

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE AUDIOVISUAIS E PUBLICIDADE

Ronaldo Tadeu Rodigheri

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, GESTÃO DO CONHECIMENTO
E COMUNICAÇÃO**

Brasília
2015

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO

RONALDO TADEU RODIGHERI

Monografia apresentada ao Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação da
Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Comunicação sob orientação do Professor Edmundo Brandão

Brasília
2015

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO

RONALDO TADEU RODIGHERI

Monografia apresentada ao Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação da
Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Comunicação sob orientação do Professor Edmundo Brandão

Prof. Edmundo Brandão Dantas

Orientador

Profa. Fabíola Calazans

Examinador

Profa. Ellis Regina Araújo da Silva

Examinador

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	i
LISTA DE TABELAS E QUADROS.....	ii
RESUMO.....	iii
1. INTRODUÇÃO	8
2. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	13
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
3.1 O Conhecimento e Aprendizagem Organizacional.....	18
3.2 Gestão do Conhecimento	23
3.2.1 Dado, informação e conhecimento.....	28
3.3 O individual no coletivo e o Paradoxo da Aprendizagem.....	30
4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	34
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
6. REFERÊNCIAS E APÊNDICE	50

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – respostas – questão 1	33
Gráfico 2 – respostas – questão 2	35
Gráfico 3 – respostas – questão 3	37
Gráfico 4 – respostas – questão 4	39
Gráfico 5 – respostas – questão 5	40

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 – respostas – questão 1	33
Tabela 2 – respostas – questão 2	35
Tabela 3 – respostas – questão 3	37
Tabela 4 – respostas – questão 4	38
Tabela 5 – respostas – questão 5	40

RESUMO

O presente trabalho consiste na identificação da relação entre comunicação, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional através do estudo de duas organizações. Dado que as organizações encontram-se em um contexto altamente competitivo na chamada era da informação, o conhecimento gerado dentro dos processos internos de uma organização pode prover o diferencial capaz de destacar vantagem mercadológica entre as companhias. No ambiente interno, a comunicação é a ferramenta pela qual aos processos administrativos e decisórios transformam o conhecimento criado em inovação e possibilita a aproximação dos recursos humanos das práticas de compartilhamento de conhecimento. Como resultados obteve-se que existe um distanciamento entre teoria e prática nas organizações por motivos de logística e ausência de processos formalizados no cotidiano.

Palavras chave: comunicação, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, conhecimento, competitividade.

1. INTRODUÇÃO

As organizações já passaram por diversas fases de gestão, porém o desafio da Administração ao longo do tempo continua o mesmo: a sinergia entre cinco fatores que apoiam a gestão de uma organização. São esses fatores: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. (FILHO e SILVA, 2013, p. 09).

Apesar do desafio da Administração se manter o mesmo, a gestão teve seu foco voltado para pontos diferentes conforme as organizações evoluíam. A revolução decorrente da Tecnologia da Informação (TI), presente na nossa atual sociedade, promoveu uma mudança na forma de gerir as organizações, pois, segundo Filho e Silva (2013), a sociedade está em um período de incertezas e rápidas mudanças de cenário.

As organizações empresariais contam com específicos padrões hierárquicos e funcionais internos juntamente a cadeias de comando, com o intuito de administrar incumbências da melhor forma a realizar o negócio da empresa. Tais padrões organizacionais nem sempre são acompanhados pela comunicação interna intencional e portanto desviam-se do proposto pela esfera estratégica da organização. Nem todas as informações são aproveitadas, e o desafio das novas gestões é selecionar dados “que serão úteis no processo de criação ou difusão do conhecimento”(FILHO e SILVA, 2013, p. 21). Tendo em vista que a comunicação interna é o meio por onde as informações de uma organização trafegam entre os interlocutores internos, é o ambiente a ser avaliado para a fomentação da Aprendizagem Organizacional, e pelo debate do que é conhecimento para as organizações.

A pesquisa em questão se dá em um contexto de contato com uma companhia, caracterizada no presente trabalho como Organização A, com o intuito respeitar o pedido de anonimato por parte de seu CEO (*Chief Executive Officer*), e também pelo contato com um dos consultores do Grupo Multiplan, caracterizado no presente trabalho, para fins didáticos, como Organização B.

A organização A é de médio porte, segundo a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que assim classifica empresas com a receita operacional anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões. Enquanto que a Organização B pode ser classificada como de grande porte conforme as especificações do BNDES,

onde empresas de tal porte apresentam a receita operacional bruta maior que R\$ 300 bilhões. Entende-se por receita operacional anual as operações de venda de bens e serviços em própria conta, preço dos serviços prestados e operações em conta alheia no auferir do ano calendário em questão.

1.1 Tema e delimitação do tema

O tema proposto para o seguinte trabalho é a utilização da comunicação como ferramenta para a Aprendizagem Organizacional e a gestão do conhecimento em empresas privadas de Brasília.

1.2 Problema de pesquisa

Dado o contexto proposto, delimita-se o problema de pesquisa, sintetizado na seguinte questão: Como a comunicação é usada como ferramenta para a gestão do conhecimento e para as práticas de Aprendizagem Organizacional?

1.3 Justificativas

O problema de pesquisa do atual trabalho é viável de ser resolvido, uma vez que se dará em Brasília, onde existem diversas organizações privadas possíveis de serem pesquisadas, bem como tal pesquisa pode trazer a reflexão a respeito da questão da comunicação interna e Aprendizagem para as áreas de Comunicação, Administração e Marketing; Ao reunir tais áreas destaca-se o aspecto multidisciplinar da Comunicação. Segundo Gil (2008), uma das peculiaridades das Ciências Sociais é o fato de o pesquisador estar, de algum modo, envolvido com o fenômeno investigado. Tal peculiaridade colabora para que o aspecto de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento seja ampliado.

A pesquisa pode levar a conclusões válidas, uma vez que as áreas envolvidas são altamente discutidas no âmbito acadêmico, bem como trabalhadas nas organizações atuais. Espera-se também contribuir com o meio acadêmico ao apresentar o tema e os resultados da pesquisa e

estimular futuros debates acerca das práticas gerenciais e a utilização da comunicação como ferramenta.

A Aprendizagem Organizacional é amplamente discutida no âmbito acadêmico, juntamente com modelos de Gestão do Conhecimento. A aplicação da comunicação interna para promover os conceitos anteriores dentro de organizações pode crescer em visibilidade quando discutida aliada aos demais conceitos citados anteriormente.

A execução do presente trabalho de pesquisa é oportuna, pois envolve fatores que contribuem e podem ser gerenciados para a alta competitividade em que as organizações se encontram em nossa sociedade. Vale destacar que as organizações acumulam naturalmente, entre outros valores, o capital intelectual e a capacidade organizacional de aprender.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho é analisar a comunicação como ferramenta para promoção do conhecimento no ambiente interno às organizações.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar fatores considerados relevantes à comunicação para o processo de aprendizagem organizacional;
- Identificar a relação entre gestão do conhecimento e a comunicação;

1.5 Limitações da pesquisa

O trabalho teve por limitações:

- somente o consultor do Grupo Multiplan foi entrevistado, os demais funcionários não foram abordados, portanto as informações obtidas refletem somente a visão desse colaborador e não necessariamente condizem com a real situação total do grupo e nem com a perspectiva dos demais colaboradores do mesmo;

- a pesquisa não contemplou os meios técnicos e tecnológicos utilizados para o compartilhamento de informações nas organizações, pois a esses cabe uma análise, entre outras, de Tecnologia de Informação

1.6 Síntese da metodologia

A presente pesquisa é considerada uma pesquisa descritiva e exploratória. Pois, de acordo com Gil (2008, p. 28), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” e também visa permitir maior conhecimento de certo tema por parte do pesquisador. Para atingir tal objetivo utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental a respeito de títulos de marketing interno, comunicação interna, gestão de conhecimento e Aprendizagem Organizacional. A diferença proposta por Gil (2008) entre as pesquisas bibliográfica e documental se dá na natureza das fontes, sendo a pesquisa bibliográfica resultado, principalmente, da análise de artigos científicos e livros e a pesquisa documental fruto de materiais que ainda podem ser tratados de maneira analítica de acordo com os objetivos do trabalho. Com o intuito de elencar alguns conceitos acerca da Aprendizagem Organizacional, além de verificar a existência ou não do compartilhamento intencional do conhecimento, também se utilizou coleta de dados através da aplicação de questionários fechados aos empregados de uma empresa privada em Brasília, denominada para este trabalho como Organização A; entrevista não estruturada com o CEO da Organização A, sem propósitos comparativos; e entrevista com pautas com um consultor do da Organização B. As organizações foram selecionadas utilizando-se o princípio da conveniência, de modo a facilitar a execução das pesquisas.

1.7 Estrutura do trabalho

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta os procedimentos metodológicos aplicados à realização da pesquisa. O Capítulo 3 expõe a revisão de literatura utilizada para a fundamentação do trabalho e pesquisa. No Capítulo 4 mostram-se os resultados da pesquisa realizada, bem como análise dos resultados e a discussão dos mesmos. O Capítulo 5 corresponde

às conclusões e recomendações para trabalhos futuros. Por fim, o Capítulo 6 apresenta as referências e apêndice utilizados no trabalho.

2. METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2003) não há ciência sem método científico, ou seja, os procedimentos de pesquisa científica são fator próprio da definição das áreas de estudo como Ciência. Segundo Gil (2006), a metodologia descreve os procedimentos a serem tomados durante a realização da pesquisa. Sua sistematização depende das especificidades de cada pesquisa, além dos cuidados a serem tomados pelo pesquisador no caso das Ciências Humanas, pela situação em que o pesquisador pode fazer parte do meio pesquisado.

