, devendo atuar nas seguintes dimensões:

i. Fatores estratégicos e alta administração (dimensão 1): refere-se aos conhecimentos, metas e outros aspectos que devem ser considerados pela alta administração. Envolve a definição e foco nas competências

estratégicas, o mapeamento do conhecimento organizacional, a identificação e proteção de ativos intangíveis, o alinhamento organizacional e o desenvolvimento de liderança favorável à GC;

ii. Cultura organizacional (dimensão 2): é voltada ao aprendizado contínuo, estimulando a criação de uma identidade organizacional propícia à criação, exploração e compartilhamento de novas ideias. A cultura organizacional deve estar focalizada em inovação e aprendizado sucessivo visando resultados de longo prazo;

iii. Estrutura Organizacional (dimensão 3): foca no desenvolvimento de modelos de estruturas flexíveis que favoreçam à inovação e o aprendizado aquisição de conhecimento interno e externo, trabalho em equipe, formação de equipes multidisciplinares, grau de autonomia para os funcionários, flexibilidade organizacional, documentação de processos e organização dos processos decisórios;

iv. Administração de recursos humanos (dimensão 4): relaciona-se diretamente com as funções de gestão e desenvolvimento de pessoas dentro da organização. Incluem-se nesta dimensão as práticas de recrutamento, estratégias de treinamento, desenvolvimento de

planos de carreira, planos de reconhecimento e recompensa, retenção de talento e conhecimento;

v. Sistemas de informação e comunicação (dimensão 5): diz respeito aos recursos de tecnologia da informação da empresa, incluindo canais de comunicação, política de transparência, estrutura de tecnologia de informação, análise da usabilidade de sistemas da empresa, desenvolvimento de taxonomia de sistemas (classificação), política de segurança de informação e espaços colaborativos;

vi. Mensuração de resultados (dimensão 6): refere-se às práticas de medição de desempenho organizacional e a outros processos de medição que possuem impacto na organização. Incluem-se nesta dimensão a definição de perspectivas para mensuração de resultados, a avaliação do impacto e uso dos sistemas de informação e a avaliação de competências individuais e organizacionais;

vii. Aprendizado com o ambiente (dimensão 7): refere-se ao aprendizado com os clientes, ao desenvolvimento de relacionamento com fornecedores e parceiros, ao mapeamento de “expertises” externas, realização de *benchmarking*, desenvolvimento de parcerias de pesquisa entre empresa e

universidade visando expansão tecnológica e melhoria dos processos de gestão.

Finalmente, na abordagem de Maier e Remus (2003), são sugeridos dois caminhos para implementação da GC. No primeiro, iniciativas de gestão de processos são promovidas por uma unidade organizacional ou por um projeto responsável para analisar e melhorar a visibilidade de processos de negócio, expandindo assim a visão do conhecimento embutido nos processos. O segundo caminho consiste em uma estratégia orientada à tecnologia e focada nos processos de negócio. Neste caso, sistemas de gestão de conhecimento comerciais são usados para dar suporte a processos específicos da organização (por exemplo, pesquisa e desenvolvimento).

2.3 Ferramentas de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

A realização de diagnósticos sobre a atual situação da gestão do conhecimento em uma organização permite avaliar o grau de maturidade das estratégias e práticas de GC vigentes, mesmo que estas não tenham sido adotadas de modo formal e estruturado. Bukowitz e Willians (2002) propuseram uma ferramenta de

diagnóstico que é subdividida em 7 seções, sendo que quatro delas focam no conhecimento tácito, e as outras três correspondem ao processo estratégico. Outra ferramenta de diagnóstico foi proposta por Beltrame, Santos e Maçada (2007), cujo objetivo era avaliar o sucesso de um sistema de GC em uma instituição de ensino superior. O sistema avaliado é provido de um banco de dados que permite a troca de informação e a comunicação entre colaboradores de vários setores da empresa.

Carletto *et al.* (2006) desenvolveram e aplicaram uma ferramenta de diagnóstico de GC na viação Iapó, sendo que os resultados obtidos forneceram informações aos processos de tomada de decisão e conduziu a mudanças na organização. Outras ferramentas de diagnóstico são sugeridas por Fresneda *et al.* (2009) e Melo *et al.* (2009).

