



A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA ATACADISTA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Autor: Vinícius de Oliveira Silva

Orientador: Rita de Cássia Martins de Oliveira

Curso: Administração Período: 8º Área de Pesquisa: Recursos Humanos

Resumo: A Gestão do Conhecimento vem recebendo destaque nos últimos anos frente às constantes mudanças sofridas pelas empresas. Na chamada sociedade do conhecimento, o capital intelectual do funcionário vem como auxílio no diferencial, mas há muitos desafios a serem superados na busca por melhores práticas que visem contribuir para o alcance dos objetivos. O trabalho pretende verificar como a empresa gerencia o conhecimento de seus funcionários e as variáveis intervenientes nesse processo. O método utilizado para pesquisa foi o levantamento de dados por meio de censo. As opiniões divergem um pouco, e verificam-se falhas nos processos de gerenciamento do conhecimento. O trabalho busca identificar quais mecanismos a empresa utiliza na busca de obter informação do funcionário. Busca, também, apresentar se o conhecimento é compartilhado e as ferramentas de gerenciamento envolvem a participação de todos, seja para aumentar o engajamento ou solucionar algum problema por meio de sua experiência.

Palavras-chave: Conhecimento. Funcionário. Gerenciamento. Informação.

1. INTRODUÇÃO

“Esta é a condição da informação, a de harmonizar o mundo” (BARRETO, 2002, p. 70). Dando sequência a esta linha de raciocínio, Barreto apresenta também que a informação em seu “ritual de passagem” se constitui de sua característica mais interessante que é a transcendência de seu estado de pensamento (de quem passa) para se configurar como conhecimento (para quem o recebe) (BARRETO, 2002). Assim sendo, a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Por isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Todo este debate teórico se constitui como um elemento central da nova sociedade que se ancora no desenvolvimento tecnológico e, por conseguinte, na informação. É por isto que Castells (2008, p. 53-54) argumenta que o “conhecimento e informação são elementos cruciais em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento de informação”.

Neste sentido, ganha uma nova densidade de estudos o ser humano, detentor do conhecimento e protagonista de seu contexto social, como o ativo mais estratégico de qualquer organização. Na análise de Davenport e Pruzak (1998), as pessoas possuem um papel relevante na construção de cenários duradouros, promissores, ágeis e inovadores. Entretanto, o conhecimento não flui tão facilmente nos cenários organizacionais e, por isto, o gerenciamento do mesmo é algo desafiador para qualquer contexto de trabalho.

Lara (2003, p. 31) salienta que “o conhecimento é composto de experiências tácitas, ideias, *insights*, valores e julgamentos de pessoas. [...] e somente pode ser acessado por meio de colaboração direta e de comunicação com pessoas que detêm o conhecimento”. Cabe significar então, o gerenciamento do conhecimento que se tornou um processo relevante, haja vista que o diferencial competitivo de uma organização tem relação com a eficácia de tal gerenciamento.

Como conceito teórico principal para este estudo tomou-se a definição de Gestão do Conhecimento (GC) apontado por Alavi, Kayworth e Leidner (2005) os quais a compreendem como uma forma de facilitar e impulsionar a criação, o armazenamento, a transferência e a aplicação do conhecimento organizacional objetivando criar suporte para a inovação e um melhor desempenho da organização. Porém, no ambiente de trabalho há que se ressaltar as variáveis que dificultam o processo de gerenciamento do conhecimento tais como a cultura, os estilos de liderança, a comunicação, o modelo de estrutura organizacional adotado, clima organizacional e o modelo de gestão de pessoas os quais podem interferir na disponibilidade para o compartilhamento da informação.

Diante dessas questões e aparatos teóricos estabeleceu-se como objetivo deste estudo verificar a forma utilizada para o gerenciamento do conhecimento e as variáveis intervenientes em tal processo em uma empresa atacadista cuja abrangência cobre o Estado de Minas Gerais e que conta com 86 funcionários.

Para apresentá-lo estruturou-se esse artigo da seguinte forma a partir da Introdução. A próxima seção apresenta os fundamentos que nortearam teoricamente o trabalho associada à terceira seção que descreve o desenho metodológico que conduz esse estudo. Na seção 4 analisa e discute-se os dados encontrados por meio da coleta de dados e, logo após, apresenta-se as considerações finais contendo os caminhos possíveis para novos estudos.

Nessas condições, considera-se a Gestão do Conhecimento (GC) como um processo estratégico que, se bem gerenciada, pode se converter em vantagens competitivas. De acordo com Salim (2001), a GC se consolidou como um processo intencional que visa sustentar a performance da organização frente às novas exigências da sociedade.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

De forma explícita, no discurso tanto acadêmico quanto gerencial, as temáticas de informação e conhecimento ocupam o centro da arena organizacional (VALENTIM, 2013). Fundamental, por outro lado, é a percepção de que por si só a informação e o conhecimento não tem relevância se não estiverem entrelaçados a uma situação ou articulado em uma ambiência coletiva. A significação dada à informação – o olhar de significados individuais – cria as possibilidades para as proposições que efetivamente levarão ao conhecimento (CHOO, 2003). Nessas condições, o conhecimento organizacional é uma construção “coletiva que é desenvolvido e compartilhado dentro de um processo de cooperação” (CRIVELLARI, 2003, p. 248) que sobrepõe a rotinização e padronização dos processos gerenciais que conduzem à instrumentalização das pessoas no cotidiano de suas atividades laborais.