De acordo com Gil (2008), o que diferencia as Ciências dos demais conhecimentos é a possibilidade de verificação. Para tanto, existem os métodos científicos e apresentá-los é a forma de expressar como uma questão foi estudada.

2.1 Caracterização da pesquisa

Grande parte do conhecimento acadêmico encontra-se em livros e textos que constituem material passível de análise e tratamento. A pesquisa bibliográfica é uma de diversas fontes de dados que podem ser utilizadas como base de informações. Segundo Gil (2008, p. 50), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 27), analisar textos é “efetuar um estudo mais completo, encontrando o elemento-chave do autor, determinar as relações que prevalecem nas partes constitutivas, compreendendo a maneira pela qual estão organizadas”.

A presente pesquisa é classificada como descritiva e exploratória, com relação aos objetivos, uma vez que visa descrever “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, além de explorar um tema proposto sobre o qual ainda não foram realizados grande número de trabalhos.(GIL, 2008, p. 28).

Com relação à abordagem, utilizou-se a abordagem qualitativa, pois o intuito era vislumbrar a visão dos funcionários em relação aos processos de Aprendizagem Organizacional nas empresas, sem a preocupação de se ter uma amostra representativa do universo das organizações de Brasília.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como pesquisa bibliográfica, pois utilizou-se da análise de textos e materiais científicos já tratados e de relevância sobre os assuntos pesquisados; e como pesquisa de levantamento, pois foi realizada a interrogação direta da população de estudo acerca de dados pertinentes ao problema de pesquisa.

2.2 Fontes de dados e população de estudo

A população estudada através dos questionários corresponde à totalidade do quadro de funcionários da Organização A. Uma organização de médio-grande porte conforme a classificação adotada pelo BNDES, que atua no ramo de finanças e *factoring*, provendo fomento mercantil e também serviços de administração financeira. A Organização A tem sua sede em Brasília porém opera em nível nacional e internacional. O quadro da organização em questão é composto por 20 empregados, homens e mulheres, entre 25 e 55 anos que estão há pelo menos 5 anos na empresa, conforme informado pelo CEO, e que desempenham funções de nível superior nas áreas de Economia, Finanças, Administração, Direito, Secretariado e Contabilidade.

Através da técnica de entrevista não estruturada, o CEO da Organização A foi abordado com o propósito de enriquecer as informações obtidas através dos questionários, entretanto não existe o intuito de comparar as informações do CEO com as obtidas através dos questionários.

Utilizando-se da técnica de entrevista por pautas, abordou-se o Consultor de Controladoria da Organização B, conforme denominada na Introdução deste trabalho. A Organização B é uma empresa com 40 anos de experiência na indústria de *shoppings*, que possui 18 empreendimentos no Brasil. Nenhum outro colaborador da Organização B foi entrevistado em decorrência da não autorização da organização, então, as informações obtidas não podem ser comparadas com a totalidade da empresa, pois representam a opinião deste consultor, e tampouco podem ser comparadas com as informações obtidas a respeito da Organização A, por não se tratar de um estudo comparativo.

2.3 Amostra

Quanto ao questionário aplicado aos empregados da Organização A, a amostra corresponde à totalidade da população estudada, configura-se assim um censo, que de acordo com Gil (2008), é o recolhimento de informações de todos os integrantes do universo delimitado.

Considerou-se também entrevistar o CEO da Organização A para complementar as informações obtidas através dos questionários aos seus subordinados. Optou-se por entrevistar somente o CEO, e não os diretores, para captar informações específicas do mais alto posto da companhia sobre o conhecimento nas camadas inferiores. Os diretores fizeram parte da população de estudo do questionário.

O Consultor de Controladoria da Organização B também foi entrevistado, entretanto os demais empregados da organização não foram abordados, devido a indisponibilidade de acesso à companhia, portanto as informações relativas à organização restringem-se à visão do entrevistado.

2.4 Coleta de dados

O procedimento adotado na pesquisa para a obtenção das informações juntos aos empregados da Organização A foi o questionário, definido por Gil (2008, p. 121) como “conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”. Ainda de acordo com Gil (2008), os questionários são do tipo autoaplicado, onde o próprio investigado o responde.

O questionário garante o sigilo dos respondentes, bem como não os expõe às influências do pesquisador. É adequado ao contexto de pesquisa, pois tem a facilidade de atingir um grande número de pessoas além de não exigir equipe para aplicação do mesmo.

O questionário, presente no apêndice, é composto por cinco questões fechadas, com quatro alternativas cada, de modo a possibilitar nuances gradativas entre as respostas. As questões foram ordenadas para confrontar a visão geral do contexto com as atitudes particulares dos respondentes.

Além dos questionários, foi realizada uma entrevista não estruturada, com temática baseada nas questões do questionário ao CEO da Organização A. A entrevista não foi gravada em áudio devido ao não consentimento do entrevistado, porém os dados considerados mais importantes foram coletados e anotados de modo a completar as análises das demais informações. Segundo Gil (2008, p. 110), “a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano”. Tal técnica proporciona maior número de detalhes e informações acerca do tema explorado. Quanto à sua classificação, Gil (2008), defende que tal método apresenta certo grau de estruturação, pois se guia através de pontos de interesse ou temas propostos pelo entrevistador. Ainda segundo Gil (2008, p. 112), “o entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente, à medida que refere às pautas assinaladas”. Caso o entrevistado desvie das pautas, o entrevistador o dirige novamente para o tema proposto, sutilmente, para que a espontaneidade do entrevistado permaneça intacta.

Com o propósito de enriquecer a pesquisa, sem objetivo de comparação, uma entrevista por pautas foi realizada com o Consultor de Controladoria da Organização B, cuja função é gerenciar, dirigir e supervisionar a área comercial, administrativa, financeira e jurídica da companhia. Utilizaram-se pautas específicas para guiar o discurso do entrevistado, porém o discurso espontâneo foi respeitado.

Não foi possível estudar a população composta pelos demais colaboradores da Organização B. Os dados coletados restringem-se à perspectiva do entrevistado e podem não corresponder com a opinião dos outros colaboradores da empresa.

Optou-se pelo método de entrevista por pautas para que o entrevistado se sentisse à vontade para expor as informações sobre o tema de Aprendizagem Organizacional no seu contexto de trabalho. Mesmo com a valorização do discurso livre, temas foram utilizados para direcionar a entrevista, de modo a revelar informações mais específicas e não permitir que o entrevistado se afastasse dos temas a serem investigados. Por vezes foi necessário utilizar estímulos para a obtenção de uma resposta completa, porém, conforme Gil (2008) destaca, é necessário atentar para não induzir um padrão ou resposta a partir do estímulo.

2.5 Tratamento e análise dos dados

De acordo com Gil (2008), o processo de análise dos dados demanda alguns processos como codificação das respostas, tabulação dos dados e estatística. Quanto à interpretação dos dados, é realizada a partir da relação entre os resultados obtidos e dados já conhecidos, oriundos de outras fontes e autores. A presente pesquisa leva em consideração o defendido por Gil (2008) para o tratamento dos dados.

Como dificuldades relacionadas ao tratamento dos dados, foi constante a preocupação em manter o anonimato da Organização A e também o pedido de não uso direto da entrevista cedida pelo CEO. Quanto à Organização B, teve-se o desafio de analisar os dados de forma a não representar a visão dos colaboradores não abordados, mantendo o foco na visão do gestor.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conhecimento de diversos autores através de trabalhos e textos constitui um universo de análise sobre a própria aprendizagem da pesquisa e pesquisador como integrantes do processo de sustentabilidade do conhecimento. O ato de pesquisar por si só demanda aspectos de gestão e organização do próprio conhecimento, uma vez que pesquisar é, também, gerir diversos recursos em prol de um objetivo. O capítulo a seguir trata dos tópicos de revisão de literatura relacionados aos conhecimentos demandados para atingir os objetivos da pesquisa.

3.1 O conhecimento e a aprendizagem organizacional

Considerado por Sveiby (1998) como a nova riqueza e capital, o conhecimento configura-se como importante recurso das organizações no cenário mercadológico do século 21. Autores como Longo et al (2014) afirmam que organizações são quase como organismos, e portanto, aprendem, memorizam e compartilham. Entretanto, o conhecimento não é recurso exclusivo da organização em si, mas também é formado por seus membros integrantes.

A aprendizagem organizacional é derivada da aprendizagem individual, mas também demanda desta o compartilhamento e a congregação entre os envolvidos. De acordo com Stata (1997):

Primeiro, a aprendizagem organizacional ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Assim sendo, as organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. A mudança fica bloqueada, a menos que todos os principais tomadores de decisão aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e objetivos e estejam comprometidos em tomar as medidas necessárias à mudança. (STATA, 1997, p. 379 apud MOREIRA, 2005, p. 02).

Levando em consideração o afirmado pelo autor, o conhecimento e a aprendizagem são recursos a serem geridos e administrados pelas organizações, de modo a visar o alvo da comunicação interna, ou seja, os colaboradores da organização, e a fim de garantir vantagem competitiva e excelência de negócio.