Uma limitação da maioria dessas ferramentas de diagnóstico é que elas não são adequadas para aplicação em pequenas e médias empresas de manufatura, algumas por terem sido desenvolvidas para outros tipos de organização, outras por consumirem muito tempo na coleta de dados ou por requerem muitos conhecimentos

específicos de gestão de conhecimento e gestão por processos.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo consiste em uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*, baseada na coleta de informações dos indivíduos do ambiente em estudo. As informações são coletadas por meio de um questionário autoadministrado, cujo objetivo é obter descrições quantitativas de uma população. A pesquisa *survey* pode ser classificada como explanatória, exploratória e descritiva (PINSONNEAULT; KREAMER, 1993). A amostra utilizada foi representativa da população probabilística, uma vez que o tamanho da amostra considerada totaliza 10 pessoas. A análise dos dados foi feita por meio dos valores médios obtidos para cada seção dos questionários.

4. APRESENTAÇÃO DA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO

A ferramenta de diagnóstico proposta neste estudo visa avaliar o nível de maturidade das práticas de GC nos níveis tático e estratégico, permitindo identificar limitações nos

distintos setores de uma empresa. A ferramenta é composta por dois questionários, sendo que um foi desenvolvido com base na abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) e o outro foi baseado no modelo das sete dimensões proposto por Terra (2000). Em ambos, para melhor entendimento dos entrevistados, há um conjunto de afirmações que representa cada aspecto de GC avaliado. Cada funcionário entrevistado deve julgar o quanto concorda com cada uma das afirmações. Para isso, o entrevistado deve utilizar

$$NF = ((f_1 \times 1) + (f_2 \times 2) + (f_3 \times 3) + (f_4 \times 4) + (f_5 \times 5)) / n \quad (1)$$

O questionário fundamentado em Nonaka e Takeuchi (1997) é mostrado no Quadro 1. Neste questionário, investigou-se o nível de estruturação dos processos de conversão do conhecimento relacionados à socialização, externalização,

uma escala de julgamentos dividida em cinco níveis de ponderação: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) concordo parcialmente; (4) concordo e (5) concordo totalmente. Conforme representa a equação 1, a nota final da empresa em cada aspecto avaliado (*NF*) é obtida como uma média ponderada. Nesta equação, a frequência das respostas obtidas para cada nível da escala (f_i , $i=1,2,\dots,5$) é multiplicada pelo seu respectivo fator de ponderação (1, 2, 3, 4 ou 5) e posteriormente dividida pelo número de respostas (*n*).

combinação e internalização. Já no questionário mostrado no Quadro 2, baseado em Terra (2000), as perguntas foram organizadas conforme as sete dimensões do conhecimento sugeridas por este modelo.

QUADRO 1 - Questionário desenvolvido com base no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997)

1.	Socialização
1.1	Há um tempo de treinamento para adaptação das tarefas por meio de um monitor.
1.2	Há reuniões destinadas ao compartilhamento do conhecimento entre funcionários do operacional.
1.3	Há reuniões destinadas ao compartilhamento dos do conhecimento entre os supervisores.
1.4	É realizado frequentemente o trabalho mestre-aprendiz.
1.5	Na empresa há reuniões onde são debatidas ideias junto ao setor produtivo e alta direção.
2.	Externalização
2.1	Há diálogo entre os setores por meio de <i>chats</i> , <i>e-mails</i> , fóruns de discussão.
2.2	As experiências (aprendizado) vivenciadas no dia-a-dia são documentadas.
2.3	Os procedimentos de trabalho são devidamente documentados.
3.	Combinação
3.1	Há um ou mais sistemas onde se pode acessar o conhecimento organizacional.
3.2	Todos possuem acesso a esse (s) sistema (s).
3.3	Existem espaços e políticas que incentivam a combinação de conhecimentos visando á inovação.
3.4	Há práticas que incentivam a combinação de conhecimento visando á melhoria contínua dos processos.
4.	Internalização
4.1	Há documentos onde todas as informações necessárias a determinadas tarefas estão explícitas.
4.2	Há históricos sobre experiências anteriores que foram ineficientes.