Considerando a natureza de interdependência – em diferentes níveis - com a sociedade, há de se considerar que as mudanças, de forma direta, geram alterações no comportamento corporativo, ocasionando desafios muitas vezes de significativa importância. Se, por um lado, a globalização econômica abriu espaço para novos formatos organizacionais, por outro, trouxe um deslumbrado avanço tecnológico alargando os limites do tempo e do espaço. Assim, a informação se consolida como um recurso imprescindível ao complexo contexto organizacional.

A análise de Etzioni (1974, p.7) aponta que “a civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social”. E, por isso, é estratégico e vital compreender que a “informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz” (CHOO, 2003 p. 27). Dessa forma, sem uma compreensão clara dos fluxos informacionais e do significado atribuído às informações pelas pessoas envolvidas, as organizações se tornam incapazes de darem o devido valor às tecnologias de informação.

De forma contundente, Valentim (2006, *online*) assegura que “a informação e o conhecimento podem ser considerados como o sangue que circula nesta estrutura” organizacional. Por isso, segundo a autora, estes dois aspectos – informação e conhecimento – precisam ser gerenciados de uma forma melhor por meio de um olhar macro que envolva o reconhecimento de suas complexidades. Tais reflexões reafirmam a importância dos processos informacionais no cotidiano do fazer organizacional. Rodrigues (2008, p. 59), salienta que, mais do que importantes, eles são imprescindíveis, uma vez que “uma única informação incorreta pode transformar totalmente o resultado organizacional esperado, gerando problemas e perdas, algumas vezes, fatais para toda a organização”.

Por isto, Castells (2008) sugere que, pela primeira vez em toda a história da humanidade, a mente humana é uma força decisória no processo produtivo, com isso, tem-se uma ruptura com os paradigmas já consolidados no âmbito da gestão. É

incontestável que uma gestão eficiente da informação promove uma vantagem competitiva da organização e que, a cada dia, encontram-se novas formas de obter, acessar e utilizar a informação em busca de aspectos mais competitivos.

Focando na proposta da Gestão do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) cunhou o conceito da Espiral do Conhecimento (Figura 1), o qual apresenta o desenvolvimento do conhecimento a partir do compartilhamento entre as pessoas envolvidas no processo.

Esta espiral parte do princípio de que o conhecimento deve ser compartilhado para então ser internalizado para tornar-se novamente conhecimento de cada um e, por consequência, conhecimento da organização. Formatado em quatro etapas, a Espiral do Conhecimento envolve a Socialização, a Externalização, a Combinação e a Internalização daquilo que se está aprendendo. Na sistematização da Espiral do Conhecimento, os autores utilizam das terminologias de Conhecimento Tácito e de Conhecimento Explícito.

O Conhecimento Tácito, na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997), é aquele conhecimento que já existe na pessoa e/ou nos grupos de pessoas e é de difícil gestão. Está incorporado nas experiências individuais de cada um e se concentra em fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções e habilidades. Já o Conhecimento Explícito, na visão do mesmo autor, possui caráter tangível e pode ser facilmente armazenado, pois, pode ser sistematizado na linguagem formal. Para os autores já referenciados, o conhecimento explícito pode ser transmitido formalmente e facilmente entre os indivíduos.



Figura 1 – Espiral do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

Ancorados por essas definições, no contexto da Espiral, a primeira etapa, que é a Socialização, envolve o compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos quando este conhecimento é passado de forma a partilharem experiências vivenciadas em momentos anteriores. O conhecimento é então transmitido pela proximidade física. Na segunda etapa da Espiral, a Externalização, deve-se procurar captar o conhecimento tácito da pessoa por meio de metáforas,

analogias e modelos, procurando criar uma relação de equilíbrio entre a organização e o funcionário. Neste momento, o aspecto mais importante é gerar um novo conhecimento por meio da comunicação entre as partes envolvidas para descobrir o que o funcionário sabe, além do conhecimento transmitido pelo ambiente corporativo. Ou seja, sistematizar e converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Na terceira etapa da Espiral, a Combinação, tem-se a sistematização do conhecimento em um manual ou guia de trabalho e, a partir daí, incorpora-o a um produto (explícito para explícito). A combinação relaciona-se na aplicação de um novo conhecimento e consiste em gerar conhecimento por meio de outras informações. Tal processo é realizado utilizando-se de *e-mails* entre o grupo, telefonemas, documentos e reuniões objetivando propor soluções por meio do debate de ideias. Já na última etapa, a Internalização, tem-se o processo de aprender e incorporar esse conhecimento aprendido na prática do trabalho. Desse modo, os conhecimentos explícitos são utilizados para aumentar, estender e reenquadrar o conhecimento tácito (explícito para tácito).

Assim, atende-se ao processo de aprendizagem organizacional que está imbricado na necessidade contemporânea. Nas organizações de trabalho, a Espiral do Conhecimento promove a aprendizagem organizacional associada ao indivíduo, ao grupo e esse à organização. Kim (1993) lembra o fato de que as organizações não possuem a capacidade de aprenderem. O que ocorre, segundo o autor, é “um aumento na capacidade da organização em tomar ações efetivas” (p. 43), ou seja, o indivíduo sabe, transfere esse conhecimento para o grupo e o grupo para ele (compartilhamento) e, a partir daí, esse aprendizado se reflete nas atividades desempenhadas por tais pessoas, conforme observado na Figura 2.