De acordo com Longo et al (2014, p. 18), “os desafios presentes nas sociedades, no século XXI, transformam o conhecimento no grande diferencial competitivo das organizações que pretendem ser bem-sucedidas e duradouras”. Tal contexto faz parte da chamada economia de informação, onde a busca pela inovação reflete-se em estratégias, produtos e serviços. A alta competitividade faz com que as organizações pretendam manter os fatores internos às mesmas os mais controláveis possíveis, levando, assim, à maior preocupação nos aspectos de gestão organizacional, inclusive quanto à gestão do conhecimento.

Filho e Silva (2013) atestam o conhecimento como a maior riqueza das organizações, uma vez que o conhecimento provê a segurança necessária para que decisões sejam tomadas correndo o menor risco possível, colaborando, assim, com a afirmação de Brum (2000, p. 31):

No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, seus mercados, seus produtos, seus serviços, suas metas e desafios, faz com que eles se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de maior importância.

Para Wick, Pollock e Jefferson (2011, p. 19), o aprendizado contribui diretamente para a organização quando potencializa o desempenho do trabalho; e, indiretamente, “por meio de uma melhor retenção, recrutamento, comprometimento dos colaboradores, entre outros”. Os mesmos autores destacam ainda, que a organização que valoriza a aprendizagem deve se pautar através de metas; assim, os recursos serão geridos da melhor forma possível para se atingir o desenvolvimento organizacional e por consequência, vantagem estratégica para o negócio. Longo et al (2014) apresentam uma linha de pensamento próxima a de Wick, Pollock e Jefferson (2011) em tal ponto, uma vez que consideram a gestão do conhecimento como ferramenta de organização estratégica para alcançar vantagem competitiva.

No que tange a vantagem competitiva através do conhecimento, Longo et al (2014, p. 19) afirmam que “torna-se imprescindível pensar se a organização oferece condições para que o conhecimento seja criado em suas dependências” e que, em tal contexto, entende-se conhecimento

por capacidade de criar “novos métodos, processos e inovações, disseminá-los nas diversas instâncias organizacionais e incorporá-los aos demais produtos, serviços e sistemas”. Carbone et al (2009) declaram que a vantagem competitiva é obtida, essencialmente, por meio da inovação, apresentando, assim, uma congruência de conceitos quanto à importância da inovação organizacional.

Carbone et al (2009, p. 39) atestam que o conhecimento “é construído socialmente, por atores inteligentes, por meio de processos dinâmicos de aprendizagem, a qual tem como essência a solução de problemas que decorrem de eventos incertos do mundo do trabalho”. Com isso pode-se afirmar que, ao longo do tempo, as organizações alimentam a aprendizagem com as relações efetuadas nos ambientes da própria empresa. É válido ressaltar que as relações internas ocorrem imersas no fluxo de comunicação da organização. O aprendizado é, por si só, um processo contínuo em que se pode chegar à própria sustentabilidade como recurso.

Senge (2003, p. 43) afirma que “o que falta é uma disciplina capaz de traduzir a visão individual em uma visão compartilhada”. Para tanto, a visão sistêmica, proposta por Stata (1997) citado por Moreira (2005), é fundamentalmente aliada aos processos comunicativos da organização. A disciplina a que Senge (2003) se refere é a própria aprendizagem, e que segundo este, enfrenta um paradoxo: o total de conhecimento do coletivo é inferior à soma dos conhecimentos dos membros integrantes. De acordo com Senge:

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem a capacidade de aprender, a organização não a terá. (SENGE, 2003, p. 44)

Pode-se relacionar tal afirmação de Senge (2003) com o conceito de conhecimento organizacional proposto por Oliveira Jr (2001, p. 132): “conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo”, uma vez que a unidade básica de uma equipe que aprende é o indivíduo que compartilha conhecimento. Expande-se então o sistema, onde a unidade básica da organização passa a ser a equipe e esta, por sua vez, irá fazer parte de um conjunto compartilhado maior de crenças sobre relações. Em tais afirmações é possível vislumbrar o quão importante é a comunicação como ferramenta de compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Em detrimento dos recursos materiais que se esgotam conforme utilizados, o conhecimento é um recurso que tende ao crescimento. Segundo Sveiby (1998, p. 33), “ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento cresce quando é compartilhado”. Tal natureza própria do conhecimento é congruente com a noção de Senge (2003), ao afirmar que o aprendizado vem, a princípio, da experiência direta, através das consequências e resultados visíveis de ações e eventos. Em um âmbito coletivo, os resultados visíveis vêm do todo e retroalimentam o progresso coletivo através da aprendizagem e comunicação entre partes integrantes desse sistema. Uma vez compartilhado o conhecimento, este não desaparece, mas cresce por toda a estrutura da organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser classificado como tácito ou explícito. O conhecimento dado como tácito é caracterizado por ser advindo da experiência pessoal, próprio do indivíduo, contextual e complexo, por definição é interiorizado pelo conhecedor. É o conhecimento relacionável com a perspectiva de mundo, intuição e juízo de valor. Devido à sua natureza subjetiva e complexidade, é difícil de ser traduzido em informações claras processadas e também dificilmente é transmitido em algum sistema. Uma vez que o conhecimento tácito seja comunicado deixa de ser classificado assim e passa a ser considerado explícito.

A partir do momento em que o conhecimento tácito foi compartilhado, como Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem, através da socialização ou externalização, processos de comunicação por definição, este passa a ser caracterizado como conhecimento explícito. Tal espécie de conhecimento é mais facilmente transmitida, codificada e traduzida em comparação ao conhecimento tácito. A característica mais proveitosa com relação às especificidades do conhecimento explícito para as organizações é o potencial de ser formalizado em palavras, números e gráficos, podendo assim ser transmitido em larga escala. Destaca-se dos conceitos propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) que a transformação entre os tipos de conhecimento é efetuada através da comunicação interna às organizações.

Em consonância com Nonaka e Takeuchi (1997), Teixeira Filho (2001, p. 23) afirma que o conhecimento tácito “é aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas em suas cabeças”. O conhecimento tácito pode ser de extremo valor individual e é potencialmente valioso para a organização, porém não enquanto permanece no âmbito restrito, afastado da perspectiva coletiva e não atinge a definição de conhecimento explícito definido por Teixeira Filho (2001, p. 23), que é “aquele que está registrado de alguma forma e, assim, disponível

para as demais pessoas”. Em tal afirmação, destaca-se a característica também vislumbrada por Nonaka e Takeuchi (1997) de poder ser formalizado com o intuito de ser transmitido ao coletivo. Polanyi (1983) também identifica os dois tipos de conhecimento, e avalia ainda, que a codificação presente no conhecimento explícito e sua capacidade de transmissão sistemática através de linguagem formal é uma força a ser utilizada nos processos de criação do conhecimento organizacional. O autor ainda considera que a integração entre conhecimento tácito e explícito é fundamental para o processo de aprendizagem, conceito que Nonaka e Takeuchi (1997) determinaram com um processo espiralado de transformação entre conhecimento tácito e explícito, denominado Espiral do Conhecimento.

A aprendizagem em equipe, definida por Senge (2003) como uma disciplina a ser exercitada nas organizações, é relacionável com o contexto coletivo e de comunicação fluída que o conhecimento necessita para que uma organização faça proveito de tal recurso. Senge (2003) afirma que equipes desalinhadas ou sem pensamento sistêmico têm como característica fundamental o desperdício de energia, ou a discrepância entre o resultado do esforço esperado e o real resultado. O conceito central de uma equipe é a visão compartilhada. Stata (1997) citado por Moreira (2005) afirma que o aprendizado geral é consequência do aprendizado individual compartilhado. Segundo Senge (2003, p. 264), “hoje quase todas as decisões importantes são tomadas em equipe, seja diretamente ou através da necessidade de equipes para traduzir as decisões individuais em ação”.

Moreira (2005) citando Stata (1997) atesta que a aprendizagem organizacional pode ser considerada como fonte de vantagem competitiva sustentável e parte de um processo constante de reinvenção de conhecimentos. Uma vez que os conhecimentos são absorvidos pela estrutura organizacional e administrados como recurso, conceito também contemplado por Sveiby (1998), torna-se uma habilidade da organização e possível especificidade capaz de prover diferencial competitivo entre organizações. Siqueira (2005) define que o conhecimento, bem como a informação, dado imbuído de sentido, pode prover:

- a) vantagem estratégica competitiva, quando a organização possui informações que os concorrentes não possuem, e através destas sustenta vantagem mercadológica;

- b) produtos originados através do conhecimento aprendido como resultados de processos criativos e que apóiam a estratégia da organização;
- c) capacidade de comercializar o conhecimento excedente ou que não possui mais valor estratégico para a organização, mas que ainda possui valor estratégico para outras companhias.

Segundo Siqueira (2005, p. 67), “como estratégia pressupõe um processo de avaliação e adaptação contínuas, é claro que, em tempos diferentes, a realidade conjuntural de uma empresa pode levá-la a percorrer as três opções estratégicas”.

O conhecimento é ligado à aprendizagem, segundo Prange (2001). Quando o conhecimento se prova ferramenta de solução de problemas leva também à aprendizagem, ao passo que as experiências colaboram para novas soluções. Portanto é através da aprendizagem cotidiana que o conhecimento é criado no âmbito organizacional.

Filho e Silva (2013) avaliaram o conhecimento como recurso principal das tomadas de decisão estratégica, planejamentos, análises e julgamentos. Cabe então às organizações gerenciar o recurso conhecimento, bem como a Aprendizagem Organizacional e, principalmente, o elemento humano, considerado pelos autores como o responsável pela total significação ou não das informações do contexto da organização.

