

AS SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO: O CASO DO PROJETO||PERFIS PROFISSIONAIS PARA O FUTURO DA INDÚSTRIA

*SATO, Karoline
SILVA, Helena Nunes*

Resumo: Pesquisa descritiva fundamentada em um estudo de caso do projeto Perfis Profissionais para o Futuro da Indústria. Visa identificar de que forma ocorre o processo de criação e compartilhamento do conhecimento em projetos de prospecção realizados no Observatório de Prospecção Estratégica da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP. Identifica, pelo diagnóstico da documentação, que a organização está alinhada às sete dimensões da Gestão do Conhecimento, propostas por Terra (2001) e, portanto, dá condições propícias ao compartilhamento e à criação de conhecimento. Conclui que a alta administração é vista como facilitadora; que a cultura organizacional propicia o compartilhamento pela utilização de uma metodologia com estímulo à socialização, experimentação e valorização das idéias; que apesar da estrutura hierárquica, há incentivo à participação, com equipes multidisciplinares que detém certa autonomia; que há um processo de seleção voltado a especialidades e qualificações diversas, com constantes capacitações de seus colaboradores; que a organização utiliza diversas tecnologias para facilitar a troca de informações e conhecimentos e busca treinar os colaboradores para uso destas tecnologias; que não existem métricas definidas para avaliação dos resultados do projeto e, finalmente, que o aprendizado com o ambiente se dá por meio de parcerias, treinamentos e da própria diversidade cultural.

Palavras-chave: Compartilhamento de conhecimentos, criação de conhecimento. Gestão do conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

A transição da sociedade industrial para a do conhecimento transformou de maneira significativa os modos de produção. A fabricação de objetos deixa de ter papel central frente ao recurso conhecimento, que passa a ser considerado o motor da nova economia, onde se passa dos insumos tangíveis para os intangíveis e da força para o conhecimento (CARVALHO, 2000, p. 10). Devido a estas mudanças torna-se necessário que se conheçam e explorem novas técnicas e métodos de gestão que possibilitem às organizações maior vantagem competitiva, gerando novos produtos e serviços.

No ambiente das organizações e dos negócios, o interesse pelo conhecimento acentua-se com a constatação, de que o valor de mercado de algumas empresas chega a ser inúmeras vezes maior do que o valor do patrimônio financeiro e físico que possuem; as ações valem tanto, porque incorporam valores intangíveis, como a marca e a imagem que possuem, a capacidade de inovação, o talento e a competência de seus colaboradores. Esse valor intangível só é possível pela incorporação de novas experiências, de reflexão, da aprendizagem contínua e compartilhada (TONET; DA PAZ, 2006, p. 76).

O desafio das organizações desta sociedade é, portanto, gerenciar o seu ambiente para que seja possível criar conhecimento. “Empresas criadoras de conhecimento, seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam as novas tecnologias e produtos” (TERRA, 2001, p. 78). A criação do conhecimento acontece por meio de processos de conversão do conhecimento tácito, que está na mente dos colaboradores, para o conhecimento explícito, formalizado. É preciso, portanto, que

exista o compartilhamento dos conhecimentos para que gere aprendizado organizacional.

Neste ambiente de grandes transformações, faz-se necessário que as organizações tenham uma postura pró-ativa gerenciando o recurso conhecimento para antecipar mudanças. Na busca de respostas, algumas organizações utilizam técnicas e ou metodologias para auxiliar nas decisões das ações presentes com objetivos futuros mais precisos. Neste sentido, os estudos prospectivos auxiliam na diminuição das incertezas frente ao futuro.

Santos et al. (2004) afirmam que tais estudos “buscam entender as forças que orientam o futuro, visam promover transformações, negociar espaços e dar direção e foco às mudanças.” Uma das abordagens utilizadas pelas organizações é a prospectiva, que “induz à reflexão coletiva, à luz das tendências de mudanças do ambiente local e global” (FIEP, 2010, p. 8) devendo conjugar as mudanças possíveis e desejáveis com a preparação para a ação, ou seja, a elaboração e avaliação de mudanças possíveis para se preparar para as mudanças esperadas e provocar estas mudanças (GODET, 2000). Esta abordagem utiliza a aplicação de processos sistemáticos e participativos que possibilitam a construção de conhecimentos conduzindo, pelo resultado gerado, à criação de conhecimentos compartilhados de futuro, a médio e longo prazo e identificação de ações que necessitam ser realizadas no presente, para se alcançar o futuro proposto.

A prospectiva antecipa transformações, sistematizando informações relevantes para a tomada de decisão de modo a tornar realidade o futuro desejado de maneira compartilhada. Os estudos prospectivos tiveram início no Japão em 1970 e se expandiram fortemente para outros países a partir da segunda metade da década de 90. No Brasil, as atividades de prospecção em nível nacional tiveram início em 1996 com o Projeto Brasil 2020 elaborado pela SAE - Secretaria de Assuntos Estratégicos e também se expandiram.

Considerando as iniciativas no Estado do Paraná, destacam-se os Observatórios de Prospecção do Sistema FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Acompanhando as tendências globais e com as incertezas frente ao futuro, o Observatório de Prospecção e Difusão de Tecnologia do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI do Sistema FIEP preocupou-se com a questão do futuro da indústria paranaense. Iniciou um processo reflexivo com o objetivo de fazer uma análise da situação atual e futura e identificar quais seriam os setores portadores de futuro que poderiam situar o Paraná em posição competitiva, antecipando ações.

Para tal iniciou, em 2006, um projeto intitulado Setores Portadores do Futuro para o Estado do Paraná com o objetivo de analisar a posição dos setores industriais do Estado em relação às tendências apontadas em um horizonte de dez anos. Com o resultado deste projeto, foi possível elaborar as rotas tecnológicas dos setores identificados, projeto intitulado - Rotas Estratégicas para o Futuro da Indústria Paranaense, que teve como objetivo apontar caminhos de construção do futuro para cada um dos setores e áreas mais promissoras para a indústria do Paraná no horizonte de 2015 (FIEP, 2010).

