



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALISSON FERREIRA DE LEMOS

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

JUAZEIRO DO NORTE – CE

2017

ALISSON FERREIRA DE LEMOS

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

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri — UFCA como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rebeca da Rocha Grangeiro.

JUAZEIRO DO NORTE – CE

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

-
- L557p Lemos, Alisson Ferreira de.
Práticas de gestão do conhecimento atreladas à aprendizagem organizacional: um estudo de caso /
Alisson Ferreira de Lemos. – 2018.
44 f.: il. color., enc. ;30 cm.
- Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Curso de Administração, Juazeiro do Norte, 2018.
Orientação: Profa. Dra. Rebeca da Rocha Grangeiro.
1. Gestão do conhecimento. 2. Capital intelectual. 3. Aprendizagem organizacional. I. Título.

CDD 658.4038

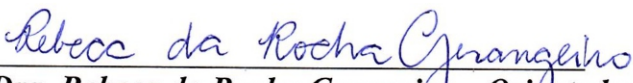
Bibliotecária: Fernanda Nunes de Araújo - CRB 3/1031

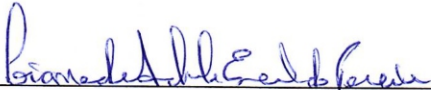
TERMO DE APROVAÇÃO

ALISSON FERREIRA DE LEMOS

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRELADAS À
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo de caso.**

COMISSÃO EXAMINADORA:


Prof. Dra. Rebeca da Rocha Grangeiro – Orientadora
Universidade Federal do Cariri.


Prof. Me. Liana de Andrade Esmeraldo Pereira
Universidade Federal do Cariri.


Prof. Me. Italo Emanuel Pinheiro de Lima
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio.

Juazeiro do Norte/CE, dezembro de 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus, por ter me ajudado até aqui, suprimindo todas as minhas necessidades de acordo com as suas gloriosas riquezas.

Aos meus pais Ana Ferreira de Lemos e Francisco José de Lemos, por todo o incentivo, investimento e apoio ao longo da minha caminhada, que me fez chegar até aqui.

À Professora Doutora Rebeca da Rocha Grangeiro, pela dedicação, paciência e disponibilidade ao me orientar durante a preparação deste trabalho.

À minha irmã Aurea Ferreira de Lemos, que me ajudou muitas vezes quando precisei, me dando apoio e suporte para concluir esta pesquisa.

Agradeço à empresa pesquisada, em especial aos profissionais que colaboraram disponibilizando seu tempo ao participarem das entrevistas realizadas.

Agradeço também aos meus amigos do curso, pelo incentivo e cooperação para a realização deste trabalho.

À Universidade Federal do Cariri (UFCA), pelo suporte e contribuição para o meu crescimento profissional e pessoal.

RESUMO

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

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Capital intelectual. Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

Every company has its baggage of knowledge, acquired throughout its existence. Making this knowledge generate a positive return to the organization, so that it becomes more competitive in many ways, is something that contemporary companies are seeking to achieve. The objective of this study is to analyze the existence of knowledge management actions practiced by an industrial and commercial company in the field of hygiene and household cleaning, and to describe how such actions contribute to the effectiveness of organizational learning, highlighting the benefits perceived in the company. The research here presented is characterized as exploratory and descriptive. Their data collection took the form of structured interviews conducted with the managers of the company under study, from the areas of the administrative board and people management, with scripts adapted from a similar study already done in family companies. The research results showed that the company in question is committed to satisfy its internal and external customers, the valuation of intellectual capital is part of the organization's culture. The identified knowledge management practices generate benefits of extreme importance for the company's success. It is concluded that the management of intangible values of the organization is indispensable to the companies of the knowledge age, the improvement of the actions of knowledge management makes the organization learn more and more and always be beyond the competition.

Keywords: knowledge management. Intellectual capital. Organizational learning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quatro modos de conversão do conhecimento.....	12
Figura 2 – Organograma da Empresa.....	21
Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento.....	09
Quadro 2 – Visão geral do modelo SECI.....	11
Quadro 3 – Definições de gestão do conhecimento.....	14
Quadro 4 – Práticas de Gestão do Conhecimento.....	14
Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados.....	18
Quadro 6 – Práticas de Gestão do Conhecimento Identificadas na Empresa.....	25
Quadro 7 – Disciplinas exercitadas nas práticas de Gestão do Conhecimento na empresa.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Definição dos Objetivos	10
1.1.1	Objetivo Geral	10
1.1.2	Objetivos Específicos	10
1.2	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Gestão do Conhecimento	12
2.1.1	Dado, Informação e Conhecimento	12
2.1.2	Modos de Conversão do Conhecimento	13
2.1.3	Gestão do Conhecimento nas Organizações	16
2.2	Aprendizagem Organizacional	20
3	METODOLOGIA	22
3.1	Sujeitos da Pesquisa	22
3.2	Procedimentos de Coleta de Dados	23
3.3	Procedimentos de Análise de Dados	23
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1.	A Empresa	24
4.2.	Práticas de Gestão do Conhecimento na Empresa	26
4.3.	Contribuição da Gestão do Conhecimento na Aprendizagem Coletiva da Empresa	30
4.4.	Benefícios Gerados pelas Práticas de Gestão do Conhecimento à Empresa	32
4.5.	Semelhanças e Diferenças entre os Entrevistados acerca do Tema	34
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	RECOMENDAÇÕES	38
	REFERÊNCIAS	6
	ANEXO A	9
	ANEXO B	11

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão inseridas em um mundo de negócios cada vez mais competitivo, em que o conhecimento que ela detém e a sua capacidade de gerar inovação são grandes diferenciais que contribuem com o seu sucesso e sua subsistência no mercado, são fatores até mesmo mais importantes do que os seus ativos físicos (LARA, 2004).

Para que uma organização gere conhecimento e inovação, faz-se necessário que a mesma possua boas práticas de gestão dos seus ativos intelectuais. Uma boa gestão do conhecimento pode trazer muitos benefícios à organização, ela proporciona um ambiente propício à inovação e à geração de novos conhecimentos, fator que vem sendo frequentemente estudado, além da valorização dos funcionários (SORDI e AZEVEDO, 2008).

A gestão do conhecimento não está exclusivamente ligada à área tecnológica, processamento de dados e sistemas de informação, ela vai além e está mais fortemente relacionada às pessoas que compõem a organização, pois são elas que detêm o conhecimento (SORDI e AZEVEDO, 2008).

É necessário que esse conhecimento seja compartilhado entre os colaboradores, o que não acontece espontaneamente. O conhecimento é inerente aos seres humanos, está internalizado dentro das pessoas, por isso não é compartilhado de forma fácil e espontânea, os gestores precisam instigar essa troca de informações. O indivíduo cria o conhecimento através das suas vivências e experiências, porém de nada servirá à organização se essas experiências não forem transmitidas (ESCRIVÃO; NAGANO; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

As organizações que valorizam seu capital intelectual, dando espaço às opiniões dos seus colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, e investem em seus ativos intangíveis, são mais criativas e inovadoras. A gestão do conhecimento é uma ferramenta estratégica que torna a organização mais competitiva.