QUADRO 2 – Questionário elaborado com base no modelo das sete dimensões do conhecimento

1.	Fatores estratégicos e alta administração
1.1	Há concordância entre todos os funcionários sobre quais sejam os pontos fortes da empresa.
1.2	O gerente compartilha metas e objetivos da empresa com antecedência e clareza.
1.3	Os afazeres são distribuídos justamente em seu setor.
1.4	As informações sobre os resultados alcançados pela empresa são disseminadas aos funcionários.
2.	Cultura e valores organizacionais
2.1	São feitas reuniões para a realização de <i>brainstormings</i> frequentemente.
2.2	Existem equipes formais multidisciplinares que se acrescentam à estrutura hierárquica da empresa.
2.3	Existem equipes temporárias, que trabalham com autonomia, direcionadas a projetos inovadores.
2.4	Pequenas reorganizações (funcionários alocados em funções que se adaptam melhor) ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.
2.5	Há uso de espaços abertos e salas de reuniões para troca informal de informação.
3.	Estrutura organizacional
3.1	Há reuniões com os funcionários para criação de programas de melhoria aos resultados da empresa.
3.2	Há confiança entre a empresa e seus funcionários.
3.3	A empresa estimula a experimentação visando a descoberta de conhecimento ou resolução de problemas.
3.4	As pessoas se preocupam com toda a empresa e não só com sua área de trabalho.
3.5	A missão e os valores da organização são promovidos por ações simbólicas.
4.	Administração de Recursos Humanos
4.1	O processo seletivo é rigoroso.
4.2	Há treinamentos com temas atraentes a realidade da empresa.
4.3	A forma de avaliação, em relação ao desempenho dos funcionários feita pelo gerente, é justa.
4.4	Busca-se variedade de personalidade, experiência, cultura, educação e criatividade no recrutamento.
4.5	Há incentivos ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.
4.7	Existem planos de pagamentos associados ao desempenho da equipe (não só ao desempenho individual).
5.	Sistemas de Informação
5.1	A comunicação é eficiente em todos os sentidos.
5.2	Todos os funcionários, possuem acesso à base de dados e conhecimento da organização.
6.	Mensuração de resultados
6.1	Existe um sistema de medição de desempenho implementado.
6.2	As informações do SMD são usadas efetivamente no processo de tomada de decisão.
7.	Aprendizado com o ambiente
7.1	A empresa aprende com clientes. Há estruturas formais e informais bem estabelecidos para tal finalidade.
7.2	A empresa tem agilidade na gestão de parcerias com concorrentes e fornecedores.
7.3	A empresa tem aptidão na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa.
7.4	A determinação de realizar alianças está ligada as decisões estratégicas por meio de aprendizado.

O Quadro 3 expõe um mapa de referência para análise dos valores obtidos a partir da aplicação dos questionários. Quanto mais próximo da pontuação 5,0, mais a empresa se

mostra capaz de gerar, disseminar e gerenciar o conhecimento. Em outro extremo, quanto mais próximo de 0,0, mais incipiente é o estado da empresa em relação ao uso de práticas de gestão de conhecimento e à administração eficiente de seus recursos humanos.

QUADRO 3 - Quadro de referência para interpretação das respostas dos questionários

	Valor de NF	0,00	5,00
Questionário 1	Socialização	Não há diálogo na empresa que permita a troca de conhecimentos e experiências	O compartilhamento de experiências ocorre efetivamente
	Externalização	Não há registros sobre dados das operações de rotina, relatórios de desempenhos nem armazenamento de conhecimento	O conhecimento é registrado e as informações necessárias à tomada de decisão estão disponíveis
	Combinação	Não existe conhecimento explícito nem espaços de interação que possibilitem a combinação de conhecimento	Frequentemente os conhecimentos dos colaboradores da empresa são devidamente combinados visando inovação e melhoria dos processos produtivos
	Internalização	Não há mecanismos que permitam aos colaboradores realizar consultas sobre o conhecimento organizacional	Os funcionários utilizam os registros de conhecimento para o autodesenvolvimento e em benefício da empresa
Questionário 2	Dimensão 1	Falta de definição do papel da alta administração sobre os aspectos relacionados ao conhecimento	Os aspectos relacionados ao conhecimento estão bem definidos no que abrange a área da alta administração
	Dimensão 2	O trabalho é alienado, cansativo e sem perspectivas para o futuro	Há aprendizado contínuo dos funcionários e isso vem conduzindo a melhorias na empresa.
	Dimensão 3	A estrutura organizacional é mal definida e impede o crescimento organizacional	A estrutura organizacional é completa, possui um modelo de gestão flexível e é adequada ao ambiente de mercado atual
	Dimensão 4	Os critérios para contratação são mal considerados e a estrutura para tanto é retórica	O processo de contratação está bem estruturado e existe gestão sob o desenvolvimento de pessoas (ex. planos de carreira)
	Dimensão 5	Não é feito um uso adequado da TI e a comunicação não é eficaz	A estrutura de TI e os canais de comunicação existentes são eficazes no apoio à GC
	Dimensão 6	Não existe mecanismos implementados para mensuração de resultados e outras avaliações de desempenho	A medição de desempenho organizacional é capaz de fornecer informações úteis para tomada de decisão em toda a empresa
	Dimensão 7	Não há estrutura nem iniciativas que permitam aprender com o ambiente	A empresa vem se desenvolvendo com o apoio de processos de aprendizagem dentro e fora da mesma