Os resultados do projeto das rotas estratégicas evidenciaram a necessidade de formação profissional alinhada com as visões e as tecnologias-chave para o desenvolvimento do Estado. Desta necessidade, surgiu o projeto Perfis Profissionais para o Futuro da Indústria. Projeto este conduzido pelo Observatório de Prospecção e Difusão de Iniciativas Sociais do SESI/PR e o Observatório de Prospecção e Difusão de Tecnologia do SENAI/PR, que tem como objetivo identificar os perfis profissionais que serão demandados no futuro pelas empresas e pela sociedade (FIEP, 2010).

Neste sentido, considerando que as organizações que atuam em estudos prospectivos, são intensas na criação e compartilhamento do conhecimento e que um dos principais desafios das organizações está em tornar coletivo o conhecimento individual, a presente pesquisa se propõe a analisar, a partir de um estudo de caso, se o projeto Perfis Profissionais do Futuro está alinhado às sete dimensões do conhecimento propostas por Terra (2001) e se a organização está preocupada

em manter um ambiente propício à criação e compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas últimas décadas as organizações se conscientizaram da importância da revisão dos modelos de gestão, em especial as organizações brasileiras que sofreram um atraso em relação à situação mundial. Iniciou-se, portanto, uma busca de novos modelos de gestão que atendessem as tendências mundiais em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo e que garantisse a sobrevivência das mesmas (SANTOS et al., 2001, p. 11). Toda esta evolução dos modelos de gestão foram importantes na introdução e disseminação de práticas administrativas que de certa forma podem ser percebidas como esforços para o gerenciamento de um recurso até então não reconhecido como um ativo importante: o conhecimento organizacional. Esta torna-se a característica mais marcante: a valorização do capital intelectual e não mais da força para movimentar a economia. Os ativos convencionais, físico e financeiro certamente não desaparecerão, porém, o ativo conhecimento, face a importância crescente será cada vez mais o ativo mais importante para as organizações (STEWART, 2002, p. 38). Assim, com a evolução das sociedades e os desafios impostos da constante revisão dos modelos de gestão, constata-se que as organizações precisam enfrentar estas mudanças e necessitam repensar estruturas voltadas para a valorização do recurso conhecimento, pois a criação e o compartilhamento dos ativos intangíveis passa a ser decisivo na competitividade das mesmas.

2.1 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Para vencerem e se manterem competitivas as organizações precisam pensar maneiras e práticas para criar conhecimento organizacional e gerar aprendizagem. “Os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas (NONAKA, 2000, p. 31). A criação do conhecimento para as organizações, portanto, envolve a capacidade de “adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Esta “criação acontece quando o conhecimento dos indivíduos passa a ser cristalizado como parte da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83). Porém, a criação não é uma “simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se produz com facilidade” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 15).

Para que a construção de conhecimento exista é necessário um relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o explícito e a elaboração de processos sociais que possibilitem a criação de novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82-83). “Empresas criadoras de conhecimento, seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam as novas tecnologias e produtos” (TERRA, 2001, p. 78).

O processo de criação do conhecimento organizacional é composto pelas seguintes fases:

- a) compartilhamento do conhecimento tácito. Esta fase corresponde ao conhecimento que está na mente dos indivíduos, rico e inexplorado, que precisa ser transmitido / compartilhado entre os demais colaboradores. Contudo esta é uma tarefa crítica, pois não é fácil compartilhar o conhecimento tácito entre vários indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações. As emoções e sentimentos também precisam ser compartilhados para que se crie um sentimento de confiança mútua. Para que isto seja possível é necessário que se possibilite um campo, um ambiente no qual possa existir a interação e o diálogo. As equipes auto-

organizadas facilitam a criação de conhecimento por meio da variedade de requisitos dos colaboradores que experimentam a redundância e compartilham suas interpretações da intenção da organização. A gerência pode possibilitar o caos criativo fazendo com que esta equipe interaja com o ambiente acumulando conhecimentos tácitos e explícitos;

- b) criação de conceitos. Nesta fase o conhecimento tácito é compartilhado e é convertido em conhecimento explícito, por meio de metáforas e modelos na forma de um novo conceito. Quando um modelo mental compartilhado é criado no campo de interação, a equipe auto-organizada expressa esse modelo por meio do diálogo e da reflexão contínuos. Este modelo mental é verbalizado em palavras e cristalizado em conceitos explícitos. Este fase corresponde à externalização. Este processo de conversão pode ser facilitado pelo uso de métodos de raciocínio como dedução e indução. Os conceitos são criados por meio do diálogo. A autonomia facilita para que os colaboradores possam convergir seus pensamentos em uma direção. A variedade de requisitos auxilia a equipe a ter diferentes ângulos e perspectivas do problema. A flutuação e o caos auxiliam a mudar a maneira de pensar, uma quebra de paradigmas e, por fim a redundância permite que o modelo mental compartilhado seja melhor cristalizado;
- c) justificação de conceitos. Nesta fase, o conceito criado anteriormente passa por um julgamento com o objetivo de avaliar sua importância para a organização. Cabe à organização conduzir esta verificação, de maneira que os conceitos gerados estejam alinhados à estratégia organizacional. É importante que a gerência esteja comprometida e engajada em definir os critérios de justificação alinhados à estratégia organizacional. Nesta fase, a redundância de informações auxilia na diminuição de mal-entendidos e interpretações errôneas quanto à intenção organizacional;
- d) construção de arquétipo ou protótipo. Depois de justificado os conceitos são transformados em arquétipos ou protótipos que são a materialização do conceito justificado. Protótipo é utilizado em caso de novos produtos e para serviços ou inovação, um mecanismo operacional é considerado arquétipo. Em qualquer dos casos trata-se da combinação de conhecimentos recém criados e já existentes. Esta fase é considerada complexa sendo necessária a cooperação dinâmica entre os vários departamentos. A variedade de requisitos e a redundância facilitam esse processo. A intenção pode servir como ferramenta de convergência entre o know-how e as tecnologias e para promover a cooperação. A autonomia, a flutuação e o caos criativo não são tão relevantes neste processo;
- e) difusão interativa do conhecimento. Nesta última fase o conhecimento é disseminado para a organização como um todo e em certos casos, até para o ambiente externo. É um processo atualizado continuamente. Para que o processo funcione com eficácia é importante que as unidades da organização tenham autonomia para poder aplicar seus conhecimentos de outras áreas. O rodízio de pessoal possibilitado pela flutuação interna permite que novos conhecimentos sejam difundidos, bem como redundância e a variedade de requisitos. Além disso a difusão do conhecimento pode agir como um mecanismo de controle para saber o que deve e o que não deve ser compartilhado.