Gestão do conhecimento supõe a adoção de uma diversidade de fontes de conhecimento, a utilização de banco de dados internos e externos (inclusive o know-how e a expertise dos funcionários), de parceiros (fornecedores, clientes, entre outros) e de medidas que venham incentivar esse conhecimento [...] Significa, basicamente, incentivar o que os profissionais fazem de melhor: o seu “trabalho intelectual” (LARA, 2004, p.22).

Com boas práticas de gestão do conhecimento atreladas à aprendizagem organizacional, a empresa estará à frente da concorrência por ser uma organização que

aprende ao extrair conhecimento do seu ambiente interno e externo, e busca aprender com seus erros e acertos a fim de gerar melhorias no seu atual processo de tomada de decisões.

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

Nesse contexto, este estudo tem foco no tema Gestão do Conhecimento e busca responder a seguinte questão: quais as práticas de Gestão do Conhecimento e sua contribuição para a Aprendizagem Organizacional em uma empresa do setor de indústria e comércio do ramo de higiene e limpeza do lar em Juazeiro do Norte?

Esta monografia está dividida em seis seções: 1- esta introdução, contendo o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa; 2- referencial teórico sobre a Gestão do Conhecimento — diferenciação entre dados, informação e conhecimento, os quatro modos de conversão do conhecimento, a Gestão do Conhecimento nas organizações —, bem como sobre a Aprendizagem Organizacional, conceitos que deram embasamento à análise dos dados; 3- metodologia da pesquisa; 4- apresentação e discussão dos resultados obtidos; 5- considerações finais do estudo; 6- recomendações à empresa pesquisada.

1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a existência de ações de Gestão do Conhecimento praticadas por uma empresa industrial e comercial do ramo de higiene e limpeza do lar em Juazeiro do Norte e descrever como tais ações são voltadas à efetivação da Aprendizagem Organizacional, identificando os benefícios gerados à empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar a existência de práticas voltadas à Gestão do Conhecimento na empresa;
- Descrever como tais práticas contribuem para a aprendizagem dentro da organização;
- Identificar os benefícios gerados pelas práticas de Gestão do Conhecimento à empresa;

- Verificar, as percepções dos entrevistados sobre o tema.

1.2 JUSTIFICATIVA

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

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

O conceito de valor intangível das organizações traz a ideia de que uma empresa não pode ter seu valor mensurado apenas com base em seus ativos físicos e tangíveis. Além dos ativos, passivos e capital social de um balanço patrimonial, os valores intangíveis, como o conhecimento, por exemplo, devem ser incorporados ao balanço (LARA, 2004).

A gestão do conhecimento é um conceito bem abrangente e atual, muitas empresas praticam a gestão do conhecimento, mas não o sabem, por não conhecerem o seu conceito e, assim, ficam impossibilitadas de aperfeiçoar essas práticas. Esse estudo irá analisar as ações, de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, praticadas por uma empresa industrial e comercial do ramo de higiene e limpeza do lar em Juazeiro do Norte. Assim, através desse estudo, outros gestores poderão conhecer a gestão do conhecimento e seus benefícios e aplicá-la nas suas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

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

Segundo Davenport e Prusak (2003) dados “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Os dados podem ser números, letras, etc., e normalmente estão inseridos em gráficos e tabelas. A interpretação adequada dos dados gera a informação. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, P.32). A informação, ao ser recebida pela pessoa, gerará conhecimento tácito quando confrontada com as experiências vividas pelo indivíduo.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A capacidade que as pessoas têm de gerar novos conhecimentos à organização e compartilhá-los em seu ambiente interno é o que diferencia a empresa dos seus concorrentes e faz com que ela se mantenha no mercado (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). É importante ressaltar que o processo de transformação da informação em conhecimento não acontece de forma espontânea, existem algumas variáveis para que isso aconteça.

Sabemos [...] que o conhecimento é formado a partir da informação. Entretanto, existe uma variável bastante sutil que, por muitas vezes, esquecemos e que dá ao conhecimento uma característica de fruto ou de produto de uma associação de informações, dentro de um determinado contexto considerado. Isso significa que, assim como informação não é um coletivo de dados, conhecimento também não é um coletivo de informações. Dados carecem de um contexto para se transformar em informação. Da mesma forma, informações carecem de contexto para gerarem conhecimento. E carecem de alguma coisa mais: do talento humano. Uma pessoa pode ter acesso a inúmeras informações, mas se não souber colocá-las em um contexto, interpretá-la diante do mesmo e traduzi-las em uma realidade, não estará gerando conhecimento (CARVALHO e TAVARES, 2001, p.46).

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

- Conhecimento Tácito: trata-se do conhecimento pessoal, internalizado no indivíduo, esse tipo de conhecimento é dificilmente compartilhado, pois é subjetivo e foi adquirido através das vivências e experiências de quem o possui. A pessoa que quiser compartilhar esse tipo de conhecimento, deverá convertê-lo em palavras, formando um texto, por exemplo.

- Conhecimento Explícito: refere-se ao conhecimento externo, que pode ser mensurado, colocado no papel ou em formato eletrônico, podendo ser facilmente compartilhado. Esse tipo de conhecimento encontra-se nas empresas através de documentos, por exemplo. É o conhecimento que pode ser transmitido através dos diversos meios de comunicação.

Quadro 1: Dados, Informação e Conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilmente estruturado - Facilmente obtido por máquinas - Frequentemente quantificado - Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requer unidade de análise - Exige consenso em relação ao significado - Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De difícil estruturação - De difícil captura em máquinas - Frequentemente tácito - De difícil transferência

Fonte: DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. – 1998 – p.18

2.1.2 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento se expande dentro da empresa através da interação entre os dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que existem quatro modos de conversão do conhecimento (modelo SECI): socialização; externalização; combinação e internalização.

- Socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, a socialização acontece quando ocorre o compartilhamento de experiências entre os indivíduos, através de uma conversa, por exemplo. Quando duas pessoas (emissor e receptor da mensagem) que viveram experiências similares ao longo da vida trocam informações, o receptor transformará essa informação em conhecimento tácito, caso não haja experiências que interajam com a informação recebida, o indivíduo não será capaz de produzir conhecimento tácito. O *brainstorming* é um exemplo de socialização, trata-se de reuniões formais, em que todos podem expor suas opiniões e pontos de vista para se chegar à resolução de problemas na empresa. A socialização cria o conhecimento compartilhado.