3.2 Gestão do Conhecimento

A administração passou até hoje por três eras. Cada uma focava em um fator dentro da gestão organizacional, enquanto a economia destacava determinadas cadeias produtivas. A Era Clássica tinha como característica o foco na produção e distribuição como estratégia industrial, juntamente com o marketing voltado para produto. As vantagens competitivas resumiam-se na capacidade de produção em larga escala. A Era Neoclássica trazia como foco as pessoas. Nesse contexto, o que importava eram as necessidades dos clientes e ao mesmo tempo, o marketing preocupava-se com a satisfação dos clientes internos, externos e em como atendê-los. A última era identificável é a chamada Era da Informação, onde o capital humano e intelectual é o foco. Ao

mesmo tempo em que o mercado é instável e imprevisível, as empresas são afetadas pela alta competitividade e globalização (FILHO e SILVA, 2013).

A Era da Informação é marcada pela constante busca de inovação, enquanto que as companhias foram revolucionadas pela tecnologia da informação e sofreram uma reformulação no modo em que são administradas. A vantagem organizacional é, nesse período, obtida através da constante inovação, dinamismo, redes integradas, comunicação à distância, produtos e serviços diferenciados e centralização e descentralização constantes no processo decisório. Em tal contexto, as empresas adotaram postura de aprendizagem constante como forma de competir no mercado.

O período exige que o recurso conhecimento, conforme atestado por Sveiby (1998), seja gerido e faça parte da estrutura da organização. O papel da administração não é mais delegar tarefas, mas definir as aplicações do conhecimento, bem como monitorar o desempenho de tal aplicação. Segundo Cavalcanti (2000, p. 03), “os grandes ganhos de produtividade, daqui para a frente, advirão das melhorias na gestão do Conhecimento”, o autor ainda atesta o conhecimento como novo motor da economia. Chiavenato (2000, p. 651) citado por Filho e Silva (2013, p. 15) afirma que “o que antes parecia ser simples cálculo de projeção agora não funciona mais. Esta nova época é marcada por mudanças de cenário rápidas, intensas e descontínuas”. Em um cenário tão complexo que oferece mudanças tecnológicas tão velozes, ampliação dos mercados em decorrência da globalização e novas posturas dos consumidores, as organizações necessitam de novas ferramentas para garantir a sobrevivência e competitividade na economia.

Para atuar na Era da Informação, as organizações adotam modelos de gestão diferenciados com relação às eras anteriores. Um desses modelos, a gestão do conhecimento, visa administrar o ativo chamado conhecimento. De acordo com Filho e Silva (2013, p. 13), são importantes características da gestão do conhecimento: “a cooperação, a organização em rede e o pensamento sistêmico”, por consequência “o ser humano passa a ter um valor cooperativo como nunca antes havia sido considerado na história das organizações” (FERREIRA e GATTONI, 2003, p. 319 apud Filho e Silva, 2013, p. 18), tomando o conhecimento como propriedade individual conforme identificado por Stata (1997), mas “que pode ser compartilhada, e que gera valor para processos e tarefas a serem desempenhadas pelos seus detentores” (FILHO e SILVA, 2013, p. 79). A gestão do conhecimento também é vista como “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir

seus objetivos”. Pode-se ainda considerar tal processo um esforço contínuo para com a melhoria do desempenho organizacional. (FALCÃO e BRESCIANI FILHO, 1999, p. 162 citado por CARBONE, 2009, p. 82).

Os agentes imersos no contexto mercadológico das empresas e negócios perceberam que investir em conhecimento traz retorno em diversas esferas organizacionais, como valorização do patrimônio intangível, fortificação das estruturas internas, além de evolução nos próprios valores da organização e de marca.

Segundo Kotler (2006, p. 269), marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores”, para tanto, a qualificação e a competência dos empregados, aliadas à gestão do seu capital intelectual, colaboram também para a diferenciação e valorização de uma marca ou organização. O colaborador traz em sua individualidade conhecimento e potencial de aprendizagem, e tais recursos podem ser geridos para melhor aplicabilidade, bem como o compartilhamento pregado por Stata (1997).

De acordo com Soffner, Silva e Pinhão (2004), a gestão do conhecimento pode ser definida como o conjunto de processos usados para criar, utilizar e compartilhar conhecimento no ambiente interno de uma organização. A visão sistêmica da estrutura organizacional, oriunda de diversos modelos de gestão, é fundamental para a construção e implementação da gestão do conhecimento, uma vez que visa administrar a relação entre comunicação e conhecimento em ambientes com estrutura empresarial. Filho e Silva (2013, p. 80) afirmam que a gestão do conhecimento “tem relação direta com a estrutura organizacional, com os processos, com a cultura, o ambiente físico, a liderança, métricas de desempenho e motivação.”

Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase que da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminando-os pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 27)

A produtividade do conhecimento é a nova preocupação da administração. Segundo Cavalcanti (2000), as organizações não devem visar o acúmulo de conhecimento sem aplicação, mas utilizar o conhecimento aprendido para gerar inovação em produtos, serviços e

empreendimentos. Tal utilização é a característica de que o conhecimento é bem gerido pela organização. Lara (2004, p. 22) afirma que “o objetivo básico da gestão do conhecimento dentro das organizações é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio”. A preocupação em conciliar os recursos tecnológicos oriundos do período com os conhecimentos individuais reflete-se na busca da inovação e competitividade no mercado, através do gerenciamento das estruturas organizacionais.

A gestão do conhecimento, além de gerenciar, administrar, incentivar e supervisionar o desempenho do conhecimento, visa também a transformação deste recurso em capacidade organizacional, uma habilidade que provê diferencial competitivo, utilização de recursos diferenciáveis e geração de ações inovadoras (PRAHALAD e HAMEL, 1998).

É válido destacar que o conhecimento não é propriedade das organizações, mas sim recurso proveniente dos indivíduos, uma vez que novos conhecimentos se originam nas pessoas. O conhecimento nasce das experiências e eventos cotidianos, assim como, segundo Senge (2003), a aprendizagem. A gestão do conhecimento visa também tornar público, no ambiente organizacional, o conhecimento particular de um indivíduo. De acordo com Lara (2004), as organizações deverão deixar de compreender o conhecimento como recurso individual e trabalhar para que a estrutura sistêmica absorva conhecimento.

A preocupação da gestão do conhecimento em tornar o conhecimento individual um recurso coletivo demonstra também a preocupação em gerir os processos de comunicação e interação entre indivíduos e organização que possibilitam tal compartilhamento de conhecimento dentro das estruturas empresariais.

Porém, antes de objetivar o compartilhar do conhecimento nas estruturas internas, é fundamental analisar se a organização apresenta condições para que o conhecimento seja gerado e posteriormente administrado. Como afirmam Longo et al (2004, p. 19):

A organização que aprende é aquela que dispõe de processos sistematizados onde esse conhecimento é compartilhado de maneira significativa e todos se sentem responsáveis pelo seu desenvolvimento e com isso podem contribuir para o crescimento da empresa como um todo.

Leva-se em consideração que o principal diferencial entre as organizações são os membros que as constituem, e que cada indivíduo, em sua especificidade, impacta o contexto onde está inserido, seja ele a sociedade, a família ou uma organização, através de suas experiências e conhecimento. É sabido que a criação do conhecimento se dá através de relações entre pessoas. Portanto, cabe à gestão do conhecimento o papel de estimular a colaboração estrutural.

Segundo Longo et al (2014), a continuidade das organizações depende fundamentalmente dos seguintes fatores:

- a) colaboradores engajados com a marca de que fazem parte e se identificam;
- b) adoção de uma gestão que permita o desenvolvimento criativo de todos os colaboradores e líderes;
- c) líderes que estimulem e proponham processos pertinentes à Aprendizagem Organizacional; e
- d) alinhamento das estruturas para com a estratégia geral da organização em detrimento de foco em lucro a curto prazo.

Siqueira (2005) determina que quanto mais uma informação for vital para o negócio de uma organização, mais necessária é a preocupação em gerir, analisar e aplicar o conhecimento. Congruentes com tal afirmação, Filho e Silva (2013) julgam que o objetivo básico da gestão do conhecimento é deter o controle de informações que garantam melhores condições de enfrentar os desafios que a organização está sujeita, para atingir tal objetivo é imprescindível a capacidade da organização se portar como sistema, uma postura avaliada por Senge (2003) como visão sistêmica. Esta, por sua vez, é a capacidade de equipes e colaboradores aprenderem, agirem e reagirem em unidade. Senge (2003) defende que a visão sistêmica, bem como a capacidade de aprender em equipe, é fundamentada, também, pelas práticas do dialogo e discussão, recursos de comunicação que valorizam a troca de experiências e têm potencial de desenvolver o relacionamento entre os indivíduos e suas equipes.

Como o contexto da Era da Informação exige a constante busca pela inovação, a Aprendizagem Organizacional deve produzir como frutos conhecimentos capazes de gerar mudança, conceito que Morgan (2006) prevê como fenômeno que gere a si mesmo e não pode ser

controlado. Porém, o raciocínio utilizado por Filho e Silva (2013) demonstra as estruturas que se sustentam como sistemas organizacionais que podem suportar a mudança, bem como orientá-la para as práticas de sustentabilidade da Aprendizagem Organizacional.