4.1 Aplicação Piloto da Ferramenta de Diagnóstico

Uma aplicação piloto foi realizada em uma empresa de médio porte que atua no setor têxtil há cerca de 20 anos. A empresa fabrica *lingeries*

para clientes do mercado nacional. A ferramenta de diagnóstico foi aplicada por meio de entrevistas a 10 funcionários da empresa, conforme detalha o Quadro 4.

QUADRO 4 - Relação dos funcionários entrevistados

Setor	Quantidade de entrevistados	Cargo
Financeiro	2	Diretor administrativo
		Coordenador
Recursos humanos	1	Encarregado
Logística	1	Encarregado
Suprimentos (compras)	1	Encarregado
Manutenção	1	Encarregado
Desenvolvimento de sistemas	1	Analista
Administrativo	1	Gerente
Produção	2	Costureiras

A partir dos resultados obtidos na aplicação dos questionários, a nota final (*NF*) para cada aspecto avaliado foi calculada usando a equação 1. O

Quadro 5 mostra os valores alcançados pela empresa. Já os gráficos mostrados na Figura 2 apresentam a média aritmética de *NF* obtida para os processos de conversão e para as dimensões do conhecimento avaliadas.

QUADRO 5 - NF obtida em cada dimensão do modelo de Terra

		Aspecto avaliado	NF	
Questionário 1	Socialização	Adaptação de novos funcionários	4,00	
		Compartilhamento de conhecimento entre funcionários	3,55	
		Compartilhamento de conhecimento entre supervisores	4,00	
		Informações de funcionários experientes aos novos	4,60	
		Compartilhamento de conhecimento entre funcionários e supervisores	4,00	
	Externalização	Meios de comunicação	3,15	
		Documentação de experiências	2,40	
		Documentação de processos de trabalho	3,00	
	Combinação	Redes de acesso ao conhecimento	2,20	
		Acesso ao conhecimento	2,15	
		Políticas para o conhecimento perante inovação	2,60	
		Políticas para o conhecimento perante melhoria contínua	2,66	
	Internalização	Folhas de instrução	3,40	
		Relatórios sobre casos ineficientes	4,60	
	Questionário 2	Dimensão 1	Harmonia de ideias dos funcionários	3,80
			Compartilhamento de ideias e objetivos	3,70
Tarefas distribuídas de forma justa			3,90	
Compartilhamento de resultados			3,40	
Dimensão 2		Compartilhamento de ideias e objetivos	3,70	
		Tarefas distribuídas de forma justa	3,90	
		Compartilhamento de resultados	3,40	
		Reuniões sobre <i>brainstorming</i>	3,10	
Dimensão 3		Equipes estruturadas hierarquicamente na empresa	2,20	
		Autonomia para equipes temporárias	2,50	
		Alocações de funcionários para tarefas que melhores realizam	3,60	
		Ambiente de troca de informação em geral	4,00	
		Reuniões para melhoria de resultados	3,90	
Dimensão 4		Confiança de funcionários a empresas	2,60	
		Experimentação	2,20	
		Preocupação com toda a empresa por cada funcionário	2,50	
		Ações para missão e valores da organização	3,70	
		Processo seletivo	3,80	
Dimensão 5		Treinamentos de funcionários	4,30	
		Desempenho avaliado de forma justa	4,10	
		Base para o recrutamento de funcionários	4,10	
		Incentivos para treinamento e desenvolvimento	3,30	
		Desempenho de equipe	4,20	
		Eficiência da comunicação	3,30	
Dimensão 6		Acessibilidade a base de dados e conhecimento	3,00	
		Sistema de medição de desempenho	3,20	
Dimensão 7		Utilização do sistema de medição de desempenho	3,50	
		Aprendizado com clientes	3,60	
		Parcerias entre concorrentes e fornecedores	3,90	
		Parcerias entre universidades e institutos de pesquisa	2,90	
	Ligação de parcerias e decisões estratégicas	4,00		