Pantoja e Borges-Andrade (2004) esclarecem que, em relação ao conceito de Aprendizagem Organizacional, na literatura pertinente ao tema, é apontada como uma consequência natural dos aprendizados individuais de seus colaboradores e decorrência maior do que a somatória simples desses aprendizados. Ou seja, acontece uma sinergia que faz com que a capacidade da organização aumente que é proveniente do incremento das competências individuais. Admitindo essa linha de raciocínio, concorda-se que a Espiral de Conhecimento cria, nas diversas organizações de trabalho, possibilidades de aprendizado com as experiências e com a transferência de conhecimento que decorre do compartilhamento da informação.

Porém, a aprendizagem ocorre em resposta à lacuna que surge, haja vista que “quando as pessoas não conseguem ver a necessidade do que está sendo ensinado, elas o ignoram, rejeitam ou deixam de assimilá-lo sob qualquer forma significativa” (BROW; DUGUID, 2001, p. 120).

Para que a Espiral do Conhecimento ocorra de forma efetiva, torna-se necessário um contexto apropriado o qual Nonaka, Toyama e Konno (2002) definiram como sendo BA. Na concepção dos autores, o BA diz respeito a um espaço físico – virtual ou mental – em que o conhecimento é gerado, partilhado e utilizado.

Reforçando essa definição, Fayard (2003, p. 24) aponta que

o fluxo é a palavra-chave como ocorre com a informação [...] A filosofia do BA é uma ruptura com uma ideia de criação de conhecimento fora de um contexto, de maneira individual, autônoma e fora das interações humanas. Ele se trata, ao contrário, de um processo dinâmico e aberto que ultrapassa os limites do indivíduo e que se concretiza por meio de uma plataforma onde os atores usam

uma linguagem comum a serviço dos objetivos comunitários semelhantes.

Nonaka, Toyama e Konno (2002) apresentam quatro categorias de BA especialmente adequadas a cada uma das etapas da Espiral do Conhecimento em que se promovem a dinâmica e o compartilhamento do conhecimento.

A primeira categoria é o BA Primário - a partir da qual o ato de criação do conhecimento se inicia - representa a fase de Socialização da Espiral do Conhecimento. Nesta categoria, as experiências são trocadas face a face e é o ponto-chave para a conversão e a transferência do conhecimento tácito. Na segunda categoria, tem-se o BA Interativo que se relaciona ao lugar em que o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito – etapa da Externalização. Por meio de diálogos, modelos mentais e competências individuais, são convertidos em conceitos e pressupostos que são tornados comuns dentro do espaço organizacional. Dois processos estão aí vinculados: os indivíduos compartilham modelos mentais e também analisam e refletem sobre seus próprios modelos.

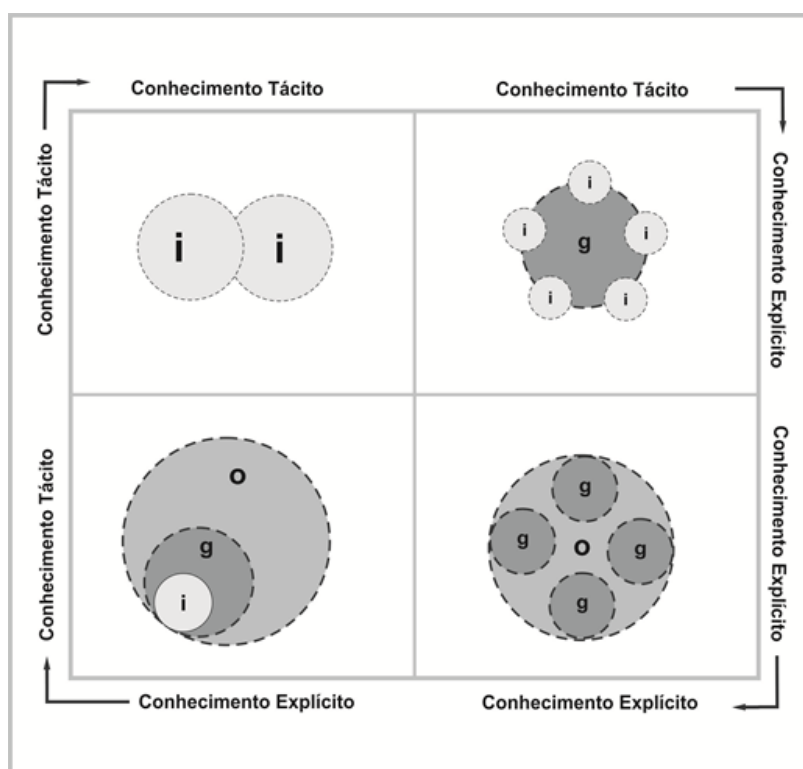


Figura 2 – Aprendizagem Organizacional

Fonte: Adaptado de Nonaka e Konno, 1997.