2.2 SETE DIMENSÕES DO CONHECIMENTO SEGUNDO TERRA

A abordagem apresentada por Terra (2001, p. 89-199) aponta sete dimensões da gestão do conhecimento que propõe um papel central da gestão das organizações para a criação de condições propícias ao compartilhamento e criação do conhecimento (Figura 1) As sete dimensões apresentadas são:

- a) fatores estratégicos e o papel da alta administração – apresenta os aspectos que devem ser considerados pela alta administração, os conhecimentos e metas. É papel da gerência criar a necessidade de inovação na organização, de clarificação da estratégia e definição de metas. A alta administração também tem papel indispensável na definição dos campos do conhecimento, possibilitando que os colaboradores focalizem os esforços e estejam engajados no aprendizado contínuo;
- b) cultura organizacional – é voltada ao aprendizado contínuo, estimulando a criação de uma identidade da organização propícia a exploração de novas idéias e criação e compartilhamento. É papel da alta administração desenvolver uma cultura organizacional que estimule a inovação, a experimentação e o aprendizado contínuo. É importante que o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento sejam considerados parte do dia-a-dia dos colaboradores e as estratégias e objetivos estratégicos foquem a criação do conhecimento organizacional. Ou seja, o ambiente organizacional deve ser propício ao compartilhamento. Algumas características são: os colaboradores se sentirem estimulados pelas suas atividades, conversas entre colaboradores de mesmo e de diferentes níveis hierárquicos, relações informais, tempo hábil para o aprendizado, foco no longo prazo e não apenas na área de trabalho de cada um, abertura, colaboração e flexibilidade para trocar experiências de sucesso e erros, divulgação de resultados, e, discussão de valores da organização como algo relevante;
- c) estrutura organizacional – apresenta modelos de estruturas flexíveis que favorecem a inovação e o aprendizado, estimulando o trabalho em equipes. Algumas novas estruturas estão sendo baseadas na multidisciplinaridade e alto grau de autonomia;
- d) recursos humanos – apresenta aspectos relacionados ao recrutamento e seleção, quebra de paradigmas, treinamentos e recompensas na nova economia do conhecimento. Os critérios para contratação de novos colaboradores tem um impacto importante no futuro das organizações, por este motivo é necessário que a criação do conhecimento seja um dos pontos considerados na seleção. Algumas características que se destacam para prática de recursos humanos associados à criação de conhecimento: atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionem e incrementem os fluxos de conhecimento, estimular comportamentos de aprendizado e fortalecimento de core competencies, como realizações de planos de carreira e treinamentos, estabelecer esquemas de remuneração que estejam associados à aquisição de competências individuais, da equipe e da empresa, pois o que mantém as pessoas unidas são seus interesses comuns tanto de aprendizado como de desenvolvimento pessoal, criar um grau de identificação dos colaboradores com a organização, expresso por um sentimento de orgulho, estimulando a inovação, aumentando a confiança e criando um ambiente mais cooperativo e propício ao compartilhamento e criação de conhecimento pois é necessário para isto muito contato humano, intuição, conhecimento tácito, cooperação e explicitação;
- e) sistemas de informação – apresenta a tecnologia da informação como elemento facilitador ao processo de compartilhamento do conhecimento, pois, apesar dos grandes avanços para auxílio aos processos de geração, difusão e armazenamento de informações e de conhecimento, o papel das relações pessoais e de conhecimento tácito para gerar aprendizado organizacional e as relações de um ambiente propício ao compartilhamento com confiança, transparência e colaboração, dependem exclusivamente dos indivíduos;
- f) mensuração de resultados – aponta a necessidade de obter novas maneiras de avaliação do capital intelectual;
- g) aprendizado com o ambiente – demonstra a necessidade do engajamento da organização nos processos de aprendizado.

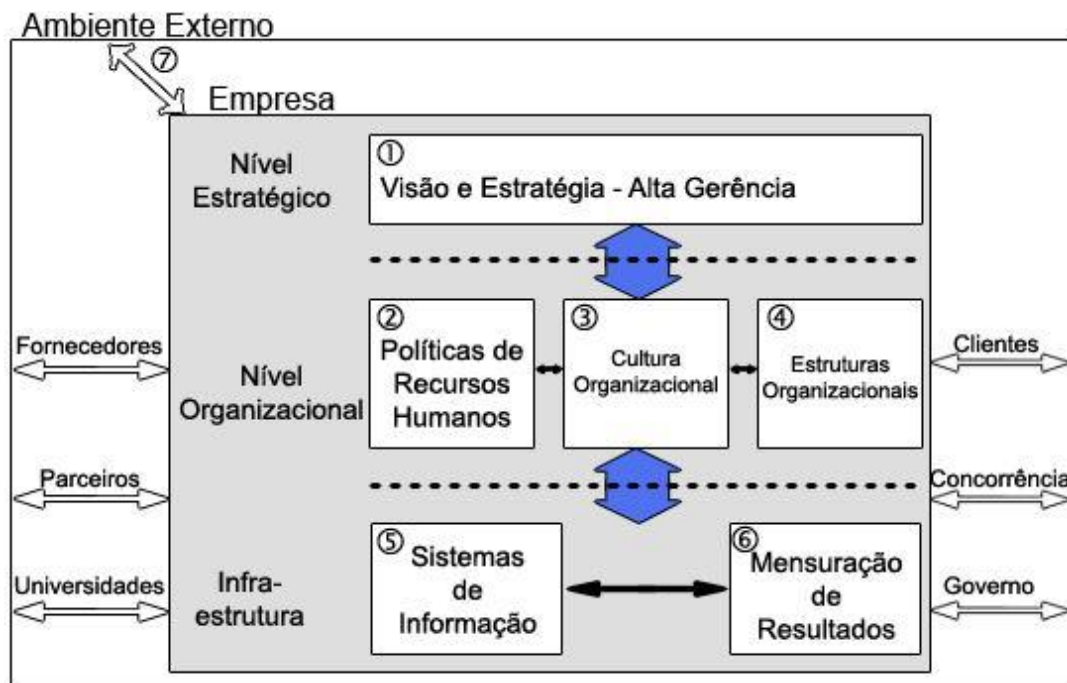


FIGURA 1 – SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
 Fonte: TERRA (2001)