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

- Combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, a combinação trata-se de um novo conhecimento formal que foi adquirido e agregado a conhecimentos já existentes. A combinação acontece quando diferentes formas de conhecimento explícito são combinadas e agrupadas, é um tipo de conversão considerada comum no contexto dos negócios. “Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 75). A combinação cria o conhecimento sistêmico.

- Internalização: conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, a internalização é o modo de conversão do conhecimento que está intimamente relacionado com a aprendizagem organizacional, é o “aprender fazendo”. Os cursos e treinamentos são exemplos de internalização, pois através do estudo do conhecimento explícito contido em documentos, livros e apostilas, esse conhecimento pode ser internalizado no indivíduo, passando de conhecimento explícito para tácito. A internalização cria o conhecimento operacional.

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

A organização pode fornecer muitos instrumentos para fortalecer o pensamento livre, mas é mais importante estabelecer um ambiente no qual são encorajadas a criatividade, a experimentação e a receptividade (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, P. 107).

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

Quadro 2: Visão geral do modelo SECI

	MODO DE CONVERSÃO			
	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
DE/PARA	Tácito/Tácito	Tácito/Explícito	Explícito/Explícito	Explícito/Tácito
FATORES CRIATIVOS	Construção do campo de interação	Diálogo e reflexão coletiva significativos	Associação dos conhecimentos explícitos	Aprender fazendo
CONTEÚDO CRIADO	Conhecimento compartilhado	Conhecimento conceitual	Conhecimento sistêmico	Conhecimento operacional
FERRAMENTAS CRIATIVAS	Diálogo, observação, imitação e prática	Metáfora, analogia e modelo	Sistemas de comunicação e banco de dados	Treinamentos, simulações, histórias de sucesso
RESUMO	Experiência empírica	Construção de conceito	Decomposição e associação de conceitos	Ampliação do conhecimento tácito
ENTIDADES CRIADORAS ENVOLVIDAS	Indivíduo/Indivíduo	Indivíduo/Grupo	Grupo/Organização	Organização/Indivíduo

Fonte: Carvalho, 2012, p. 21

O quadro acima apresenta uma visão geral do modelo SECI (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), apresentando características importantes presentes em cada modo de conversão do conhecimento. Para uma melhor compreensão do leitor, a figura a seguir ilustra os tipos de conhecimento envolvidos em cada modo de conversão.

Figura 1: Quatro modos de conversão do conhecimento

	Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	Socialização		Externalização
do			
Conhecimento explícito	Internalização		Combinação

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

2.1.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Toda organização precisa de conhecimento para que possa existir, de alguma forma o conhecimento está lá e precisa ser gerido da melhor forma possível. Uma gestão estratégica do conhecimento pode alavancar os ativos da organização e fazer com que ela perpetue-se no mercado. A gestão do conhecimento ganhou notoriedade na década de 1990 e atualmente está presente como fator determinante para a competitividade das grandes empresas (TERRA, 2005).

Para Davenport e Prusak (1999, p. 196):

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamado de gestão do conhecimento.

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

a redução de erros ao tomar decisões difíceis e a criação de projetos inovadores são exemplos de benefícios da gestão do conhecimento.

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

As principais atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento, em geral, são: compartilhar o conhecimento internamente; atualizar, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional; encontrar o conhecimento internamente, adquiri-lo externamente e reutilizá-lo; criar novos conhecimentos e compartilhá-los com a comunidade externa à empresa (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.157).

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

Portanto, a Gestão do Conhecimento é responsabilidade de todos, pois conhecimento produzido sem ser compartilhado não é conhecimento disponível para o crescimento da empresa. Então, tudo passará pelo querer pessoal de dividir o que se sabe. Pode existir, sim, uma pessoa que estimule a implementação desse estado de compartilhamento generalizado, mas cada um é, intrinsecamente, responsável por querer fazer acontecer (CARVALHO e TAVARES, 2001, p.63).

Quadro 3 – Definições de gestão do conhecimento

AUTOR	DATA	GESTÃO DE CONHECIMENTO
NONAKA (1991:22)	1991	“Criar consistentemente conhecimento novo, disseminá-lo através da organização, e rapidamente incorporá-lo em novas tecnologias e produtos.”
GARVIN (1993:51)	1993	“A organização de aprendizagem sabe criar, adquirir e transferir conhecimento, a ponto de conseguir modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e novas idéias.”
LEONARD-BARTON (1995:8)	1995	“Quatro atividades primárias criam e controlam o conhecimento necessário para as operações correntes e futuras. Três tem foco interno: solução criativa e compartilhada de problemas, implementação e integração novas ferramentas e metodologias, e experimentação formal e informal. A atividade final é focada externamente: puxar a expertise de fora da empresa.”
APLLEHANS; GLOBE e LAUGERO (1999:18)	1999	“Disponibilizar informações e dados necessários às pessoas para que essas realizem seus trabalhos efetivamente.”
PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002:32-38)	2002	“A gestão do conhecimento deve ajudar os administradores em geral a tratarem o conhecimento como um recurso e deve estimular idéias práticas que possam ser implementadas. (...) Os seis processos essenciais de gestão de conhecimento são: identificação; aquisição; desenvolvimento; compartilhamento e distribuição; utilização e retenção do conhecimento. Quando os objetivos de conhecimento estão estabelecidos e o conhecimento existente é avaliado, pode-se construir um sistema de gestão que dará um ponto de partida útil a todos os gestores de conhecimento.”
BUKOWITZ e WILLIAMS (2002:18)	2002	“A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual.”

Fonte: Cardoso (2004)

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

Quadro 4 – Práticas de Gestão do Conhecimento

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITO
Aprendizagem Organizacional (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.
<i>Benchmarking</i> (SPENDOLINI, 1994).	Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e compará-los com os de outras empresas.
<i>Coaching</i> (MAYOR, 2001).	É uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades.
Comunicação Institucional (REGO, 1986).	É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas

	programadas.
Comunidades de Prática (TERRA, 2005).	É um complemento às estruturas formais que tendem a prosperar em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores.
Educação Corporativa (BATISTA et al, 2005).	Consiste em processos de educação continuada, visando a atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
Gestão de Competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).	É a forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências ao seu negócio.
Gestão de Marcas e Patente (KOTLER, 2000).	É um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.
Gestão de Relacionamento com os Clientes (PLATA, 2001).	É uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiada nas ferramentas tecnológicas.
Inteligência Competitiva (GOMES e BRAGA, 2004).	É o sinônimo de capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo, em que a informação é transformada em conhecimento e validade para a tomada de decisão.
Lições Aprendidas (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico.
Mapeamento de Conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização.
Mapeamentos de Processos (CHIAVENATO, 1995).	Possibilita a visualização das interligações e interdependências entre os diferentes processos empresariais.
Melhores Práticas (BATISTA et al, 2005).	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
Memória Organizacional (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	É um sistema de conhecimentos e habilidades para preservar e armazenar percepções e experiências, para que possam ser recuperadas posteriormente.
<i>Mentoring</i> (HILLESHEIM, 2006).	Reúne uma pessoa experiente e hábil em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo de proporcionar a esta última o crescimento e desenvolvimento de habilidades específicas.
Normalização e Padronização (SILVA, 1995).	Proporciona meios para instituir a comunicação entre clientes e fornecedores; possibilita a eliminação de barreiras técnicas e comerciais; e reduz a variedade de produtos e a sua particular verificação da qualidade.
Portais Corporativos (TERRA, 2005).	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

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

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

A percepção pode ocorrer através da impressão causada no aprendiz ao se deparar com a nova informação, já outros aprendem através da ponderação ou relação estabelecida entre a nova informação e suas experiências. O processamento da informação pode ocorrer através de um envolvimento ativo e pessoal do aprendiz ou apenas prestando atenção e observando sem se envolver pessoal e ativamente.