Legenda: I= indivíduo G= Grupo O= Organização

O BA Cibernético constitui-se na terceira categoria. Este é um lugar de interação dentro de um contexto virtual que pressupõe, considerando a Espiral de Conhecimento, a etapa da Combinação. A utilização de redes, grupos de discussão *online* e todo o aparato tecnológico da informação e da comunicação propiciam a combinação do conhecimento explícito novo com o já existente, favorecendo a sistematização de um novo modelo mental. Por último, mas não menos importante, tem-se a categoria do BA Exercitante que está diretamente relacionada com a fase da Internalização estabelecida por Nonaka e Takeuchi (1997). Esta categoria de BA proporciona a conversão do conhecimento explícito em tácito, pois consiste em exercícios contínuos que priorizam certos padrões e práticas formalizadas pela

organização, objetivando um refinamento permanente pelo processo do conhecimento.

Os pressupostos conceituais desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997) vão ao encontro dos parâmetros desenvolvidos por Choo (2003, p. 80), o qual apresenta que a “informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada”.

Saindo da perspectiva de lugar (físico) apontada pelo conceito de BA, outros autores como Davenport (2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000), Ipê (2003), Woida e Valentim (2008), Alcará *et al.*, (2009), Alves e Barbosa (2010), Alves (2011), Souza e Teixeira (2012) sugerem que o compartilhamento é influenciado por outros fatores e não necessariamente por um espaço físico existente na organização. Esses autores, de uma forma geral, apontam fatores que, quando bem gerenciados, constituem a chave para a efetivação do compartilhamento da informação dentro do contexto organizacional. Eles concordam, em sua maioria, que a motivação para compartilhar, a cultura organizacional – dentro do conceito de cultura informacional -, oportunidade para compartilhar e a natureza do conhecimento são os aspectos mais relevantes para a implementação de um fluxo de compartilhamento efetivo no ambiente de trabalho.

Vale ressaltar, entretanto, que o espaço organizacional é considerado lugar de racionalidade absoluta e de processos instrumentais que bem direcionados levam a empresa a se destacar no mercado competitivo que se estabeleceu atualmente. Porém, as pessoas são “recursos” de difícil gestão, uma vez que são seres complexos e possuidores de aspectos cognitivos que os tornam capazes de “escapar” de instrumentos racionais da gestão organizacional (DAVEL; VERGARA, 2010). Desta forma, no lugar de consensos tem-se muitas ambiguidades em relação a qual modelo de gestão deve ser adotado (se é que existe algum modelo). Há de se considerar que a padronização e a codificação dos saberes dos trabalhadores tendem a conduzir a uma tentativa de homogeneizar as pessoas o que se configura em uma contradição relevante, pois as organizações, atualmente, precisam se destacar por meio de seus diferenciais competitivos. É neste sentido que se encontram os argumentos contrários que são articulados na base da heterogeneidade do contexto organizacional, provenientes da subjetividade e da experiência (conhecimento tácito) de cada pessoa que compõe a empresa, haja vista a possível composição de um diferencial organizacional a partir dessas diferenças.

3. METODOLOGIA

Localizada na porção leste do estado de Minas Gerais, a empresa tem a missão de distribuir com excelência, atendendo às necessidades e anseios dos colaboradores, clientes e fornecedores, assegurando o crescimento e rentabilidade do negócio. Sua visão consiste em ser reconhecida pelos clientes e fornecedores como referência em distribuição. Seus valores consistem no respeito e comprometimento mútuo, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal e profissional, inovação, ousadia e responsabilidade social, porque acredita que o bom atendimento é a principal razão do sucesso por meio do aprimoramento constante.

A organização possui 86 funcionários contratados, sendo 3 gerentes concentrados nas áreas de logística, tecnologia da informação e comercial. Dos 86 funcionários, 64 concentram na armazenagem, 12 administrativos (inclui os funcionários de tecnologia da informação e financeiro) e 10 na área comercial.

A empresa conta ainda com 55 representantes comerciais autônomos e terceirização de áreas específicas. A empresa atua em mais 150 cidades, atendendo cidades como Manhuaçu, Ipatinga, Governador Valadares, Ouro Preto, dentre outras. Trabalha com diversos produtos de indústrias como Pedigree, Whiskas, Bic, Arcor, Aymoré, Redbull, Condor, Rayovac, Barilla, Yoki, Johnson & Johnson e Kellogg's. São produtos como pincéis, ração para cães e gatos, pilhas, escova de dente, alimentos, etc.

No que diz respeito à classificação da pesquisa, Vergara (1997) pontua que elas podem ser divididas quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva, porque visou descobrir a opinião dos funcionários e gestores em relação como a empresa gerencia o conhecimento. Gil (1999, p. 28), argumenta que as pesquisas descritivas “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento entre variáveis”.

Quanto aos meios o estudo classifica-se como levantamento. Segundo Gil (1999) a técnica de levantamento de dados consiste em buscar informações por meio das pessoas envolvidas no processo, e em seguida, busca-se chegar a uma conclusão em relação à maioria das informações coletadas. Bertucci (2009, p. 50), afirma que os “levantamentos podem ser tanto para descrever, quanto para explicar ou explorar dado fenômeno”.