Considerando as sete dimensões propostas fica claro que o capital humano, formado pelos valores, habilidades e atitudes e experiências dos colaboradores, é o fator mais importante e propulsor de criação de conhecimento e criação de valor para as organizações. Considerando esta afirmativa, as organizações devem, portanto, cultivar ambientes para troca de conhecimento entre os seus colaboradores e fomentar a inovação, o compartilhamento, a motivação, a comunicação e o desenvolvimento de habilidades tanto profissionais como pessoais. É importante que a cultura esteja disseminada para todos, que os sucessos e fracassos sejam analisados e que os ensinamentos estejam registrados e sejam repassados. As idéias causam maior impacto quando são disseminadas rapidamente e não quando ficam apenas em poucas mentes (GARVIN, 2000, p. 63).

Conclui-se que cada vez mais as organizações estão considerando a criação de conhecimento como fator de competitividade. Porém, isto não basta para o sucesso. É necessário que as organizações realmente disseminem e promovam a criação de conhecimento. É importante que exista um processo sistematizado e consciente para que a criação de conhecimento possa ser efetiva e gere resultados positivos.

Reconhecida a importância da criação do conhecimento organizacional é necessário que este conhecimento seja compartilhado para que se gerem novos produtos, processos e serviços.

2.3 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

As organizações têm conhecimento disseminado e compartilhado entre todos; entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimento pertencentes somente a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais. As organizações buscam codificar e simplificar esse conhecimento de indivíduos e grupos para torná-lo acessíveis a toda a organização (OLIVEIRA JÚNIOR, 2000, p. 135). A valorização do ser pensante na organização cria um novo contexto relacional onde a aprendizagem acontece pelas trocas de conhecimento, pelas vivências, pela

execução de tarefas que exigem participação de grupos, e não mais o trabalho individualizado (CELADON, 2005, p. 26). As experiências vivenciadas pelos colaboradores precisam ser transmitidas, pois o compartilhamento é vital para o sucesso das organizações e deve ser feito com rapidez e eficiência a toda a organização. “As idéias causam maior impacto quando são amplamente compartilhadas, e não quando mantidas em poucas mentes” (GARVIN, 2000, p. 68). Compartilhamento do conhecimento segundo Lin (2007) é considerado a cultura de interação social onde ocorrem as trocas de experiências e habilidades. Para Ipe (2003) o compartilhamento é basicamente o ato de disponibilizar o conhecimento aos outros para que este possa ser utilizado. Para Bartol e Svrivastava (2002) é o compartilhamento de informações, idéias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes do indivíduo com outros um componente chave dos sistemas de Gestão do Conhecimento. E a principal vantagem do compartilhamento é que as idéias e habilidades compartilhadas com alguém não são perdidas e sim dobradas (SVEIBY, 1998, p. 7). Compartilhar significa trocar, difundir, combinar conhecimento criado tanto no individual como no coletivo, em decorrência de interações entre pessoas e grupos que alcancem toda a organização, até que o conhecimento seja institucionalizado e incorporado às rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (OLIVEIRA; ALVES FILHO, 2008, p. 52).

A dúvida é: como compartilhar conhecimento? Outra dúvida é como facilitar o compartilhamento? De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 107) o compartilhamento acontece quando a organização contrata pessoas perspicazes e deixa que estas pessoas conversem entre si. A questão já conhecida é que o conhecimento tácito é de difícil transferência e de que o compartilhamento é uma tarefa difícil. Por este motivo, as organizações devem facilitar o compartilhamento. É preciso criar processos e orientação e/ou de aprendizado para que os conhecimentos tácitos que são importantes na organização não fiquem concentrados em uma única pessoa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 99). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), “o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo”.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 17) apontam que “a capacitação do conhecimento deve ser vista de maneira circular; objetivar sempre a ampliação do potencial de criação do conhecimento”. Para isto, apresentam cinco capacitadores do conhecimento que são atividades que afetam positivamente a criação do conhecimento e preparam o ambiente para o compartilhamento. São eles:

- a) capacitador 1- Instilar a visão do conhecimento – as organizações têm dificuldade de estabelecer qual conhecimento precisarão no futuro para tomar decisões. A visão do conhecimento, de acordo com os autores, envolve um mapa mental de três áreas. O mundo em que as organizações vivem, o mundo em que elas devem viver e o conhecimento que precisam buscar e criar. Por meio destes três mapas é possível identificar as áreas de especialização da organização, identificar situações positivas em que deveriam viver proporcionando motivação aos colaboradores e processos para chegar do presente ao futuro em relação ao conhecimento, identificando quais conhecimentos devem buscar. Este capacitador possibilita a capacidade de “prever” o desempenho e sucesso futuro da organização;
- b) capacitador 2 - Gerenciar conversas – este capacitador apresenta uma das principais maneiras de compartilhar e criar conhecimento: as conversas, ou seja, os relacionamentos entre os colaboradores. Por meio de conversas os colaboradores expõem suas idéias e refletem sobre diversos pontos de vista. Neste momento ocorre a socialização, compartilhando conhecimento tácito para conhecimento tácito. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 162-174) apresentam

alguns princípios para nortear a socialização. São eles: estimular a participação de todos da organização, estabelecer normas de etiqueta para que as conversas não sejam dispersas, conduzir as conversas de maneira apropriada a solução dos problemas e, fomentar uma linguagem inovadora para a criação de novos conhecimentos. Criar espaços e ocasiões de encontro dentro ou fora da organização para que as pessoas possam interagir informalmente pode ser um meio de fomentar o compartilhamento. Estes eventos também podem ser importantes para manter o espírito de equipe e o comprometimento (MUSSI; ANGELONI, 2004, p. 23);