Ao colocarmos organização e as pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 1999, P. 23).

A aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma das aprendizagens individuais de cada colaborador da empresa, ela é mais complexa e mais dinâmica, pois envolve o grupo de colaboradores e como eles aprendem em conjunto (KIM, 1993). Sem a aprendizagem individual não há aprendizagem organizacional, no entanto, é preciso haver sinergia no aprendizado coletivo, pois somente o aprendizado individual não é suficiente (SWERINGA e WIERDSMA, 1995).

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

- Domínio Pessoal: essa disciplina envolve o autoconhecimento individual, saber seus pontos fortes e pontos fracos a fim de aperfeiçoar suas habilidades e trabalhar os defeitos

para uma melhoria contínua. É necessário que o aprendiz tenha objetivos bem definidos, bem como um plano para alcançá-los, ele deve ter conhecimento do quão perto ou longe ele está dos seus objetivos no presente momento e identificar qual o próximo passo a ser dado.

- Modelos Mentais: através das experiências adquiridas ao longo da vida, o indivíduo forma sua opinião a respeito de temas variados, os modelos mentais são a visão de mundo do aprendiz, seus conceitos e ideias que estão profundamente enraizadas e são difíceis de serem traduzidas. No entanto, para que haja um aprendizado proveitoso, o indivíduo precisa ter flexibilidade para rever seus modelos mentais quando necessário.

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

- Aprendizagem em Equipe: o relacionamento interpessoal é importante para o sucesso de qualquer profissional, saber trabalhar em equipe e aprender em equipe, expor suas ideias, respeitando as ideias de terceiros. É preciso que haja uma visão compartilhada por parte dos integrantes da equipe para que todos trabalhem juntos para alcançar o conhecimento. A aprendizagem organizacional só acontecerá se os colaboradores tiverem consciência de que precisam aprender em equipe.

- Pensamento Sistêmico: essa disciplina traz a ideia de enxergar o todo como sendo mais do que simplesmente a soma das partes que o compõe, um pensamento sistêmico refere-se à interação e interdependência entre as partes integrantes do sistema, seja ele aberto ou fechado. O colaborador aprendiz precisa dessa visão do todo para entender seu papel e o papel do seu setor dentro da organização e saber como cooperar para que o sistema empresa produza excelentes resultados.

3 METODOLOGIA

Esse estudo se classifica como pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque foi a primeira pesquisa realizada na empresa alvo do estudo que tratou das práticas de gestão do conhecimento atreladas à aprendizagem organizacional, foi verificada a existência de algo que, até então, ainda não havia sido estudado na empresa, e os resultados estão explicitados nesse trabalho. Trata-se de um estudo de caso que busca responder a seguinte questão: quais as práticas de Gestão do Conhecimento e sua contribuição para a Aprendizagem Organizacional em uma empresa do setor de indústria e comércio do ramo de higiene e limpeza do lar em Juazeiro do Norte? Também é descritiva, pois descreve como a empresa promove a efetivação do aprendizado dos seus colaboradores no ambiente organizacional e os benefícios gerados à empresa pelas ações de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

A coleta de dados aconteceu em uma empresa do setor de indústria e comércio do ramo de higiene e limpeza do lar situada na cidade de Juazeiro do Norte. A empresa em estudo existe desde 1989 e conta com 116 colaboradores. Foram entrevistados 02 gestores dos seus respectivos setores, diretoria e setor pessoal. A organização estudada foi escolhida por se destacar na sua área de atuação no tocante à qualidade e competitividade. Apesar da empresa já ser uma marca reconhecida na região e estados vizinhos, ela está em constante crescimento e visa alcançar maiores mercados e investir cada vez mais na qualidade dos seus produtos. É importante criar, identificar e aperfeiçoar práticas de gestão dos valores intangíveis da organização para manter esse crescimento.

Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados

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

Fonte: Entrevistas realizadas.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados aconteceu através de um estudo bibliográfico, documental e de campo, contando com a realização de uma entrevista adaptada com os gestores da empresa. Bibliográfico porque se fez necessário a realização de pesquisas em livros e trabalhos científicos que apresentam pesquisas semelhantes a esta, para que o estudo seja respaldado por uma adequada fundamentação teórico-metodológica e se alcance uma eficaz compreensão do tema abordado: gestão do conhecimento, gestão do capital intelectual e aprendizagem organizacional. Foram coletados os dados relevantes encontrados em documentos, registros organizacionais e no website da empresa. As perguntas contidas na entrevista realizada com os gestores foram adaptadas de entrevista já realizada em outro estudo sobre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional em empresas familiares (BERTON, 2012).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

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

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados começarão com um tópico sobre a empresa pesquisada, suas características, breve histórico, área de atuação, questões acerca da sustentabilidade (econômica, social e ambiental), bem como seus referenciais estratégicos. Logo após seguirá de acordo com a ordem dos objetivos estabelecidos, os quais são: verificar a existência de práticas voltadas à Gestão do Conhecimento na empresa; descrever como tais práticas contribuem para a aprendizagem dentro da organização; identificar os benefícios gerados pelas práticas de Gestão do Conhecimento à empresa; verificar, entre os entrevistados, a existência de diferentes visões acerca do tema.