Como estratégia da pesquisa optou-se pelo método quantitativo. De acordo com Vergara (1997, p. 257) as

pesquisas ditas quantitativas têm como propósito identificar relações entre variáveis. Hipóteses preestabelecidas pelo pesquisador são testadas em um contexto de verificação. Essa abordagem caracteriza-se pela objetividade, pelos critérios probabilísticos para a seleção das amostras, pelos instrumentos estruturados para a coleta, e pelas técnicas estatísticas para o tratamento dos dados. Busca-se a generalização dos resultados.

Para a coleta de dados estabeleceu-se o Censo haja vista o número pequeno de funcionários que a empresa possui. A pesquisa por Censo busca coletar a informação de todos os envolvidos, ou seja, busca-se analisar a opinião de todas as pessoas com intuito de obter respostas a um questionamento (GIL, 1999).

Como estratégia de análise dos dados o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário adaptado de Leuch (2006). Gil (1999) descreve que os questionários buscam responder aos objetivos da pesquisa, mas precisam ser bem formulados ou os dados coletados não vão responder de forma clara as dúvidas do pesquisador. O autor ainda afirma que na maioria dos casos é utilizado questionários por escrito, mas pode ser feito por meio de conversa, onde o pesquisador faz perguntas diretas do questionário. Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários da empresa, situada na cidade de Manhuaçu – Minas Gerais, atuante no setor atacadista. Foram aplicados dois tipos de questionários. Os questionários foram aplicados por setor, com o objetivo de obter uma visão geral referente ao gerenciamento do conhecimento, e verificar, por meio de combinação de opiniões, como é praticado a Gestão do Conhecimento na empresa.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

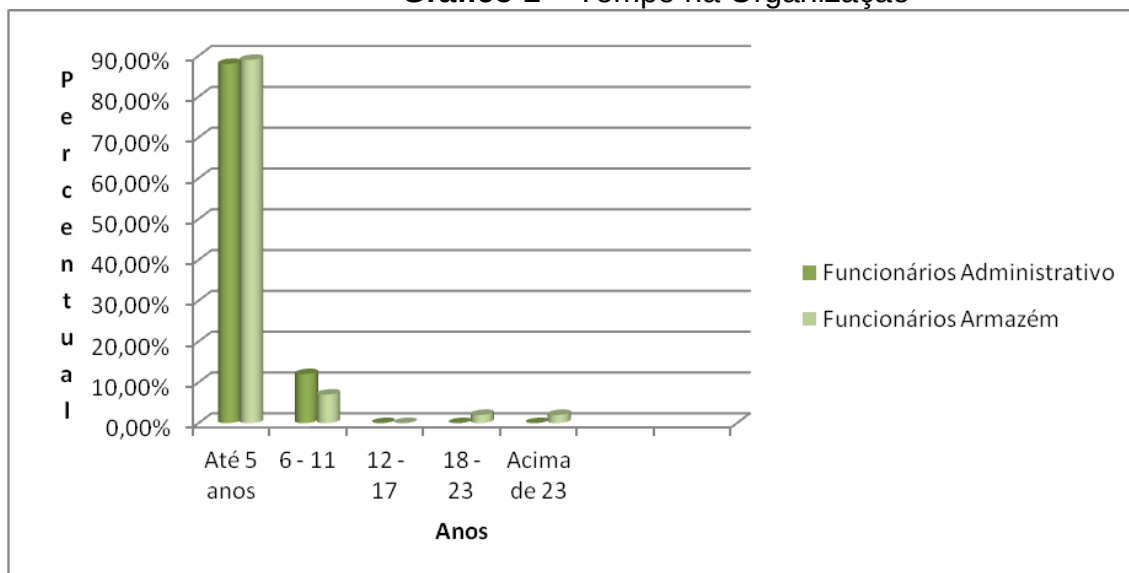
Como foram aplicados dois tipos de questionários as análises também ocorrerão levando em consideração 3 grupos: os gerentes, os funcionários

administrativos e os funcionários do armazém. Deste modo, os funcionários do setor financeiro, do setor de tecnologia da informação e do comercial foram englobados no grupo dos funcionários administrativos totalizando 16 respondentes. Os Gerentes compõem um grupo específico totalizando 3 pessoas e os funcionários do armazém totalizam 63 respondentes. Vale salientar que 4 pessoas não responderam aos questionários por estarem de férias e, por isto, não obteve-se as respostas dos mesmos.

Conforme estruturado no questionário, as dados coletados foram divididos em grupos para um melhor direcionamento da análise. A análise foi dividida nos seguintes tópicos: Aspectos Demográficos e a Influência da Cultura; Organização do Conhecimento e o Aprendizado com o Ambiente; Estrutura Organizacional e o Sistema de Informação.