- c) capacitador 3 - Mobilizar ativistas do conhecimento – Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 13) o ativista do conhecimento é um “gerente dotado de ampla visão social e intelectual, além de experiência nos detalhes das operações da empresa”, alguém que possa conectar as iniciativas cognitivas externas e internas, e mobilizar os trabalhadores de toda a organização para usar o conhecimento de maneira mais eficaz. Este capacitador tem como objetivo estabelecer pessoas, grupos ou setores que irão coordenar e facilitar o processo de criação de conhecimento. Estes ativistas são responsáveis pelo comprometimento do processo de criação, pois irão não apenas coordenar e estimular o processo, como transmitir os novos conhecimentos e disseminá-los para toda a organização;
- d) capacitador 4 - Criar o contexto adequado – para que o conhecimento seja compartilhado na organização é importante que exista um ambiente propício para que exista este compartilhamento. A estrutura organizacional deve ser trabalhada bem como a cultura organizacional para propiciar o compartilhamento. Um aspecto importante que deve existir neste ambiente é a facilidade de comunicação entre os departamentos, unidades o que torna possível a troca de informações, experiências e resultados (CELADON, 2005, p. 27). Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 217) o contexto capacitante é um dos principais fatores que impulsionam a criação do conhecimento, este contexto é chamado de “ba” que significa o contexto ideal para a criação do conhecimento, espaço propício para o constante compartilhamento. A palavra tem origem japonesa e a tradução aproximada é de local onde acontece um fato. É um contexto compartilhado para novos relacionamentos, podendo servir como fundação para a criação do conhecimento. Fornece sustentação para o conhecimento individual e/ou coletivo (OUTI e STRAUHS, 2004). O ba é importante para acumular e compartilhar o conhecimento tácito” (STEWART, 2002, p. 65). Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 217-218) esclarecem que o Ba é um espaço compartilhado, que caracteriza-se por uma rede de interações.
- e) capacitador 5 - Globalizar o conhecimento local – este último capacitador tem como objetivo transmitir o conhecimento a toda organização. Este depende diretamente dos quatro anteriores, pois a visão do conhecimento concentra a atenção nos conhecimentos fundamentais; as conversas são o meio para compartilhar; os ativistas auxiliam na coordenação das atividades e difundem o conhecimento; e o contexto adequado define as formas de compartilhamento de acordo com as estratégias, cultura e valores da organização (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 254).

Os mesmos autores apontam as relações entre os capacitadores do conhecimento e a criação do conhecimento organizacional em uma matriz 5X5. Onde apontam que as interações existentes que facilitam a criação do conhecimento nas organizações, impulsionando a inovação e a competitividade das mesmas. Entre os capacitadores, pôde-se notar que dois deles afetam todas as fases de criação: o gerenciamento de conversas e a criação do contexto adequado, que afetam diretamente a criação de conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se como qualitativa exploratória e descritiva utilizando as técnicas da pesquisa bibliográfica, levantamento documental, observação direta e, como método de pesquisa o estudo de caso. A instituição selecionada para a pesquisa empírica foi a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP-PR. A escolha se deu pela vantagem de ser uma instituição sediada em Curitiba / PR que atua com projetos prospectivos, tendo inclusive uma área funcional específica para tais projetos e pelo motivo de a pesquisadora ter contato direto com vários colaboradores, alvo das entrevistas deste estudo de caso. O trabalho de campo reuniu e organizou um conjunto de informações que foram coletadas, inicialmente, por meio de análise do referencial teórico e, posteriormente, pela análise da documentação da organização.

4 RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A análise do projeto foi feita pela percepção da pesquisadora com base nos documentos, nas reuniões feitas com a equipe do projeto e na observação do ambiente. Nesse sentido foram criadas categorias, seguindo as sete dimensões propostas por Terra (2001) com o intuito de identificar se o projeto está alinhado e se a organização está preocupada em manter um ambiente propício à criação e compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores. Os Apêndices resumem e ilustram, na forma de mapa conceitual, os resultados obtidos no estudo em relação às Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento.

4.1 Fatores estratégicos e o papel da alta administração

O papel da alta administração no contexto atual, apresenta um caráter de ação, de alavancagem de habilidades e incentivos para enfrentar riscos (TERRA, 2001). Pode-se identificar, analisando a documentação da organização, que a equipe gestora do projeto está engajada em proporcionar aos participantes, ou seja, os especialistas este incentivo ao compartilhamento. O projeto está bem definido e foca nos campos do conhecimento, os setores identificados. Portanto, pode-se concluir que a estratégia do projeto está voltada à criação do conhecimento, pois é por meio do processo de conversão e compartilhamento do conhecimento que acontece durante a realização dos painéis que se cria o conhecimento. O papel da alta administração, ou seja, gestores do projeto, também está alinhado à criação do conhecimento, atuando como um facilitador, ou ativista do conhecimento, auxiliando as discussões para o compartilhamento, tornando claros os objetivos e a visão do projeto e definido metas.