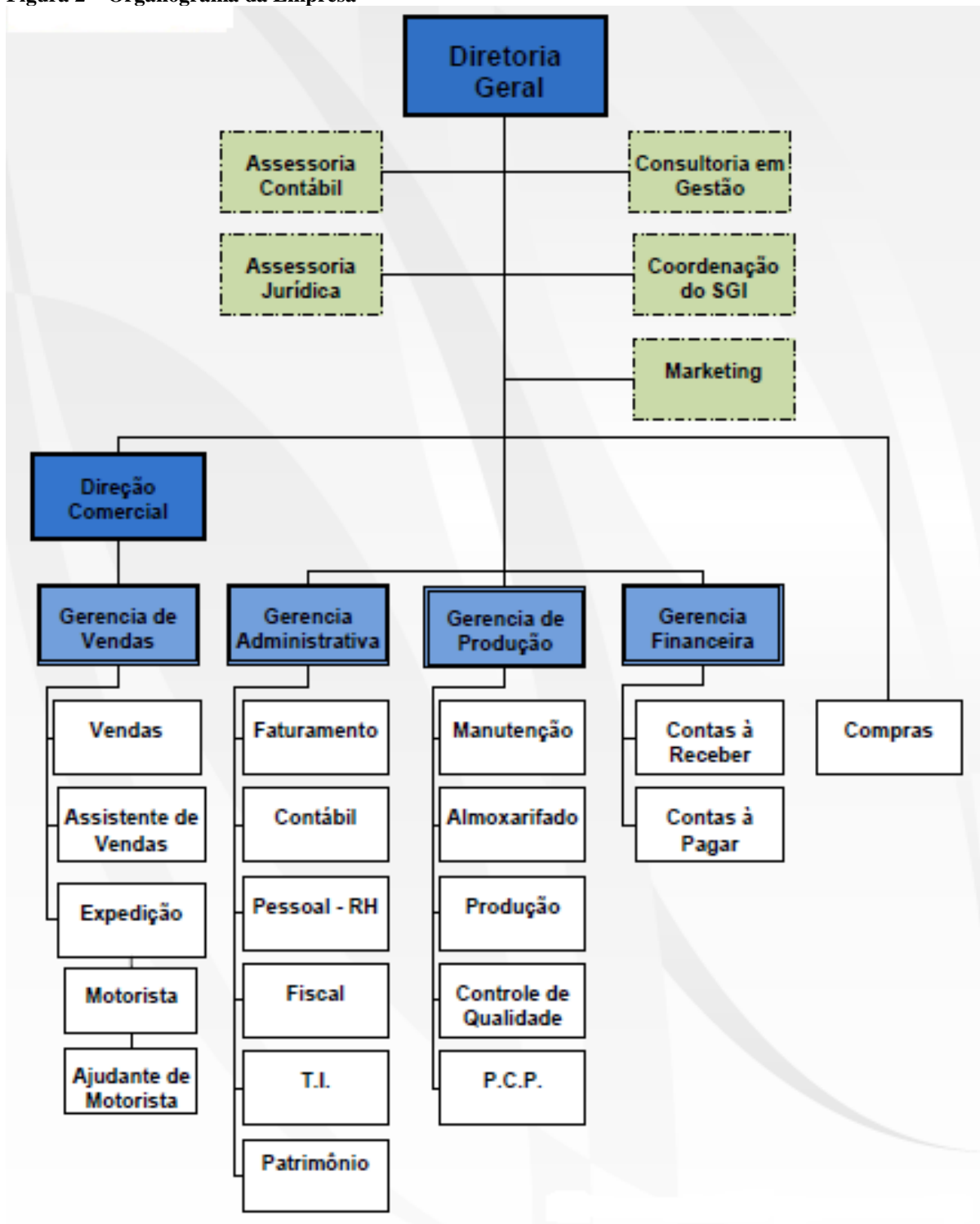
4.1. A EMPRESA

A empresa estudada atua desde 1998 no segmento de produtos de limpeza com atuação no mercado do Nordeste, é uma empresa de porte médio situada na cidade de Juazeiro do Norte - CE e conta com 116 colaboradores. A empresa cumpre rigorosamente as normas ambientais e atua de forma a favorecer e apoiar aqueles que podem colaborar com ações que possam minimizar os danos ambientais - através de empresas do grupo na coleta de óleo de cozinha beneficiando com este recurso ao IACC – Instituto de Apoio à Criança com Câncer.

Tendo sido constituída inicialmente apenas por um tipo de produto (sabão em barra), a empresa passou por diversas mudanças em 2008 com a ampliação da sua estrutura física para um aumento de produção e implementação de novos produtos, hoje essa indústria apresenta um portfólio completo no segmento de produtos de limpeza (sabão em barra, desinfetante, detergente lava louças, amaciante, água sanitária e detergente lava roupas em pó).

A missão da organização é: "promover o bem-estar das pessoas ofertando soluções de higiene e limpeza do lar de forma sustentável. Gerar satisfação aos nossos clientes atendendo suas necessidades, proporcionar desenvolvimento social e humano aos nossos colaboradores e zelar pelo meio ambiente." Sua visão é: "ser claramente identificada na região nordeste até 2018, como uma empresa de qualidade no segmento de higiene e limpeza do lar." Os seus valores são a ética; eficiência; qualidade; respeito aos colaboradores, clientes, fornecedores e ao meio ambiente. Veja na figura abaixo o organograma da empresa.

Figura 2 – Organograma da Empresa



Fonte: Documentos da empresa pesquisada.

4.2. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA

Um fator fortemente presente na cultura organizacional da empresa em estudo é a Gestão Participativa, em que há um alto nível de interação da cúpula da organização com os colaboradores.

Administração participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais (Capital, Informação e Recursos humanos), obtendo, através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade. (MARAMALDO, 1989; p.60).

Acerca dessa prática o Diretor-Sócio da empresa afirma: "a gestão deve ser compartilhada e com isto se percebe o envolvimento de todos buscando o melhor resultado." Existem reuniões com a participação dos colaboradores, em que eles podem sugerir melhorias, "a empresa está sempre aberta a sugestões (que sempre são avaliadas) visando melhorias. Sempre que surgem sugestões são avaliadas em grupo pelo setor envolvido [...]" (Diretor-Sócio).

A Comunicação Institucional (ver Quadro 4, p. 17) é outra prática de Gestão do Conhecimento presente na organização, a boa comunicação entre os diferentes setores da empresa é fundamental para que ela alcance os seus objetivos. Segundo a Encarregada do Setor Pessoal, a empresa realiza reuniões diárias, cada líder de setor é responsável por reunir diariamente seus liderados para a realização da chamada "reunião do bom dia". Nessas reuniões é exercitada a Gestão do Conhecimento através de sugestões dos colaboradores; disseminação de informações importantes, interação entre os funcionários; controle e acompanhamento do desempenho da equipe; entre outros assuntos abordados.

Além da reunião do bom dia, existem outras reuniões importantes como a reunião mensal "em que realmente a empresa para e se reúne no auditório, menos o administrativo porque fazemos a reunião do bom dia, já os outros setores têm essa reunião mensal além da reunião do bom dia" (Gerente de RH). Quando perguntado acerca das reuniões e encontros realizados e os principais assuntos tratados, o Diretor-Sócio da empresa respondeu:

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

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

A empresa em estudo investe em seu Capital Intelectual proporcionando aos seus colaboradores a oportunidade de participarem de cursos e treinamento oferecidos pela própria instituição ou por empresas parceiras. "O conhecimento deve ser compartilhado internamente para que toda empresa seja beneficiada" (Diretor-Sócio). Essa atitude ressalta uma das práticas de Gestão do Conhecimento mais fortemente identificada na realização das entrevistas, a saber, a Educação Corporativa (ver Quadro 4, p. 18).