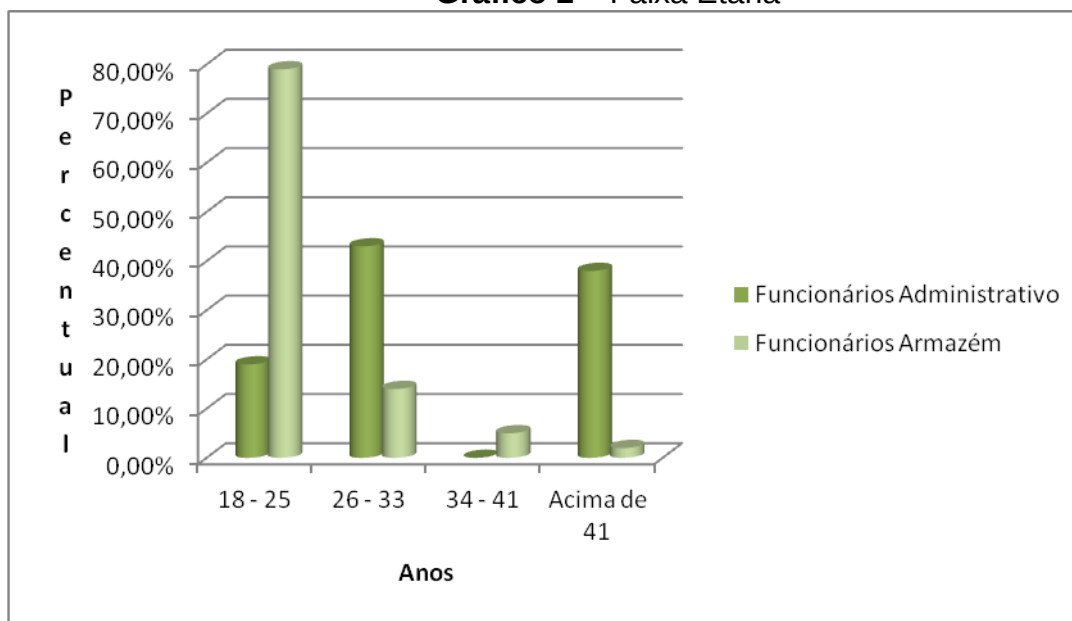
Os respondentes da pesquisa possuem como características significativas: idade na faixa de 26 a 33 anos e tempo de organização, a maioria, na faixa até 5 anos, o que pode ser explicado por alto nível de rotatividade. Esses dados podem ser confirmados no Gráfico 1 e 2 a seguir.

Gráfico 1 – Tempo na Organização



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 2 – Faixa Etária



Fonte: Dados da Pesquisa

No que diz respeito à influência da Cultura Organizacional no processo de Gerenciamento do Conhecimento os gerentes apontam existir uma ambiência na empresa para o compartilhamento e troca de experiências no contexto de trabalho. E eles ainda acreditam que os funcionários da empresa partilham o conhecimento que possuem. Entretanto um dos gerentes discordou dos outros quando aponta que na empresa não há liberdade para tentar e falhar. Na percepção dos funcionários administrativos, a empresa possui um ambiente de trabalho que os motiva a compartilharem informações e mostrarem o que sabem e apontando que existe liberdade para tentar e falhar e, ainda, liberdade para discutir ideias. Quanto aos funcionários do armazém estas questões são analisadas de forma diferente, pois, na percepção deles, não existe na empresa um ambiente propício para a troca de conhecimentos, pois, não há liberdade para errar e tentar novamente e muito menos para a discussão de ideias. De uma forma geral, os dados coletados demonstram haver uma discordância no ponto de uma ambiência que favoreça o compartilhamento da informação e a troca de conhecimento pelas pessoas.

No âmbito da Organização do Conhecimento e do Aprendizado com o ambiente de trabalho tem-se que os gerentes, de uma forma geral, concordam totalmente que o conhecimento é um grande elemento que agrega valor à empresa, e avaliam de forma positiva os recursos intangíveis como aprendizado, novas ideias, novos clientes e pesquisa e desenvolvimento e argumentam que dedicam parte de seu tempo para apoiar os funcionários em suas dúvidas e na troca de informações. Os gerentes apontam também que a empresa aprende com os seus fornecedores e, ainda, com outras empresas do mesmo setor, porém, concordam parcialmente no item de que a empresa aprende com seus clientes. Na análise dos funcionários, tanto administrativos quanto do armazém, existem algumas discordâncias. Para eles, os dois grupos, nem todos os funcionários recebem treinamento o que dificulta, em alguns momentos, a realização das atividades. Quanto a terem conhecimento dos resultados alcançados pela empresa, os dois grupos apontam que a empresa não repassa tais informações apesar dos gerentes acreditarem que os resultados são comunicados.

Segundo os dados coletados, os gerentes consideram que a organização possui *layouts* necessários a troca informal de informações (salas de reuniões e espaços abertos) por meio de estrutura hierárquica mais enxuta e concordam que a empresa poderia se reorganizar em pequenos grupos como forma de adaptar as exigências do ambiente e promover um melhor espaço para o compartilhamento e socialização do conhecimento.

Quando perguntado aos funcionários administrativos e do armazém sobre a frequência da utilização de reuniões informais para debate de novas ideias fora do local de trabalho, verificou-se divergência entre a opinião do gerente e dos funcionários. Verificou-se que 38% dos funcionários administrativos discordam da utilização de reuniões informais para o debate de novas ideias e 41% dos funcionários da armazenagem discordam totalmente de sua utilização. Observa-se, de acordo com os dados apresentados, que a organização possui boa estrutura por meio de poucos símbolos hierárquicos, como sala de reuniões para debates de novas ideias; mas não utiliza reuniões informações para debater novo conhecimento com o funcionário para melhorar os processos organizacionais, visto que o conhecimento é recurso benéfico para organização que gera resultados mais precisos e repostas mais rápidas ao ambiente.