3.2.1 Dado, informação e conhecimento

Carbone et al (2009) explicam que o conhecimento deriva da informação e esta, origina-se de um conjunto de dados. Davenport e Prusak (2003) consideram que informação é o conjunto de dados ordenados como uma mensagem, dotada de emissor e receptor, e com objetivo de transformar a visão do receptor sobre algo. Os autores ainda atribuem ao receptor a função de avaliar se a mensagem recebida é somente um agrupamento de dados sem sentido ou realmente dados capazes de fazer diferença no contexto da mensagem. Infere-se com isso que os dados, conjuntos de fatos distintos, necessitam da interação humana para ganhar relevância e transformarem-se em informação. Davenport e Prusak (2003, p.05) ainda delimitam que a interpretação dos dados se dá através dos processos de:

- a) contextualização: conhece-se a finalidade dos dados;
- b) categorização: conhece-se os componentes essenciais dos dados;
- c) cálculo: os dados são passíveis de análise estatística e matemática;
- d) correção: os dados estão livres de erros;
- e) condensação: os dados podem ser simplificados.

Os processos indicados por Davenport e Prusak (2003) coincidem com as especificidades do conceito de conhecimento explícito, considerados por Nonaka e Takeuchi (1998), Polanyi (1983) e Teixeira Filho (2001), uma vez que tais processos atuam na formalização e expressão do conhecimento em linguagem formal.

Quanto ao conhecimento, Filho e Silva (2013, p.81) afirmam que este “aparece com a experiência, os sucessos, as falhas e a aprendizagem”, considera-se então, que o conhecimento

origina-se das interpretações, avaliações e incorporação de novas informações, conforme destacado por Davenport e Prusak (2003).

Longo et al (2014) definem dois tipos de conhecimento pertinentes às organizações, o conhecimento estratégico, aquele que é diretamente ligado à estratégia da organização e é essencial para que a mesma realize o negócio da empresa; e o conhecimento crítico, aquele que é escasso em curto prazo e, caso se esgote, tem potencial para atrapalhar a execução das atividades da organização. Este deve ser desenvolvido e preservado.

Silva, Soffner e Pinhão (2004) apresentam outras classificações do conhecimento, são elas:

- a) conhecimento cognitivo, tipo de conhecimento que os profissionais adquirem através de treinamentos e formação;
- b) competências avançadas, representam a capacidade de aplicar o conhecimento cognitivo à situações do cotidiano;
- c) compreensão sistemática, é o conhecimento de relações entre causa e efeito relativos à uma disciplina; e
- d) criatividade automotivada, é a motivação do profissional bem como sua capacidade de adaptação para alcançar objetivos.

Em consonância com Silva, Soffner e Pinhão (2004), Lara (2004, p. 37) atesta que “o canal vital da era da informação é a comunicação”, considera-se então este meio coerente para a expressão de conhecimento nas estruturas organizacionais. Dentro dos processos descritos por Nonaka e Takeuchi (1997) pertinentes à criação e compartilhamento do conhecimento nas organizações também é possível identificar a importância da comunicação. São esses processos:

- a) socialização: processo de compartilhamento do conhecimento dado com tácito através da imitação, observação e prática. Este processo gera conhecimento tácito, pessoal e impassível de formalização, a partir do próprio conhecimento tácito;
- b) externalização: processo que transforma o conhecimento tácito em conhecimento explícito, aquele que é tangível e tem potencial de ser convertido em informação formal, e conseqüente compartilhamento através da comunicação;

- c) combinação: processo de aplicação do conhecimento explícito em produtos, métodos, práticas ou adaptação, é a utilização de conhecimento explícito para criação de mais conhecimento explícito; e
- d) internalização: processo de absorção do conhecimento explícito por parte das pessoas e transformação deste em conhecimento tácito novamente. Produz mudança no capital intelectual das pessoas a partir do conhecimento da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que cada processo descrito fomente o subsequente e crie um ciclo sustentável de criação de conhecimento. Tal ciclo condiz com a natureza do conhecimento identificada por Sveiby (1998) e prevê que o conhecimento cresça conforme é compartilhado e possibilite, assim, a sustentabilidade de tal recurso nas organizações.

O compartilhamento e a criação do conhecimento são processos que estão imersos na comunicação e necessitam de tal meio, uma vez que conforme Lara (2004, p. 37), “informação é aquilo que leva à compreensão” e é dotada de significado quando comunicada.

3.3 O individual no coletivo e um paradoxo da aprendizagem

Senge (2003), ao afirmar que o diálogo e a discussão são fatores que propiciam a comunicação com poder de integrar indivíduos às suas respectivas equipes, atribui à comunicação o papel central da aprendizagem, uma vez que por tal meio os indivíduos alcançam a reflexão e por consequência a aplicação do conhecimento aprendido. É, portanto, papel da comunicação, guiada pelas estratégias gerais da organização, bem como pela gestão do conhecimento, distribuir o conhecimento que se encontra nas mãos de um indivíduo para toda a organização, de modo a ser aproveitado por todos e transformado em resultados e habilidades organizacionais. Davenport e Prusak (2003, p. 06) afirmam que “o conhecimento se produz em mentes que trabalham”. Com base em tal afirmação, o indivíduo não pode ser visto apenas como receptor e emissor, mas unidade participativa da gestão do conhecimento.

A participação dos indivíduos é prevista por Stata (1997) citado por Moreira (2005), quando o autor avalia que a organização aprende na velocidade em que seus membros integrantes aprendem. Tal participação também é prevista por Longo et al (2014): “o colaborador se esforça

na medida em que conhece as intenções estratégicas da companhia bem como se enxerga nelas”, e ainda explorada por Brum (2000), quando afirma que:

No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, seus mercados, seus produtos, seus serviços, suas metas e desafios, faz com que eles se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de maior importância. (BRUM, 2000, p. 31)

Porém, em detrimento da participação como principal fator da Aprendizagem Organizacional, Senge (2003) identifica um obstáculo ao compartilhamento do conhecimento, o autor afirma que “o QI da equipe pode, potencialmente, ser muito maior do que o QI dos indivíduos”, porém, na realidade, o conhecimento de uma equipe não é a soma do conhecimento de seus membros. Esta divergência é tida como um paradoxo da aprendizagem.

Para combater a ausência de alinhamento em equipes, termo usado por Senge (2003) para expressar a falta de visão compartilhada, as equipes devem contar com a capacidade de transferir seu conhecimento para contextos onde a aplicação deste é possível. Dada a aplicação do conhecimento, cabe à equipe, bem como a todo o sistema, avaliar se tal resultado condiz com o real potencial daquele grupo. Wick, Pollock e Jefferson (2011) determinam que quando o aprendizado não é usado para melhorar a estrutura da organização, o esforço efetuado pelas equipes foi em vão.

Senge (2003) identifica como característica principal das equipes não alinhadas, o desperdício de energia. Mesmo que, segundo Moreira (2005), as equipes propiciem o contexto ideal para o compartilhamento do conhecimento, além de estimular uma perspectiva coletiva fruto do encontro de diversas perspectivas individuais, alguns fatores “sabotam” a capacidade intelectual de um grupo, como a falta de objetivo comum entre os membros e a crença do líder como tomador de decisões.

A gestão do conhecimento tem potencial de aliar recursos de comunicação para que a organização explore também, além dos conhecimentos já expostos, os conhecimentos ainda não explícitos. Longo et al (2014) atestam que novos colaboradores que são contratados em uma organização trazem consigo uma fonte de conhecimento que excede o conhecimento necessário

somente para a execução das funções para as quais foram contratados. Tal excesso apresenta um potencial a ser identificado e explorado pela organização.

A comunicação ainda colabora com o conceito de visão compartilhada proposto por Senge (2003, p. 7), quando este afirma que “quanto mais pessoas compartilharem uma visão, ela se torna mais concreta no sentido de uma realidade mental que as pessoas podem verdadeiramente imaginar se concretizando”. Morgan (2006) identifica que uma organização é um sistema de comunicações, uma estrutura que constantemente troca informações entre suas unidades integrantes. Quanto mais fluida for a comunicação entre as diversas instâncias da estrutura organizacional, maior e mais dinâmico é o fluxo de conhecimento e mais propício é o ambiente para a prática da inovação.

De acordo com Lara (2004), a gestão do conhecimento se utiliza de diversas fontes de conhecimento como *know how* e *expertise* dos funcionários e demais coeficientes humanos influenciados ou que influenciam a organização, além de diretrizes que objetivem incentivar a criação de conhecimento. O meio adequado para a interseção das fontes de conhecimento é a comunicação. Através da comunicação, os indivíduos fazem parte de maneira ativa e proativa do coletivo organizacional e da Aprendizagem do todo.

A importância da expressão coletiva é destacada por Senge (2003), ao afirmar que nas organizações onde a aspiração coletiva é livre, as pessoas desenvolvem a capacidade de aprender em conjunto e, como consequência, colaboram com os resultados que o sistema participativo realmente almeja alcançar; o coletivo segue a visão compartilhada e não o interesse de esferas superiores da organização, até que por meio de práticas sistêmicas a comunicação individual torna-se do coletivo, a comunicação do coletivo torna-se do sistema e, por consequência, da organização como um todo.

Wick, Pollock e Jefferson (2011) destacam quatro fases do processo de aplicação do aprendizado nas organizações. Os processos utilizam a comunicação como ferramenta de transformar aprendizado em resultados para o negócio. As fases são:

1. Preparação. Essa é fase onde os indivíduos coletam informações sobre o contexto da organização, avaliam necessidades e participam de reuniões com gestores;

2. **Aprendizado.** Na fase de aprendizado os indivíduos recebem instruções dos gestores ou utilizam de fontes formalizadas de conhecimento. Também ocorrem discussões, simulações e práticas relacionadas à preparação;
3. **Transferência.** É o momento da aplicação do conhecimento reunido no trabalho. Nessa fase ocorre o planejamento de ações, prática de ensino colaborativo e relatório de todo o progresso alcançado;
4. **Realização.** É a fase final, pensada para que a organização reconheça as realizações resultantes do desempenho anterior. Avaliam-se metas, métricas de desempenho e também todos os participantes dos processos.