4.2 Cultura e valores organizacionais

Na dimensão dois, Terra (2001) afirma que a missão e os valores da organização devem ser amplamente conhecidos e incorporados e deve existir um elevado sentimento de confiança entre a organização e seus colaboradores. Visualiza-se neste sentido, que a organização tem a cultura propícia à criação e ao compartilhamento, principalmente pelo fato de que a organização trabalha com uma metodologia colaborativa, na qual todos cooperam e ocorre o compartilhamento e a criação do conhecimento. É possível visualizar o direcionamento da organização. Muitos projetos estimulam a socialização, ou seja, a cultura é propícia ao compartilhamento. Dentro do projeto específico ao estudo de caso também verifica-se que a cultura é para compartilhar, a equipe gestora, trazendo a cultura da organização, promove a inovação, a experimentação e o aprendizado dos participantes. Há liberdade para tentar e falhar, inclusive em um documento power point apresentado durante os painéis, são mostradas afirmações de grandes especialistas que se equivocara, trazendo a idéia de que até grandes especialistas se equivocam, estimulando a

experimentação. Existe uma valorização das idéias e as pessoas são estimuladas a pensar a longo prazo. O layout estabelecido para a realização dos painéis permite a criação e o compartilhamento do conhecimento.

4.3 Estrutura organizacional

Com relação à terceira dimensão, Terra (2001) propõe que a estrutura organizacional deve implementar um modelo flexível de gestão. Verifica-se que na organização existe uma estrutura hierárquica, porém os colaboradores também são responsáveis pelo processo, um modelo de estrutura participativa. No projeto identifica-se uma estrutura baseada no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia, estimulado pela equipe gestora. São criadas equipes temporárias com grande autonomia. A primeira equipe durante a realização dos painéis é estabelecida pela equipe gestora do projeto, porém em momento posterior as equipes são misturadas, tendo de haver consenso entre todos. As decisões são tomadas com nível mínimo de burocracia, pois cada decisão é debatida com todos os participantes, o que torna o processo decisório ágil.

4.4 Administração de recursos humanos

As organizações devem focar o desenvolvimento com base nas pessoas. Deve haver uma busca pela diversidade, o planejamento da carreira e o estímulo ao aprendizado. (TERRA, 2001). Identifica-se que a organização analisada procura fazer uma seleção dos recursos humanos levando em consideração a diversidade. A organização também procura promover a constante capacitação da equipe, por meio de treinamentos internos e externos e, também por parcerias com instituições nacionais e internacionais. Tais atitudes tornam facilitadas as fases de geração, difusão, armazenamento e compartilhamento do conhecimento individual para o coletivo. Com relação ao projeto em questão, existe um processo de seleção bastante rigoroso dos especialistas. São analisadas a diversidade e representatividade dos especialistas na indústria, academia, governo e terceiro setor. Os especialistas são selecionados por pesquisa a bases de dados, principalmente Lattes, de maneira com que todos tenham alta qualificação profissional e notório conhecimento do setor analisado. O aprendizado é estimulado pela ampliação de contatos e interação com os demais participantes.

4.5 Sistemas de informação

Com relação à dimensão cinco – sistemas de informação, Terra (2001) aponta que o uso de tecnologias da Informação pode facilitar o processo de criação e compartilhamento do conhecimento, porém também é necessário o estímulo à comunicação eficiente em todos os níveis da organização com acesso às bases de conhecimento. Neste sentido, verifica-se que a organização analisada utiliza diversas tecnologias de informação e comunicação para facilitar a troca entre os colaboradores e até mesmo com o público externo, por meio do site institucional, blogs e twitters indicados. A escolha dos sistemas nem sempre é amigável aos colaboradores, porém sempre são realizados treinamentos para capacitar ao uso das ferramentas. Durante os painéis são utilizadas planilhas para facilitar a construção do resultado e, também, a posterior difusão, tornando possível a criação de uma memória do projeto e facilitando a recuperação dos conhecimentos criados. Existe grande incentivo com relação à documentação do conhecimento criado durante os painéis. A equipe gestora elabora esta documentação.

4.6 Mensuração de resultados

A penúltima dimensão – a mensuração de resultados é, de acordo com Terra (2001), uma preocupação que a organização deve ter com relação a procedimentos para mensuração sob diversas perspectivas, financeira, operacional, estratégica e de divulgação. Com relação ao projeto, verifica-se que não existem indicadores explícitos. A mensuração dos resultados fica implícita no retorno obtido por meio da mobilização dos especialistas de cada setor, formando uma rede articulada, pela integração do tecido industrial e pela apropriação dos resultados pela sociedade.

4.7 Aprendizado com o ambiente

O aprendizado com o ambiente é, segundo Terra (2001), a preocupação permanente da organização em aprender por meio do relacionamento com clientes, empresas, universidades e institutos de pesquisa. Verifica-se que a organização constantemente promove parcerias com várias instituições sejam privadas, públicas, de ensino e pesquisa ou institutos. Frequentemente promove treinamentos para os colaboradores tendo como parceria universidades e centros de ensino. Com relação ao projeto, a própria dinâmica de trazer especialistas, gerando uma diversidade cultural rica, possibilita o aprendizado com o ambiente. A parceria feita com o instituto OPTI – Observatório de Prospectiva Tecnológica Industrial também possibilita esta relação com atores externos e promove o aprender a aprender.

Os resultados são graficamente representados nas Figuras 2 e 3 e apresentam-se divididos para efeito de melhor visualização. Na Figura 2 é possível identificar que os objetivos e visão da organização são claros, existe um incentivo ao compartilhamento, uma estratégia voltada à criação tendo a alta administração como facilitadora ao processo de criação e compartilhamento. A cultura organizacional apresenta-se propícia ao compartilhamento pela utilização de uma metodologia colaborativa direcionada à criação e ao compartilhamento, com estímulo à socialização, experimentação e valorização das idéias. A estrutura é hierárquica, porém há incentivo à participação, com equipes multidisciplinares que detém certa autonomia, com o objetivo de agilizar o processo decisório.

Na Figura 3 é possível identificar no que se refere à seleção dos recursos humanos que há um processo de seleção voltado à especialidades e qualificações diversas, com constantes capacitações de seus colaboradores. A organização utiliza diversas tecnologias para facilitar a troca de informações e conhecimentos e busca treinar os colaboradores para uso destas tecnologias. Para avaliação dos resultados, verifica-se que o projeto específico deste estudo de caso não tem métricas definidas. Por fim, o aprendizado com o ambiente se dá por meio de parcerias, treinamentos e da própria diversidade cultural.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa considerou que na evolução dos modelos de gestão, o conhecimento tornou-se recurso estratégico e as organizações que souberem criar e compartilhar os conhecimentos gerados internamente irão se sobressair frente às demais. Neste sentido, a prospecção estratégica busca o uso do conhecimento para antecipar ações. A partir destas afirmativas, surgiu a inquietação de verificar se as organizações estão alinhadas às sete dimensões do conhecimento. Para tal, selecionou-se o projeto intitulado Perfis Profissionais para o Futuro da Indústria para realização de estudo de caso.