No que diz respeito ao Sistema de Informação percebe-se uma boa utilização das ferramentas por meio do envolvimento dos funcionários o que implica na geração de novos conhecimentos, entretanto observa-se que devem ocorrer engajamento e participação constante dos funcionários. Segundo os dados coletados, os gerentes concordam parcialmente quanto ao incentivo para documentar o conhecimento existente na empresa. As ferramentas utilizadas pela empresa e apontadas pelos gerentes para documentar o conhecimento são portais corporativos, *intranet*, documentos, manuais e planilhas. Os gerentes discordam que exista amplo acesso, por parte dos funcionários, à base de conhecimento da empresa, fato este comprovado pelos funcionários do armazenagem que discordam do acesso, mas os funcionários administrativos afirmam concordarem parcialmente no acesso ao banco de dados da empresa. Entre os funcionários administrativos, há um grau de concordância parcial no acesso ao banco de dados e conhecimento da organização, mas já os funcionários da armazenagem discordam deste acesso. Nem todo o funcionário tem acesso e em face da situação, verifica-se a existência de dificuldade encontrada para compartilhar e gerar novo conhecimento tácito.

Em relação à comunicação entre os setores da empresa, os gerentes concordam parcialmente que ocorra comunicação eficiente em todos os sentidos. Os funcionários afirmam que tem liberdade para comunicar entre os setores. O funcionário possui liberdade para comunicar, mas não ocorre de forma correta no intuito de compartilhar informação. Outro fato a ser destacado refere-se ao fato do acesso, por parte do funcionário, à base de conhecimento da empresa. Face ao resultado apresentado, a empresa necessita melhorar o gerenciamento de seu sistema de informação por meio da participação constante de todos os setores, na busca de conciliar tecnologia e transformá-la em conhecimento organizacional.

Com base nos dados coletados e descritos acima percebe-se que o primeiro entendimento que a empresa precisa esclarecer é a importância da informação para a construção do conhecimento. Em muitas empresas, devido a esta falta de entendimento, há um descuido no entendimento da informação e de seus processos de compartilhamento o que dificulta demasiadamente a construção do conhecimento. Concorda-se com Valentim (2006) quando ela aponta que a

informação e o conhecimento precisam ser considerados como o sangue que circula e sustenta todo o processo organizacional.

No que diz respeito ao Conhecimento Tácito, ancorados na reflexão de Nonaka e Takeuchi (1997), concorda-se que o mesmo é de difícil gestão, porém a organização precisa se atentar para este aspecto e criar ambiente que estimulem o seu compartilhamento e, ainda, que os gerentes tenham condições de participarem dessas trocas principalmente no cotidiano de realização das tarefas.

Já o Conhecimento Explícito, por ser mais fácil o seu controle, a empresa precisa melhorar o seu fluxo já que foi apontado haver liberdade entre os setores para o processo de comunicação apesar desta comunicação não ocorrer de forma natural.

Foi possível verificar que o conhecimento é melhor gerenciado na parte administrativa, por meio de liberdade para debate de ideias e iniciativa para resolver algum problema, mas é pouco aproveitado na armazenagem. Pautando nos resultados apresentados, verifica-se que os funcionários da armazenagem são pouco motivados a dizerem o que sabem, possuem pouca iniciativa e liberdade para debate de ideias.

No que tange aos métodos utilizados na busca de aprender o que o colaborador sabe os líderes proporcionam liberdade para os funcionários administrativos discutirem novos conhecimentos, mas os funcionários da armazenagem sentem que não tem liberdade para debater. Existe comunicação clara entre os setores, mas há pouco uso de reuniões informais. Há poucos meios de gerenciamento do conhecimento.

No que diz respeito ao fato da organização absorver o conhecimento adquirido, de acordo com os dados, há pouca divulgação dos resultados internamente, que para Nonaka e Takeuchi (1997), constitui um processo importante para adquirir novo conhecimento. A empresa possui habilidade de parcerias que agreguem conhecimento, mas faltam melhor divulgação e documentação mais eficiente do conhecimento.

Em relação às ferramentas que auxiliem a empresa no processo de gerenciamento do conhecimento, a empresa utiliza *intranet*, portal corporativo, documentos, manuais e planilhas. Existe disciplina para documentar o conhecimento existente na empresa, mas é pouco praticado e disponibilizado. Há pouca divulgação dos resultados e existe pouco acesso à base de conhecimento da empresa. Conforme apontado por Nonaka, Toyama e Konno (2002), o BA Cibernético envolve um contexto virtual que pressupõe, considerando a Espiral de Conhecimento, a etapa da Combinação. A utilização de redes, grupos de discussão *online* e todo o aparato tecnológico da informação e da comunicação propiciam a combinação do conhecimento explícito novo com o já existente, favorecendo a sistematização de um novo modelo mental.

5. CONCLUSÃO

Nesta etapa serão apontadas respostas à proposta do estudo que é verificar de que forma a empresa gerencia o conhecimento e quais as variáveis intervenientes nesse processo. Inicialmente, pode-se dizer que a empresa precisa de melhorias em seu ambiente, começando desde o sistema de informação até a cultura da empresa, e, também, o modelo de liderança adotado para o desenvolvimento das mesmas.