Wick, Pollock e Jefferson (2011) definiram as fases previstas tendo como referência um momento ou evento onde a organização se articula formalmente para que o compartilhamento de conhecimento aconteça de maneira intencional e controlada. A criação de um evento organizacional específico como os autores definem, pode ser uma ferramenta administrativa para combater os desperdícios de recursos em equipe previstos por Senge (2003).

É válido destacar que a participação individual é o processo natural de criação do conhecimento nas organizações, conforme afirma Morgan (2006). Entretanto, as práticas de gestão do conhecimento visam facilitar e estimular os processos necessários à naturalização da Aprendizagem Organizacional nos indivíduos e, por consequência, nos meios coletivos que formam uma organização.

4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados das aplicações dos questionários e entrevistas, seguidos pela análise pertinente a cada tópico explorado em tais métodos de coleta de dados.

4.1 Questionários – Organização A

Questão 1 – Existe alguma política ou instrução da empresa que oriente os empregados a compartilharem conhecimento da sua área com a equipe ou colegas?

Tabela 1 – respostas – questão 1

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência relativa
1.1 Sim, e concordo com tal política.	7	35%
1.2 Sim, mas não me agrada compartilhar o conhecimento com o demais.	0	0
1.3 Não, porém gostaria que houvesse tal política na empresa.	13	65%
1.4 Não, e também não acho pertinente uma política desse tipo.	0	0
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo Autor (2015)

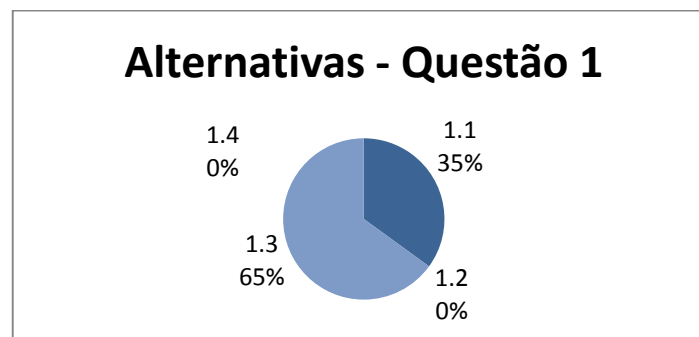


Gráfico 1 – respostas – questão 1. Fonte: elaborado pelo Autor (2015)

A questão 1 trata do conhecimento e apoio dos colaboradores com relação à alguma política de compartilhamento de conhecimento na organização.

Como resultado da questão 1 obteve-se que mais da metade, 65% da população, considera que não existe qualquer política de compartilhamento de conhecimento na empresa, porém gostaria que houvesse. Em contraponto, 35% da população crê que existe uma política de compartilhamento e é a favor desta.

As respostas apresentadas são opostas, o que pode indicar que realmente não existe qualquer proposta de compartilhamento de conhecimento na organização, e que, caso exista, não é de conhecimento de todos os membros. Parece ocorrer, então, um problema na comunicação interna da organização.

Filho e Silva (2013) afirmam que o compartilhamento de conhecimento é um comportamento do ser humano que as organizações devem cultivar, e que através da comunicação, os ideais pertencentes a um indivíduo passam a acrescentar valor para o coletivo. Uma ferramenta para propiciar o compartilhamento do conhecimento é a adoção de políticas internas. Nesse sentido a Organização A não é atuante, caso a política não exista, ou explorou pouco os recursos de comunicação se a política interna existir e somente 35% dos colaboradores têm conhecimento disso.

A ausência de respostas nas alternativas 1.2 e 1.4, onde expressa-se a opinião negativa quanto a compartilhar o conhecimento, pode refletir o comportamento natural de dividir informações para com os colaboradores mais próximos em equipe. Na falta de uma orientação organizacional superior, os colaboradores entendem que o compartilhamento não é um dever na organização, portanto, provavelmente, o fazem sem protocolos específicos e de maneira pouco formalizada e estruturada.

Nonaka e Takeuchi (1997) estabelecem que o compartilhar de conhecimento explícito deve ser formalizado para que a organização faça proveito de tal recurso, uma vez que as estruturas formais possibilitam a disseminação de conhecimento em larga escala. Tendo como base o estabelecido por Nonaka e Takeuchi (1997), com a ausência de propostas da organização quanto ao compartilhamento do conhecimento perde-se parte desse recurso ao não preocupar-se com os processos que transformam conhecimento tácito em explícito.

Questão 2 – Existe alguma diretriz interna que estimule ou promova a Aprendizagem Organizacional no seu ambiente de trabalho?

Tabela 2 – respostas – questão 2

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência relativa
2.1 Sim, e tem ajudado muito no crescimento da empresa.	1	5%
2.2 Sim, porém colabora em pouco ou nada para a empresa.	0	0
2.3 Não, porém creio que seria importante.	18	90%
2.4 Não sei ou nunca ouvi falar sobre Aprendizagem Organizacional.	1	5%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo Autor (2015)

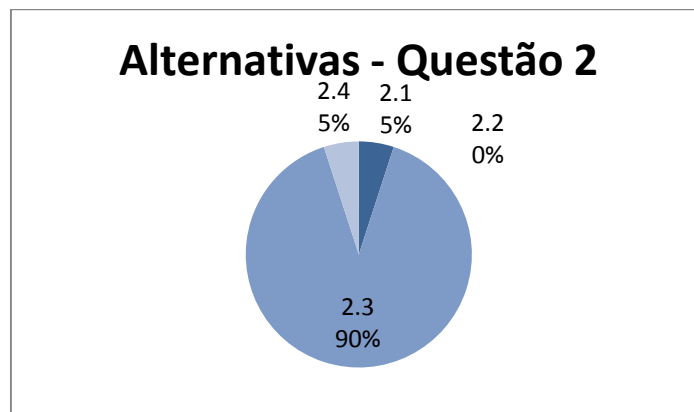


Gráfico 2 – respostas – questão 2. Fonte: elaborado pelo Autor (2015)

A questão 2 trata da existência de alguma orientação em favor da Aprendizagem Organizacional. Como resposta majoritária, obteve-se que 90% dos colaboradores afirma que não existe qualquer diretriz que estimule ou promova a Aprendizagem Organizacional.

Considerando que não existam diretrizes de Aprendizagem Organizacional, a organização, segundo Filho e Silva (2013), Carbone et al (2009) e Longo et al (2014), pode não ser altamente competitiva perante as atuais dinâmicas de mercado, uma vez que ao gerar conhecimento não o absorve e nem aplica-o intencionalmente em suas áreas de interesse. A era da informação exige

que as companhias estabeleçam competências que as diferenciem de outras organizações. Tais competências são frutos colhidos do processo de Aprendizagem Organizacional e garantem a sobrevivência da companhia no mercado.

Na mesma questão, um respondente considerou que a organização apresenta uma diretriz de Aprendizagem Organizacional. Se existir alguma diretriz em tal sentido, ela não é amplamente divulgada e não faz parte dos procedimentos cotidianos da organização. Faz parte da gestão do conhecimento, segundo Longo et al, a utilização de recursos de comunicação que propiciam às informações da companhia a capacidade de serem disseminadas dentro a estrutura da organização.

Um respondente não conhecia o conceito de Aprendizagem Organizacional. Tendo em vista que os colaboradores já fazem parte da Organização A há pelo menos 5 anos, conforme informações cedidas pelo CEO, entende-se que, aparentemente, não existam diretrizes de Aprendizagem na companhia.

90% dos respondentes acredita que uma diretriz de Aprendizagem Organizacional seria importante para a companhia. Tal crença pode refletir a tendência natural dos indivíduos aprenderem aliada ao sentimento de pertencer à organização, assim entende-se que a companhia pode aprender tanto quanto seus membros, conforme proposto por Senge (2003), desde que os indivíduos compartilhem sua visão com a organização e entendam a estrutura como um sistema do qual fazem parte.

Questão 3 – Algum colega já compartilhou algum conhecimento que diz respeito à organização com você?

Tabela 3 – respostas – questão 3

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência relativa
3.1 Sim, e me agradou adquirir mais conhecimento sobre a empresa.	17	80%
3.2 Sim, porém não considerei útil ou proveitoso.	0	0
3.3 Não, sinto falta de conhecer mais sobre a empresa.	1	5%
3.4 Não, acho que não há muito o que compartilhar aqui.	3	15%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo Autor (2015)

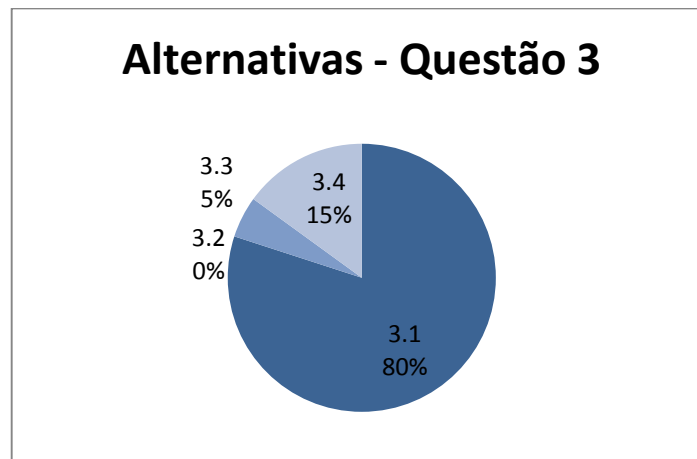


Gráfico 3 – respostas – questão 3. Fonte: elaborado pelo Autor (2015)

A questão 3 trata a respeito do conhecimento sobre a organização e se essas informações são compartilhadas espontaneamente. A maioria dos respondentes, 80%, afirma já ter recebido informações sobre a empresa através de colegas, e considerou importante ter conhecido mais sobre a organização para a qual trabalha. Brum (2000), defende que quando os colaboradores conhecem mais sobre os produtos, serviços ou histórico da empresa para qual trabalham, se sentem mais importantes dentro do processo produtivo e, por isso, mais dispostos a seguir os valores

organizacionais. Seguindo a lógica do processo comunicativo, o item 3.1 também expressa que grande parte dos colaboradores compartilha o conhecimento sobre a empresa com os demais.