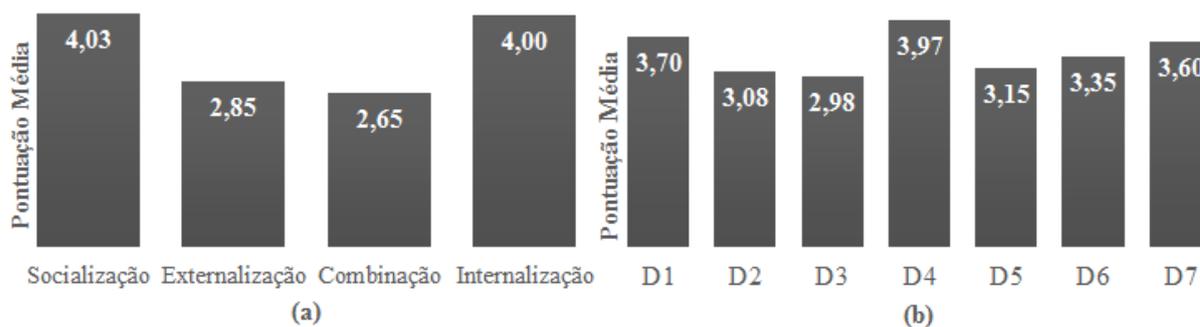


Figura 2 - Pontuação média da empresa em cada um dos aspectos avaliados no diagnóstico

Por meio dos dados expostos na Figura 2 (a), verifica-se que, nos processos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), a empresa atingiu a pontuação média de 4,03 em relação à socialização, 2,85 em externalização, 2,65 em combinação e 4,00 em internalização. Portanto, verifica-se que a empresa parece não investir esforços suficientes na criação de espaços visando a conversão e a disseminação do conhecimento.

Já em relação às dimensões do conhecimento propostas por Terra (2000), conforme mostra a Figura 2 (b), a pontuação média obtida em relação à dimensão 1 corresponde a 3,70. Isso mostra que a empresa ainda precisa evoluir em relação aos fatores estratégicos e à alta administração, uma vez que a empresa não possui implantada uma base de conhecimento de amplo acesso e seus processos de tomada de decisão envolvem somente a

alta administração. Os funcionários parecem não estar completamente satisfeitos quanto à distribuição de tarefas entre os setores. Além disso, a alta administração pouco se preocupa em compartilhar os resultados alcançados pela empresa entre seus funcionários.

Na segunda dimensão, a pontuação obtida foi 3,08, correspondendo à concordância parcial dos entrevistados. Apesar de a empresa não possuir um sistema em que as ideias dos funcionários sejam registradas e analisadas, ainda que com baixa periodicidade, há reuniões onde são debatidas possíveis ideias para a mudança de processos e valores organizacionais.

Em relação à terceira dimensão, estrutura organizacional, a maioria dos entrevistados discordou, sendo obtida uma média de 2,98. Provavelmente isso se à falta de uma definição completa da estrutura da empresa. Na quarta

dimensão, a média obtida foi 3,97, correspondendo à maioria das respostas ao “concordo parcialmente”. A partir dessas respostas, verifica-se que a empresa possui poucas políticas que incentivem o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

Na quinta dimensão, a média alcançada foi de 3,15, o que também corresponde a uma concordância parcial, já que o compartilhamento de conhecimento na empresa é ainda incipiente e que este não é apoiado por ferramentas de TI. Já na sexta dimensão, a empresa obteve média de 3,35. Acredita-se que isso se deve ao fato de a empresa não possuir um sistema de medição de desempenho formalizado, que emita relatórios de desempenho periódicos e que contemple indicadores sobre vários setores e processos da empresa em que há necessidades de melhoria. Por último, na sétima dimensão a média foi de 3,60, o que mostra que a empresa tem muito a evoluir na busca de conhecimento externo por meio de parcerias com outras empresas, universidades e instituições de apoio existentes na região.