De uma forma geral, as organizações consideram o conhecimento como grande agregador de valor aos produtos e serviços que ela oferece, porém, elas ainda precisam se conscientizarem de quais ações precisam ser realizadas para que o conhecimento dos funcionários se desenvolvam no cotidiano organizacional. As relações face a face são apontadas como base dos relacionamentos interpessoais que são apontados como primordiais na troca e partilha do conhecimento tácito. Desta forma, as organizações precisam desenvolver esta cultura para que daí possa estabelecer comportamentos mais confiáveis.

Desse modo fica evidente a necessidade das organizações buscarem constantemente as melhores práticas da gerência e alta administração na busca de gerenciamento do conhecimento. Evidencia-se a necessidade de trabalhar de forma mais eficiente a comunicação, seja interna ou externa, ouvir mais o funcionário, buscando criar uma cultura que favoreça o surgimento de novas ideias por meio de outros mecanismos que não sejam formais e divulgar de forma mais eficiente o conhecimento estabelecido para que daí possam surgir novos conhecimentos. Novas abordagens podem ser feitas futuramente em outros trabalhos que envolvam o mesmo tema. Sugere-se trabalhos que envolvam as partes mais operacionais das organizações, uma vez que, resultados desta pesquisa e também de outras apontam uma concentração dos estudos em áreas mais estratégicas da empresa.

6. REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 3, p. 191–224, 1 dez. 2005.

ALCARÁ, A. R. *et al.* Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectiva em Ciência da Informação**. v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n1/v14n1a12>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da informação**. Brasília: vol. 39, n. 2, p. 115-128, maio/ago 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v39n2/10.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

ALVES, A. **Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional**. 2011. 202f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2011. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/ECID-8LAKT7/dissertacao_alessandra_alves_final_2011.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05 dez. 2016.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**. v. 16, n. 3. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.150/S0102-88392002000300010>>. Acesso em: 1 abr. 2017.

BERTUCCI, J. L. de O.. **Metodologia Básica Para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC):** ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2009.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida social da informação.** São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac, 2003.

CRIVELLARI, H. M. T. Gestão do conhecimento e codificação dos saberes: novas ferramentas para velhas concepções. In: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento.** Belo Horizonte: UFMG, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, T. H . **Ecologia da Informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

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

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

FAYARD, P. Comunidades estratégicas de conhecimento: uma proposta ocidental para o conceito japonês de BA. **Revista FAMECOS.** Porto Alegre: v. 21, agosto 2003. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3210/2475>>. Acesso em: 15 fev 2017.

GIL, A.. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

IPÊ, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, dezembro, p. 337-359, 2003. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/content/2/4/337.short>>. Acesso em: 20 mar. 2017

KIM, D. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, 35(1), 37-50, 1993. Disponível em: <<http://ejournal.narotama.ac.id/files/The%20Link%20Between%20Individual%20and%20Organizational%20Learning.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

LARA, C. R. D. de. **A atual Gestão do Conhecimento:** a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações. São Paulo: 2003. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=60DO62OnejIC&printsec=frontcover&dq=Gest%C3%A3o+do+conhecimento&hl=pt->

BR&sa=X&ei=o5QpUsy4J4jO9QSw64DgBw&ved=0CEUQ6wEwAg#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20do%20conhecimento&f=false >. Acesso em: 28 set. 2016.

LEUCH, V.. **Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, 2006. Disponível em <
<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/41/Dissertacao.pdf> >. Acesso em: 15 nov. de 2016.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Desempenho empresarial e gestão da informação: a visão do topo. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. (Org.) **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. E.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: NONAKA, I.; KONNO, N. **Managing knowledge an essential reader**. London: Sage Publications, 2002

PANTOJA, M. J., BORGES-ANDRADE, J. E. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, 8, 115-138, 2004. Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552004000400007>. Acesso em: 15 fev. 2017.

RODRIGUES, R. O processo de inteligência competitiva organizacional e as tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Ciências Gerenciais**. Valinhos (SP): Vol. XII, nº 14, p. 59-67 set -2008. Disponível em: <<file:///C:/Users/Rita/Downloads/2664-10228-1-PB.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

SALIM, J. J.. Palestra gestão do conhecimento e transformação organizacional. In: SEMANA DA EQ/UFRJ, 68., 2001, Rio de Janeiro. **Anais** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001. Acesso em 15 de fev. 2017.

SOUZA, O. P. de; TEIXEIRA, A. M. C. Obstáculos para o compartilhamento do conhecimento entre profissionais de carreira técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. XXXVI Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. In: **Anais...** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:
http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ODIAS.pdf. Acesso em 2 ago. 2016.

VALENTIN, M. L. P. A. (Org). **Informação e o conhecimento no contexto organizacional**. InfoHome. Londrina, 2006. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteúdo.php?cod=259>. Acesso em: 2 fev. 2017.

VALENTIN, M. L. P. A. **A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais**. Palestra proferida no III Seminário de Estudos da Informação: gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais. Niterói/RJ, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo. IX ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. **Anais...** São Paulo: USP, 2008. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/cbd/enancib2008/cd/6%20-%20Trabalhos%20em%20PDF/GT4/1%20-%20Oral/1832%20-%20Cultura%20informacional%20voltada%20ao%20processo%20de%20intelig%C3%Aancia%20competitiva.pdf>. Acesso em 1 ago. 2016.