As alternativas 3.3 e 3.4 mostram um possível desconhecimento sobre a organização. Dos respondentes, 15% considera que não há o que compartilhar sobre a organização. Isso pode significar uma indisposição para compartilhar, bem como uma não identificação com as diretrizes seguidas pela empresa. Cabe então, estimular processos de democratização de informações para que os colaboradores se identifiquem com a organização e assim pratiquem a visão sistêmica e visão compartilhada, previstas por Senge (2003) como fundamentais para o aprendizado da organização. Um dos respondentes, 5% do total, gostaria de conhecer mais sobre a organização, tal atitude deve ser valorizada nos colaboradores, pois os indivíduos constituem a base da criação do conhecimento organizacional. Segundo Senge (2003) e Morgan (2006), as estruturas organizacionais são responsáveis pela disseminação das próprias informações, ou seja, deve existir intencionalidade da organização em fazer-se conhecida para seus colaboradores.

Questão 4 – Alguma opinião, sugestão ou ideia dos empregados já colaborou com alguma mudança na companhia?

Tabela 4 – respostas questão 4

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência relativa
4.1 Sim, as ideias sugeridas foram implementadas e aprendemos com isso.	12	60%
4.2 Sim, as ideias foram implementadas, mas não gerou-se conhecimento para a empresa.	3	15%
4.3 Não, nunca foram aceitas sugestões ou ideias dos empregados, porém considero importante tal participação.	4	20%
4.4 Não, nunca foram aceitas sugestões ou ideias dos empregados e não considero importante tal participação.	1	5%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo Autor (2015)

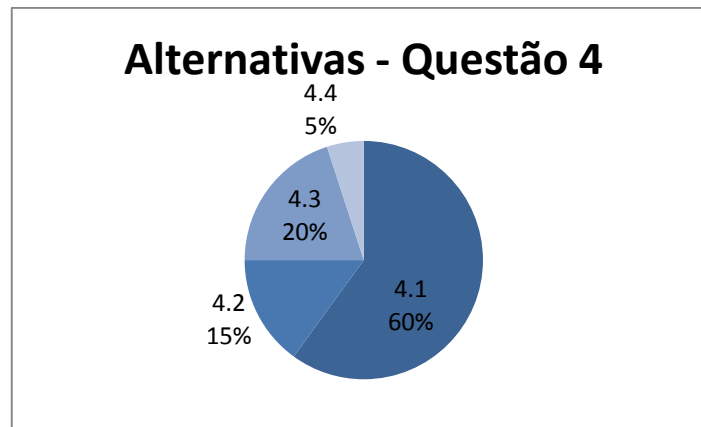


Gráfico 4 – respostas - questão 4. Fonte: elaborado pelo Autor (2015)

A questão 4 indaga sobre o uso das sugestões dos respondentes no cenário organizacional. Verificou-se que 75% de respostas indicam a participação dos colaboradores na empresa através de sugestões ou ideias implementadas, enquanto que 25% dos respondentes afirmou que nenhuma ideia jamais foi aceita ou implementada na organização.

O padrão de resposta demonstra uma tendência de aceitação e utilização do conhecimento oriundo dos indivíduos. O item 4.1, com 60% de respostas, demonstrou que a aplicação do conhecimento dos colaboradores pode ter gerado conhecimento na organização; em paralelo, o item 4.3, com 20% de respostas, indicou que os colaboradores consideram importante a participação na organização. Pode-se traçar um paralelo entre tal fato e Senge (2003) quando este afirma que a colaboração e a visão sistêmica são conceitos chave para que a organização aprenda como um todo.

Um respondente optou pela alternativa 4.4, que mostra que não considera importante a participação dos colaboradores. Tal visão pode ser resultado da falta de uma orientação que estimule a atitude participativa, a qual, segundo Brum (2000), empodera o colaborador com as características próprias da organização e torna esta peça mais importante no processo administrativo.

Stata (1997) citado por Moreira (2005) afirma que o progresso geral da organização depende da participação dos indivíduos. Tal relação implica considerar que o sistema estrutural da organização aprende no mesmo ritmo que seu colaborador menos veloz. Segundo Senge (2003), a participação dos indivíduos é essencial para a visão sistêmica e colaborativa em geral.

Questão 5 – Como os novos colaboradores aprendem a desempenhar suas funções?

Tabela 5 – Respostas – questão 5

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência relativa
5.1 Os novos colaboradores recebem apenas treinamento para sua função.	0	0
5.2 Os novos colaboradores recebem treinamento e aprendem com os membros mais antigos da equipe.	6	30%
5.3 Os novos colaboradores recebem treinamento, aprendem com os membros mais antigos e ainda recebem parte do conhecimento já existente da empresa.	6	30%
5.4 Os novos colaboradores recebem apenas instruções sobre a função a ser desempenhada, mas nenhum treinamento.	8	40%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo Autor (2015)

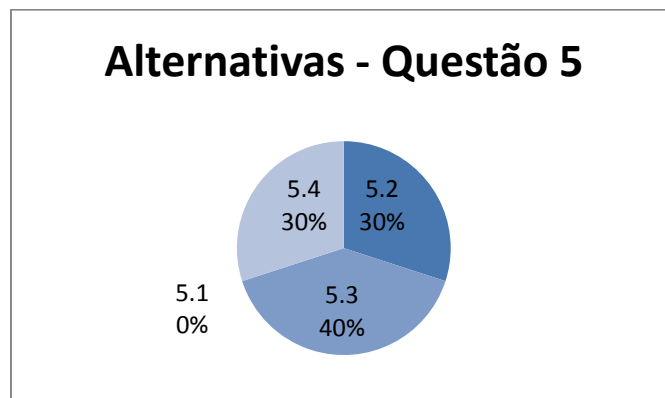


Gráfico 5 – respostas – questão 5. Fonte: elaborado pelo Autor (2015)

A questão 5 trata de como o conhecimento é apresentado aos novos funcionários. As alternativas variavam entre o conhecimento do treinamento para função específica somente, interação com outros colaboradores ou apenas instruções.

A alternativa mais respondida foi a 5.4. Esta delimitava que os novos colaboradores recebiam apenas instruções sobre sua futura função, sem treinamento ou acompanhamento dos

colaboradores mais antigos, portanto uma experiência que pode ser prejudicada em termos de compartilhamento de conhecimento.

As alternativas 5.2 e 5.3 apresentavam certo nível de compartilhamento de conhecimento, onde o novo colaborador recebia treinamento e era acompanhado por colegas mais experientes, além de poder ou não conhecer mais sobre a organização ou conhecimentos que esta já possuía. Juntas, as alternativas representam 60% das respostas, o que implica dizer que os colaboradores, de certo modo, têm contato com o conhecimento já criado e gerenciado pela organização.

A disparidade de respostas pode representar uma irregularidade de gestão de recursos intelectuais e humanos na organização, traduzida pela não padronização ou formalização da gestão do conhecimento e capital humano. Senge (2003) defende que uma das características das equipes com visão sistêmica é a unidade de discurso sobre as questões pertinentes à identidade de organização.

De modo geral, a companhia estudada não apresenta, segundo a visão dos colaboradores, orientações que visem a disseminação intencional e orientada do conhecimento na organização, bem como não apresenta processos formalizados e estruturados de Aprendizagem Organizacional. Entretanto ocorre de maneira espontânea e livre o compartilhamento de informações entre os colaboradores, e tal ausência de controle administrativo pode ser vista através de pontos positivos como: participação intuitiva dos colaboradores, liberdade relativa de discurso e entrosamento natural das equipes; porém pode ser vista, também, por pontos negativos como: pouco controle das informações compartilhadas, pouca aplicação dos conhecimentos gerados no cotidiano e ausência de unidade de discurso entre os membros da organização.

De acordo com Longo et al (2014), a organização oferece condições favoráveis à Aprendizagem Organizacional quando o ambiente possibilita o compartilhamento de informações e experiências individuais, quando a organização dispõe de processos sistematizados e compartilha-se conhecimento de maneira significativa e onde os colaboradores se sentem responsáveis pelo desenvolvimento da organização. Os autores afirmam que o aprendizado se dá através de interações pessoais e, algumas, iniciativas da organização. Tendo em vista o delimitado por Longo et al (2014), a Organização A não apresenta totais condições favoráveis ao aprendizado, mas dispõe de ambientes que possibilitam o compartilhar de experiências individuais e os colaboradores se

sentem, em parte, responsáveis pelo conhecimento que geram para a empresa. Por outro lado, a Organização A não dispõe de processos formalizados para a conversão do conhecimento gerado pelas relações dos indivíduos.