Pelos resultados da pesquisa empírica e comparando-os ao embasamento teórico foi possível concluir que a organização está alinhada às sete dimensões da Gestão do Conhecimento,

propostas por Terra (2001) e, portanto, cria condições propícias ao compartilhamento e à criação de conhecimento.

No que se refere ao ambiente ele é propício o ao compartilhamento, especialmente pela postura da alta administração como facilitadora e pela cultura organizacional voltada a utilização de uma metodologia de estímulo à socialização, experimentação e valorização das idéias. Nos aspectos relativos à estrutura observou-se que apesar de a estrutura ser hierárquica, há incentivo à participação, com equipes multidisciplinares que detém certa autonomia. A formação da equipe é feita por um processo de seleção voltado a especialidades e qualificações diversas, com constantes capacitações de seus colaboradores. A troca de informações e conhecimentos é facilitada pela utilização de diversas tecnologias de informação e comunicação (KAROL DIZER QUASIS) e pelo treinamento dos colaboradores para uso destas tecnologias. Contatou-se também que não existem métricas definidas para avaliação dos resultados do projeto.. O aprendizado com o ambiente se dá por meio de parcerias, treinamentos e da própria diversidade cultural.

É interessante frisar que o Modelo das Setes Dimensões desenvolvido por Terra (2000) ainda aplica-se à realidade dos estudos de gestão do conhecimento, em especial no ambiente desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-77, 2002.

CARVALHO, H. G. Texto Básico da Disciplina **Gestão de Informação Tecnológica** (Draft). Mestrado em Tecnologia. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR. Curitiba, PR, 2000.

CELADON, K. L. **O compartilhamento do conhecimento no âmbito intra-empresarial**: um estudo de caso. Curitiba, 2005, 96 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

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

FIEP. **Perfis profissionais do futuro**: metal mecânico. Curitiba: SESI/SENAI, 2010.

GARVIN, D. A. **Construindo a organização que aprende**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GODET, M. A **“caixa de ferramentas” da prospectiva estratégica**, 2000. Disponível em <<http://www.cnam.fr/lipsor/lips/conferences/outils.php>> Acesso em: 20 dez. 2009.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, dec. 2003.

LIN, G. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. Compartilhamento do conhecimento no contexto de projetos de tecnologia da informação. In: ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**, 2004.

NONAKA, I. **A Empresa Criadora de Conhecimento**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. **Gestão do conhecimento, aprendizagem e competências estratégicas**, p. 121-156, 2000.

OLIVEIRA, R. R.; ALVES FILHO, B. F. **Contexto de compartilhamento do conhecimento – o caso do Serpro-Recife**. In: ANGELONI, M. T. Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas, 2008.

OUTI, N. S; STRAUHS, F. R. Visão nacional do processo de criação do conhecimento japonês: estudo de caso AirCon do Brasil. In: KM BRASIL – CONGRESSO BRASILEIRO, 2004, São Paulo. **Anais ... São Paulo : KMBrasil2004**, 2004. v.1.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso Profissional**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, M. M.; COELHO, G. M.; SANTOS, D. M.; FELLOWS, L. Prospecção de tecnologias de futuro: métodos, técnicas e abordagens. **Parcerias Tecnológicas**, Brasília, n.19, p.189-230. dez 2004.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TONET, H. C.; DA PAZ, M. DAS G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC**, v. 10, n. 2, Abr./Jun. 2006: 75-94, p. 78.