5. CONCLUSÃO

A aplicação da ferramenta de diagnóstico desenvolvida mostrou que a empresa necessita trabalhar sua estrutura para atender aos requisitos da gestão do conhecimento e ganhar vantagem competitiva frente ao mercado. Para tanto, a empresa poderia começar com a criação de uma base de conhecimento de acesso amplo e contínuo e a descentralização do processo de tomada de decisão da alta direção, atuando principalmente sobre a gestão de pessoas. É necessário que os líderes dos setores e a alta direção criem modelos gerenciais que aumentem gradativamente a autonomia dos funcionários e facilitem a tomada de decisão por todas as pessoas da empresa. O setor de RH também precisa promover o compromisso dos funcionários com a melhoria do desempenho organizacional a longo prazo por meio de políticas de incentivos não monetários. Também é necessário desenvolver programas que permitam que os funcionários aprendam com os seus próprios erros e com os de outros funcionários em prol do crescimento próprio e da empresa.

Outra sugestão para a melhoria da GC na empresa é a criação de uma equipe multidisciplinar que una

conhecimentos sobre todas as áreas da empresa visando estimular a melhoria contínua dos processos da empresa e o alcance de metas. Essa equipe poderá buscar conhecimento externo por meio de parcerias com universidades e instituições de ensino profissionalizante da região.

A ferramenta de diagnóstico desenvolvida pode ser utilizada por outras empresas de pequeno e médio porte para identificação e análise das atividades que promovem o

conhecimento organizacional. Uma limitação deste estudo é a quantidade de aspectos avaliados em cada questionário desenvolvido, que se restringiu a poucos aspectos devido à necessidade de realizar uma aplicação objetiva e que requeresse pouco tempo dos funcionários da empresa. Contudo, pesquisas futuras podem expandir os questionários visando obter uma avaliação mais abrangente e detalhada sobre a GC na empresa.

REFERÊNCIAS

1. BELTRAME, M.; SANTOS, A.M.; MAÇADA, A.C.G. Avaliando o Sucesso de Sistemas de Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior. In: Anais do IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), Resende - RJ, 2007.
2. BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa. Tradução: Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2002.
3. CARLETTO, B.; ESCORSIM, S., FRANCISCO A.C.; CARVALHO, H.G. As sete dimensões da gestão do conhecimento na organização: caso Iapó. In: Anais do XIII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), Bauru-SP, 2006.
4. CAVALCANTI, M; GOMES, E.B.P; NETO, A.F.P. Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus. 2001.
5. DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução Lenke Peres. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.1998.
6. FRESNEDA, P.S.V; SONIA M.G.; GONÇALVES, M.P.; FONSECA, A.F. Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Utilizando o Método Organizational Knowledge Assesstment (OKA). Revista de Ciência da Informação, vol. 10, n. 3, 2009.
7. LOUGHRIDGE, B. Knowledge management, librarians and information

managers: fad or future? *New Library World*, vol. 100, n. 6, p. 245-253, 1999.

on Information Systems. Helsinki, Finland, 1998.

8. MAIER, R.; REMUS, U. Implementing process-oriented knowledge management strategies. *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, n. 4, p. 62-74, 2003.

14. TERRA, J.C.C. *Gestão do Conhecimento: O Grande desafio empresarial*. 4 ed., São Paulo: Negócio. 2000.

9. MELO, A.R.A.; SILVA, S.C.A.; ARAUJO A.C.C.; QUEIROZ, C.T.A.P. Diagnóstico das Práticas de Gestão do Conhecimento no Setor Hospitalar. *Qualitas Revista Eletrônica*, vol. 9, n. 1, 2009.

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2015-02-03
Last received: 2015-02-03
Accepted: 2015-02-06
Publishing: 2015-04-30

10. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 11 ed. Campus, Rio de Janeiro: Campus. 1997.

11. PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey research in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information System*, California – U.S.A., 1993. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/crito_government>. Acesso em: 12 mar. 2014, 19:20.

12. ROSINI, A.; PALMISANO, A. *Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

13. SCHULTZE, U. Investigating the contradictions in knowledge management. In: IFIP Working Groups 8.2 and 8.6 joint Working Conference