O administrativo da empresa é responsável por fazer um levantamento anual das necessidades de treinamento, para que, a partir dessa demanda, seja planejada uma programação de cursos e treinamentos a serem realizados ao longo do ano. "A gente está sempre treinando o pessoal continuamente." (Gerente de RH).

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

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

Durante a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho) a produção encerra suas atividades duas horas mais cedo e se reúne no auditório, cada dia acontece uma palestra com um tema específico, os convidados são: corpo de bombeiros, DETRAN, por exemplo.

Segundo afirmou o seu Diretor-Sócio, para se manter atualizada e competitiva no mercado, a empresa estudada busca, frequentemente, participar de eventos do setor (Feiras, Congressos e *Workshops*), o que evidencia uma ação de Gestão do Conhecimento praticada pela empresa: o *Benchmarking* (ver Quadro 4, p. 17). Através dessa prática, a empresa aperfeiçoa seus métodos e processos de produção e administração do negócio.

O *Mentoring* também foi identificado como uma das práticas de Gestão do Conhecimento presentes na empresa (ver Quadro 4, p. 18), na produção, cada funcionário é acompanhado de perto pelo seu líder que "através de uma avaliação comportamental, está sempre avaliando o funcionário, vendo onde ele deve desenvolver e qual a área que ele tem

dificuldade" (Gerente de RH). Essa prática é também identificada no acompanhamento e avaliação do desempenho dos estagiários pelos seus supervisores diretos.

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

Portanto, percebe-se que a Gestão de Competências (ver Quadro 4, p.18) é mais uma prática de Gestão do Conhecimento identificada. Um exemplo prático em que a empresa busca desenvolver e manter competências importantes em seus colaboradores (motivação, habilidades interpessoais, senso de responsabilidade, autoconhecimento e conhecimento da empresa, entre outras.) é a convenção anual dos colaboradores. A convenção acontece no mês de janeiro de cada ano, nesse dia a empresa para seu funcionamento e todos os colaboradores se reúnem em algum espaço escolhido pela gestão, esse evento é marcado como um momento importante de confraternização. "Na convenção há interação dos funcionários, entre si e com as lideranças, reforçando a visão, missão e valores da empresa, há dinâmicas e palestras no encerramento" (Gerente de RH).

A empresa em estudo é parte integrante de um grupo empresarial formado por três empresas no total. É possível identificar através de documentos da empresa, e até mesmo nas embalagens dos seus produtos, o símbolo/logotipo que assegura que aquele documento ou produto pertence àquela empresa, diferenciando os seus produtos dos da concorrência. Essa prática é chamada de Gestão de Marcas e Patente (ver Quadro 4, p. 18), e também é reconhecida como uma prática de Gestão do Conhecimento da empresa.

Como citado pelo Diretor-Sócio, o foco na qualidade é algo primordial para a organização em questão, a mesma é certificada pelo padrão de qualidade da NRB ISO 9001 e busca manter esse padrão. A ISO 9001 é uma norma de padronização que certifica a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da empresa, o que garante aos clientes que a indústria segue padrões comprovados de qualidade na fabricação dos produtos (ISO, 2015). A próxima certificação que a empresa busca obter é a ISO 14001, que está voltada às responsabilidades ambientais da organização (ISO, 2015). Além disso, a empresa segue rigorosamente as normas de segurança, contábeis e ambientais. Diante do exposto, evidencia-

se a última prática de Gestão do Conhecimento identificada: Normalização e Padronização (ver Quadro 4, p. 18). O quadro abaixo apresenta as evidências para cada prática identificada.

Quadro 6 – Evidências das práticas de Gestão do Conhecimento Identificadas na Empresa

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO IDENTIFICADAS	EVIDÊNCIAS
Gestão Participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com a participação dos colaboradores, em que eles podem sugerir melhorias.
Comunicação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões (diárias, semanais e mensais) • Correio eletrônico; telefonemas; quadros de avisos; WhatsApp para comunicações mais informais.
Educação Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos e treinamentos oferecidos pela própria instituição ou por empresas parceiras. • Ginástica Laboral • Aulas do SESI. • SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho).
<i>Bechmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em eventos do setor (Feiras, Congressos e <i>Workshops</i>).
<i>Mentoring</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação comportamental de cada funcionário da produção pelo seu líder. • Acompanhamento e avaliação do desempenho dos estagiários pelos seus supervisores diretos.
Gestão de Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na qualidade dos produtos e na total satisfação dos clientes. • Convenção anual dos colaboradores.
Gestão de Marcas e Patente	<ul style="list-style-type: none"> • Símbolo/logotipo que assegura que aquele documento ou produto pertence àquela empresa.
Normalização e Padronização	<ul style="list-style-type: none"> • Certificação da NRB ISO 9001 • Em busca da certificação ISO 14001 • A empresa segue rigorosamente as normas de segurança, contábeis e ambientais.

Fonte: Entrevistas realizadas.

4.3. CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA APRENDIZAGEM COLETIVA DA EMPRESA

Com base nos resultados apresentados na subseção anterior, é possível afirmar que a Gestão do Conhecimento é algo presente na empresa em estudo, por mais que ela, ainda, possa não ter consciência disso. As oito práticas identificadas são ferramentas importantes que consolidam essa estratégia gerencial (PENTEADO, CARVALHO e PENTEADO, 2008). Percebe-se, mais fortemente, a manifestação de ambientes que proporcionam a aprendizagem organizacional nas seguintes práticas em especial: *Mentoring* e Educação Corporativa.

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

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

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

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

pelo menos uma das cinco disciplinas. Observe abaixo, no quadro 7, em quais práticas as disciplinas são desenvolvidas.

Quadro 7 – Disciplinas exercitadas nas práticas de Gestão do Conhecimento na empresa

	Domínio Pessoal	Modelos Mentais	Visão Compartilhada	Aprendizagem em Equipe	Pensamento Sistêmico
Gestão Participativa					
Comunicação Institucional					
Educação Corporativa					
Benchmarking					
Mentoring					
Gestão de Competências					
Gestão de Marcas e Patentes					
Normalização e Padronização					

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

construídos, através da mudança de pensamento advinda de interações entre pontos de vista diferentes. O mesmo também pode ocorrer nas demais práticas na empresa que envolva uma exposição de ideias, em que o indivíduo esteja propício a confirmar seus modelos mentais ou mudá-los ao passo que os confronta com outras visões de mundo.