VON KROGH, G. V.; ICHIJO K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

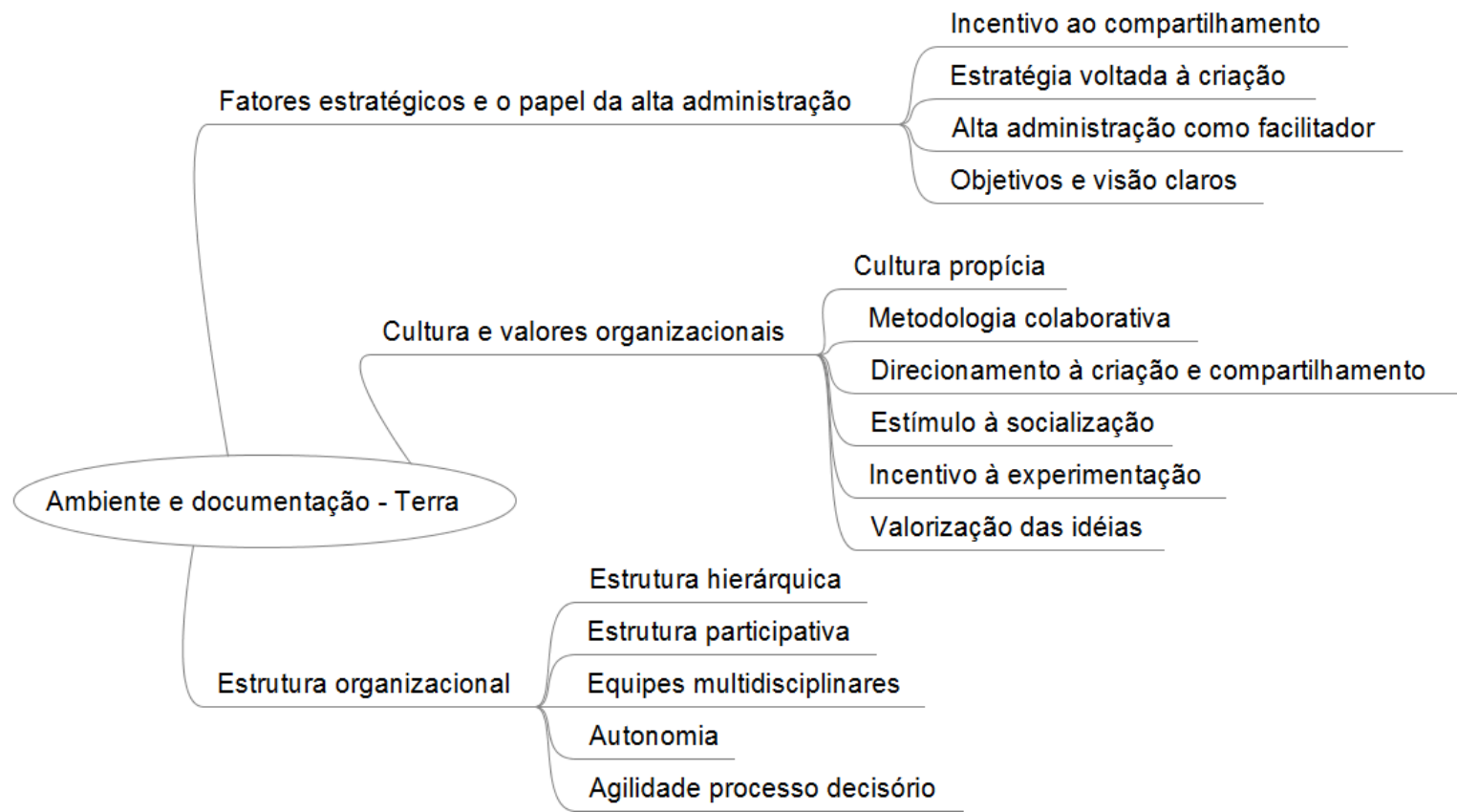


FIGURA 2 – ANÁLISE DO AMBIENTE E DA DOCUMENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO – PARTE 1
 FONTE: AUTORA COM BASE NA OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DA DOCUMENTAÇÃO

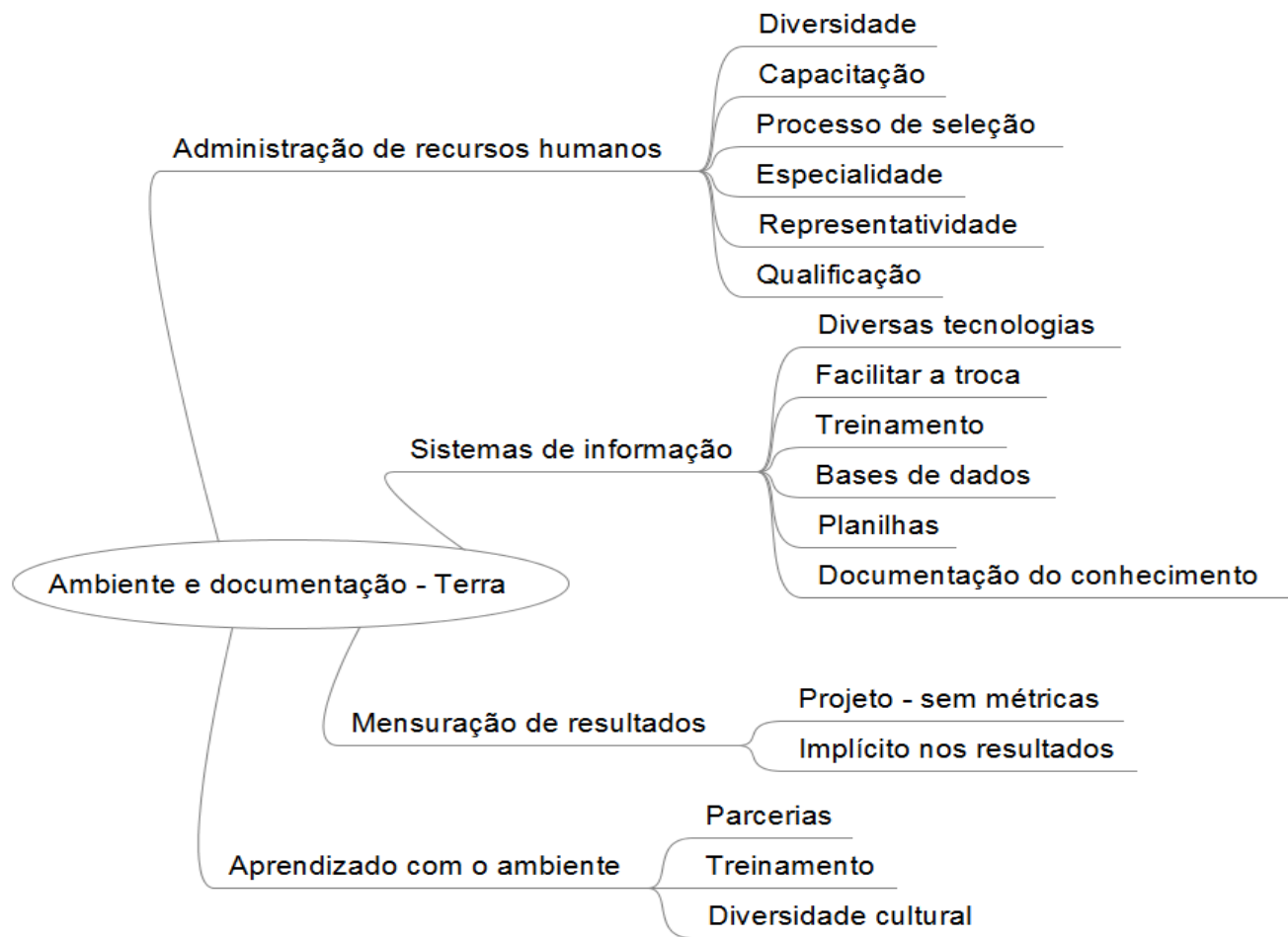


FIGURA 03 – ANÁLISE DO AMBIENTE E DA DOCUMENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO – PARTE 2
 FONTE: AUTORA COM BASE NA OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DA DOCUMENTAÇÃO