- **Visão Compartilhada:** assim como as outras disciplinas, a visão compartilhada é muito importante para a aprendizagem do colaborador. Na empresa em estudo, ela é ativada nas práticas de Gestão do Conhecimento que levam os funcionários a alinharem seus objetivos e interesses aos objetivos e interesses da organização. Como citado pela Gerente de Recursos Humanos da empresa pesquisada, a convenção anual dos colaboradores é um momento que, além de outros objetivos, visa compartilhar as suas estratégias organizacionais com todos os seus *stakeholders* internos a fim de que toda a empresa compartilhe da mesma visão. Portanto, é um exemplo de atividade que dinamiza a visão compartilhada das pessoas dentro da organização.
- **Aprendizagem em Equipe:** nos cursos, palestras e treinamentos que a empresa oferece, os funcionários desenvolvem suas habilidades de relacionamento, buscando ouvir e respeitar as opiniões e assim aprender em conjunto. Não só a Educação Corporativa, como também as sugestões compartilhadas em reuniões e afins, bem como o esforço da empresa para em conjunto aprender e seguir as normas e padrões de qualidade e segurança, são exemplos de demonstrativos de aprendizagem em equipe.
- **Pensamento Sistêmico:** na empresa em estudo, essa disciplina é desenvolvida nos colaboradores através da cultura de uma gestão descentralizada que valoriza o capital intelectual da organização, em que o indivíduo percebe sua importância, bem como a importância do seu setor em relação à empresa como um todo. Essa cultura empresarial proporciona uma visão holística, em que cada funcionário passa a enxergar a empresa como um sistema.

4.4. BENEFÍCIOS GERADOS PELAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO À EMPRESA

A gestão do conhecimento, se desenvolvida adequadamente, proporciona muitos benefícios à empresa, um dos principais benefícios dessa estratégia gerencial é a competitividade (TERRA, 2005). Devido às práticas de gestão do conhecimento que, em sua maioria, a empresa já vinha praticando há algum tempo, esse benefício é perceptível na

empresa em estudo. Segundo o Diretor-Sócio da empresa, os benefícios da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional são percebidos hoje na empresa "através do envolvimento de todos e dos resultados obtidos".

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

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

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

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

4.5. SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE OS ENTREVISTADOS ACERCA DO TEMA

Dentre as perguntas feitas aos entrevistados, houve algumas que estavam estritamente relacionadas a conceitos que rodeiam o tema gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Essas perguntas, quatro no total, buscaram provocar respostas que demonstrassem ao entrevistador o nível de conhecimento que tinham os entrevistados em relação ao tema. Além disso, cada pergunta foi feita igualmente a ambos os entrevistados com a intenção de, posteriormente, comparar ambas as respostas a fim de destacar as suas semelhanças e diferenças.

De início, foi questionada qual a concepção do indivíduo sobre conhecimento, bem como aprendizagem organizacional. A Gerente de Recursos Humanos respondeu: "Conhecimento é toda informação que você foi adquirindo ao longo da sua jornada. Aprendizagem é todo conhecimento também adquirido ou transmitido nas organizações." Em resposta à essa pergunta, disse o Diretor-Sócio: "Só com o conhecimento podemos evoluir, buscando meios para melhorar a produtividade. Todos entendendo o sistema organizacional da empresa, podemos avaliar e melhorar a eficiência da organização."

Pela análise das falas supracitadas, percebe-se que a resposta do Diretor-Sócio complementa a da Gerente de Recursos Humanos. Esta apresentou sua concepção em relação ao conceito de conhecimento e aprendizagem organizacional, aquele atentou mais para a importância dos mesmos. Embora tenham sido respostas com abordagens diferentes, elas não apresentam divergências exorbitantes a ponto de uma resposta contradizer a outra.

A segunda pergunta indagou acerca dos desafios da gestão frente ao atual cenário competitivo. Em resposta a essa pergunta, disse o Diretor-Sócio da empresa: "Tornar-se mais competitiva através da eficiência nos processos produtivos." Veja abaixo a fala da Gerente de Recursos Humanos em resposta a essa mesma pergunta:

Hoje o que eu vejo são profissionais não qualificados, conflitos entre as equipes de trabalho, aqui mesmo tem alguns setores em que a gente vem trabalhando isso, e por conta dessa atual crise muitas pessoas tornam-se desmotivadas em relação a isso. Uma gestão de pessoas, trabalhando em equipe pode amenizar esses conflitos.

Observe que cada um dos entrevistados expôs sua opinião de forma coerente com os desafios encontrados na sua área profissional. Dentro da sua cosmovisão como gestor empresarial, o Diretor-Sócio da organização citou o desafio de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, da mesma forma a Gerente de Recursos Humanos, dentro da cosmovisão da

gestão de pessoas, afirmou que os desafios da sua gestão frente ao atual cenário são: falta de qualificação profissional, conflitos entre os colaboradores e a desmotivação. Portanto, devido a diferença no foco de cada gestão, não houve semelhanças entre as respostas.

Quando perguntada sobre qual seria o papel da gestão do conhecimento em relação à competitividade empresarial, a Gerente de Recursos Humanos respondeu o seguinte: "Inovar e transmitir conhecimentos a todos." Quanto a essa pergunta, o Diretor-Sócio afirmou: "O conhecimento deve ser compartilhado internamente para que toda a empresa seja beneficiada."

As duas respostas têm um fator em comum, o compartilhamento interno do conhecimento como sendo um papel da gestão do conhecimento, embora não seja esse o único papel da gestão do conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2000). A Gerente de Recursos Humanos ainda citou a inovação, que é um benefício gerado à empresa através do compartilhamento do conhecimento em seu interior, como comentou o Diretor-Sócio da organização.

A última pergunta feita para verificar a existência de diferentes visões acerca do tema foi a seguinte: na sua visão, quais benefícios da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional podem ser hoje percebidos na empresa? Segundo o Diretor-Sócio, os benefícios são percebidos "sem dúvida através do envolvimento de todos e dos resultados obtidos". A Gerente de Recursos Humanos da empresa afirma que os benefícios percebidos são: "valorização, motivação entre os indivíduos, organização, produtividade, entre outros."

Diante das respostas dos entrevistados a essa pergunta, percebe-se a existência de dois benefícios que foram citados tanto por um como pelo outro. O Diretor-Sócio falou do envolvimento de todos os colaboradores, o qual está diretamente ligado à motivação entre os indivíduos, citada pela Gerente de Recursos Humanos. O segundo benefício, citado na fala da Gerente de Recursos Humanos, foi a alta produtividade dentro da empresa, a qual também foi implicitamente comentada pelo Diretor - Sócio quando o mesmo falou dos resultados obtidos como sendo um dos benefícios da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional percebidos na empresa.

Dado o exposto, vale ressaltar que esse objetivo específico do estudo não buscou descobrir quais dos entrevistados possui mais ou menos conhecimento sobre o tema, mas sim verificar a existência de diferentes visões sobre ele. Como comentado no início desta subseção, cada gestor atua em áreas com diferentes focos de gestão (empresarial e de pessoas), o que fez com que cada um respondesse aos questionamentos de forma coerente à sua respectiva visão gerencial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

Dentre os recursos utilizados na pesquisa, os livros de autores renomados e artigos relevantes publicados sobre o tema deste estudo ofereceram conteúdos pertinentes para o desenvolvimento do referencial teórico, o qual fundamentou a análise dos dados da pesquisa, dando respaldo ao trabalho e proporcionando clareza de ideias ao apresentar e discutir os resultados obtidos a fim de possibilitar ao leitor uma melhor compreensão do texto.

Outro importante recurso utilizado na pesquisa foram as entrevistas estruturadas, com roteiros adaptados de um estudo semelhante já realizado em empresas familiares,

realizadas individualmente com o Diretor-Sócio e a Gerente de Recursos Humanos da empresa pesquisada. Cada um dos dois roteiros continha algumas perguntas específicas para cada profissional, além das perguntas em comum.

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

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

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

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

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

RECOMENDAÇÕES

Esta seção está destinada ao fornecimento de sugestões de melhoria à empresa pesquisada. Em face das conclusões deste estudo, visando à consolidação da gestão do conhecimento na empresa, sugere-se:

- Desenvolver técnicas que sirvam como ferramentas para a mensuração dos benefícios gerados à organização pela gestão do conhecimento.
- Criar mecanismos que possam reter o conhecimento dos funcionários antes que eles deixem a organização.
- Buscar, a partir deste estudo, implantar novas práticas de gestão do conhecimento na organização e manter as então praticadas.
- Manter o ambiente interno da empresa propício ao compartilhamento do conhecimento, fomentando a aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem*: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.
- BERTON, A. *Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional em empresas familiares*: um estudo exploratório. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.
- BRUNER, J. S. *Process of education*. Boston, MA: Harvard University Press. 1997.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento*: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARDOSO, V. C. *Gestão de competências por processos*: um método para gestão do conhecimento tácito da organização. 2004. 278f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- CARVALHO, F. C. A. (Org). *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson, 2012. 298p.
- CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. *Informação & conhecimento*: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, P.. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUTRA, J. S. *Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais*. In M. Eboli (Org.), *Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI* (p. 136-147). 1999.
- ESCRIVÃO, Giovana; NAGANO, Marcelo Seido; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *A gestão do conhecimento na educação ambiental*. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 16, n. 1, p. 92-110, jan./mar. 2011.
- FERNANDES, Alexandra. *Tipologia da Aprendizagem Organizacional*: Teorias e Estudos. Lisboa: Livros Horizonte. 2007.
- HILLESHEIM, S. W. *Coaching e Mentoring*: igualando as diferenças, 2006. In: PENTEADO, Rosângela F.S.; CARVALHO, Hélio G.; PENTEADO, João Guilherme.

Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial.
In: IV Simpósio Acadêmico de Engenharia da Produção. 2008, Viçosa. Anais... Viçosa: UFV, 2008. Disponível em:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM O GESTOR (MODIFICADO)

Parte I - Identificação do entrevistado

- 1 – Escolaridade
- 2 – Cargo
- 3 – Tempo de trabalho na organização
- 4 – Tempo de trabalho no cargo
- 5 - Faixa etária
- 6 - Gênero
- 7 - Estado civil

Parte II – Caracterização da Organização

- 1 – Breve histórico
- 2 – Porte da empresa
- 4 – Número de colaboradores
- 5 – Organograma da organização
- 6 - Área de atuação
- 7 - Sustentabilidade – econômica, social e ambiental
- 8 - Referenciais estratégicos (missão, visão, valores, políticas e estratégias voltadas a gestão de pessoas).

Parte III – Conhecimento e aprendizagem

1. Quais os principais problemas e desafios da gestão frente ao atual cenário competitivo?
2. Qual sua concepção sobre o Conhecimento? E Aprendizagem Organizacional?
3. Qual o papel da Gestão do Conhecimento em relação à competitividade empresarial?
4. Que novas práticas de gestão a era da informação e do conhecimento tem exigido das empresas e quais impactos podem ser percebidos?

5. Considerando as constantes mudanças no mundo dos negócios, de que forma a sua empresa busca acompanhar e se atualizar?
6. A empresa se preocupa em implantar técnicas e processos que garantam a criação, proteção e uso do conhecimento já adquirido?
7. Na sua gestão, o que gostaria de destacar em relação à importância do conhecimento e da aprendizagem no âmbito da sua empresa? E como o Sr. Tem conduzido para uma cultura de aprendizagem e gestão do conhecimento?
8. Como se dá a disseminação da informação na organização?
9. Quais estratégias a empresa vem adotando para garantir sua perpetuação e crescimento? E quais são os principais aprendizados obtidos ao longo do seu negócio?
10. De que forma o Sr. tem buscado o comprometimento de seus funcionários? Há práticas de trabalho em equipe? Reuniões e encontros são realizados — com quem e com que frequência — quais são os principais assuntos tratados? E quais são os principais resultados decorrentes deste modelo de gestão?
11. Na sua visão, quais benefícios da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional podem ser hoje percebidos na empresa?

ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM A RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DE PESSOAS (MODIFICADO)

Parte I - Identificação do entrevistado

- 1 – Escolaridade
- 2 – Cargo
- 3 – Tempo de trabalho na organização
- 4 – Tempo de trabalho no cargo
- 5 - Faixa etária
- 6 - Gênero
- 7 - Estado civil

Parte II – Conhecimento e aprendizagem

1. Qual sua concepção sobre o Conhecimento? E Aprendizagem Organizacional?
2. Quais são os programas educativos (de aprendizagem) proporcionados pela organização?
3. A empresa se preocupa em implantar técnicas e processos que garantam a criação, proteção e uso do conhecimento já adquirido?
4. A empresa cria mecanismos para reter o conhecimento dos funcionários antes que eles deixem a organização?
5. A empresa identifica quais são seus gargalos de conhecimento, ou seja, qual conhecimento está faltando em determinada área?
6. A empresa dispõe de um plano de aprendizagem, visando o compartilhamento de informações entre os funcionários? De que forma é feito?
7. Como se dá a disseminação da informação na organização?
8. Como a gestão de pessoas pode aliar a gestão do conhecimento com as estratégias da empresa, fortalecendo a organização com vistas ao crescimento da mesma?
9. Quais as alternativas que a aprendizagem organizacional pode trazer para o desenvolvimento de competências em nível individual, grupal e organizacional?
10. Na sua visão, quais benefícios da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional podem ser hoje percebidos na empresa?

11. De que forma a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional podem contribuir para o melhor desempenho/crescimento/desenvolvimento da organização?
12. Como percebe a aprendizagem organizacional em um mercado cada vez mais competitivo?
13. Qual o papel da gestão do conhecimento em relação à competitividade empresarial?
14. Na sua visão, quais são os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas no atual cenário?