Através dos processos delimitados por Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se afirmar que a Organização A, quando não apresenta iniciativas administrativas, limita a criação de conhecimento, predominantemente, aos processos de socialização e externalização. Tal limitação mantém o conhecimento na maior parte do tempo em forma tácita, não formalizado em dados ou informações e de uso apenas pessoal. Os processos de combinação e internalização, onde o conhecimento torna-se explícito nas relações da organização, são prejudicados pela ausência de gestão dos recursos de capital intelectual, portanto a aplicação do conhecimento explícito em processos da organização também encontra-se prejudicado.

4.2 Entrevista com consultor (Organização B)

Oteve-se, através da técnica da entrevista por pautas, respeitando as recomendações de Gil (2008), que a Organização B é uma organização que possui diversas diretrizes que incentivam o compartilhamento do Conhecimento entre funcionários nas equipes e entre elas.

Na organização não existe uma função específica que desempenhe a gestão do conhecimento. Tal atribuição cabe aos diretores de cada área e estes transmitem aos gerentes, que por sua vez, transmitem aos demais colaboradores.

A Organização B realiza reuniões bimestrais entre os diretores de todas as regiões. Tem-se aí o propósito de compartilhar as experiências do período com as demais unidades em escala nacional. A preocupação em administrar o aprendizado com as experiências ocorridas é sistêmica e o Grupo tem como diretriz básica implementar as experiências bem sucedidas e transformar o aprendizado em prática. Com isso, muitas das experiências se transformam em novas normas da organização.

Uma das diretrizes da empresa é demandar dos colaboradores que participam de treinamentos ou eventos que produzam um relatório com o intuito de documentar o conhecimento

recente. Além disso, o colaborador é instruído a compartilhar o aprendido com os demais membros de sua equipe padrão.

Mesmo com os esforços de compartilhamento de conhecimento, a colaboração dos funcionários ainda não afetou estrategicamente a organização em sua estrutura macro, porém nos níveis operacionais, principalmente de contato com os clientes, já gerou mudanças práticas. Constantemente ocorre gestão participativa e a colaboração dos empregados resulta em inovação real em serviços e produtos.

Quanto aos novos empregados, além de receber treinamento, participam de *workshops*, palestras e feiras. Os colaboradores mais experientes auxiliam os novos em suas funções e supervisionam o aprendizado.

Devido à Organização B apresentar grande número de funcionários e unidades no país, ocorre intercâmbio de funcionários entre as unidades nacionais, com o intuito de aprendizado compartilhado, troca de experiências e conhecimento e participação em outro contexto, na mesma organização, que não o habitual. Colaboradores mais novos são enviados às unidades para aprender, bem como colaboradores experientes são enviados para compartilhar casos de sucesso.

Tendo em vista o proposto por Longo et al (2014) no que tange à Aprendizagem Organizacional e ao ambiente propício a tal prática, a organização parece apresentar práticas de administração condizentes com a gestão do conhecimento e, através de suas diretrizes, dispõe de cenários adequados para a aprendizagem da organização e também dos indivíduos. No caso, a organização não conta com profunda administração participativa dos baixos níveis de colaboradores, portanto não utiliza a espontaneidade dos colaboradores como fonte principal de aprendizado, porém dispõe de sistemas e processos formalizados na estrutura, que utilizam da comunicação interna, para realizar o compartilhamento do conhecimento.

Na estrutura da organização da companhia, de acordo com as informações fornecidas pelo entrevistado, os processos descritos por Nonaka e Takeuchi (1997) para a criação do conhecimento são visíveis e fazem parte das políticas de estímulo e controle de informações. É válido salientar o processo de externalização e combinação proposto pelas reuniões bimestrais, prática que aproxima as diversas áreas e unidades da organização como um todo.

Quanto ao intercâmbio de colaboradores entre as unidades regionais, tal processo colabora para o compartilhamento de culturas e dinâmicas próprias de cada região específica. Além de fornecer o contato e troca de experiências fora do cotidiano dos empregados, o intercâmbio de colaboradores permite o contato com a visão sistêmica e visão compartilhada de outras equipes, conceitos propostos por Senge (2003) como chaves para a aprendizagem no coletivo. A prática ainda instiga os indivíduos a dividirem seu próprio capital intelectual com os demais colegas.

A estrutura da empresa, onde os diretores são responsáveis pela disseminação e gestão do conhecimento, parece demonstrar que não existe uma área da organização exclusiva para realizar tal trabalho de gestão. A estruturação colabora para que as práticas de compartilhamento de conhecimento sejam vistas como cultura da empresa e áreas, através da comunicação interna dos níveis superiores até os inferiores, porém, como constatado na entrevista, o processo de participação dos níveis inferiores não gera grandes mudanças no sistema em geral, o que pode fazer com que os colaboradores não se sintam participantes tão importantes nos processos de aprendizagem da organização, conforme atesta Brum (2000).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A crescente competitividade dos mercados exige que as organizações, cada vez mais, busquem inovação em sua oferta de produto ou serviço. A capacidade das organizações aprenderem e gerarem conhecimento é um recurso interno capaz de prover a vantagem que o cenário atual

demanda. Como ferramenta de vantagem mercadológica, a gestão do conhecimento é um modelo administrativo com preocupação especial nos recursos intelectuais.

Para desenvolver a capacidade de aprender e criar conhecimento as organizações devem estabelecer uma gestão que administre o capital intelectual em uma abordagem que valorize os recursos humanos, propiciando então, o ambiente fértil para as relações dos indivíduos com o coletivo agregarem conhecimento aos processos organizacionais. Criar esse ambiente fértil demanda custos e tempo, por isso trata-se de um processo que trabalha com recursos de comunicação interna para que seja visto como cultura da organização e atinja-a em larga escala, contribuindo a médio ou longo prazo para a valorização e inovação da empresa.

A comunicação voltada para o cliente interno pode ser a ferramenta apropriada para todos os processos de criação, gestão e compartilhamento do conhecimento, além de possuir papel fundamental na significação dos dados em informação e, posteriormente, em conhecimento.

Apesar dos constantes esforços mercadológicos das empresas na era da informação, a pesquisa revelou que nas organizações abordadas nem todas as características próprias da gestão do conhecimento são adotadas, entretanto, as organizações apresentaram ambiente que possibilitava a implementação de medidas que colaboram com essa gestão.

Foi possível identificar que a gestão do conhecimento e a disciplina da aprendizagem organizacional demandam práticas organizacionais em todos os níveis de estrutura e envolvem a participação dos colaboradores através de processos de comunicação entre indivíduos e o aproveitamento desse fluxo de comunicação pela organização. Compreende-se que a comunicação é a ferramenta pela qual o conhecimento é identificado, coletado e aplicado no coletivo de uma organização e que as interações próprias do processo comunicativo colaboram para que o caráter organizacional da aprendizagem cotidiana seja elevado de evento diário para insumo de um processo contínuo e potencialmente sustentável de geração de conhecimento organizacional.

Aparentemente as práticas em uso nas organizações se distanciam daquelas contempladas na literatura revisada. É sabido que a aprendizagem e seus processos, como os da Espiral do Conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), demandam monitoramento e empenho constantes, algo que na realidade exige maior organização, despesas em diversos recursos e que

por não apresentar resultados em curto prazo pode não ser interessante para organizações que visam o lucro imediato.

Concordamos com os autores quando estes afirmam que as organizações devem construir um ambiente que propicie as práticas de compartilhamento de conhecimento, visto que a era da informação é caracterizada pelo grande fluxo de ideias, as organizações podem se beneficiar caso gerenciem a criatividade dos seus membros. Entretanto, em meio a tamanho fluxo de informações é um desafio para os indivíduos, e ainda mais para a organização, julgar o que é ruído, o que é informação e o que pode ser convertido em conhecimento. A dificuldade em selecionar as informações apropriadas para a aprendizagem de uma organização é um aspecto que não foi contemplado totalmente pelas teorias de gestão do conhecimento. Essas argumentavam sobre a importância de gerenciar os recursos intelectuais, mas não propunham técnicas ou métodos de identificar o que realmente é relevante para as situações de uma organização.

São muito válidas as propostas dos autores em verificar a viabilidade de uma organização aprender com o próprio cotidiano, mas os processos que podem estar envolvidos nessas práticas devem ser planejados para que os indivíduos o façam de maneira naturalizada, caso contrário o esforço de compartilhar, criar e gerenciar o conhecimento pode se tornar mais um dever dos colaboradores do que uma prática de visão sistêmica. Quanto à visão sistêmica, proposta por Senge (2003), concordamos com sua importância para as organizações, uma vez que valoriza o papel colaborativo da administração moderna e tenta combater a constante, e natural, falta de alinhamento entre equipes. É improvável que todas as equipes de uma organização estejam sempre 100% alinhadas entre si e com o todo, porém é um conceito positivo pensar que o entrosamento entre os indivíduos é capaz de produzir melhores resultados nos trabalhos em equipe, sendo assim, a busca pela visão sistêmica e também pela visão compartilhada é algo realmente essencial no atual contexto, onde a maioria das decisões é tomada em equipe.

Uma das vantagens da era da informação são os recursos tecnológicos que possibilitam maior controle sobre as informações. Entretanto, concluímos que o foco das práticas de gestão e de comunicação deve residir no elemento humano e na exploração do potencial de aprendizado deste, e não exclusivamente nas ferramentas utilizadas para armazenar e compartilhar informações.

Um dos elementos que colaboram com as práticas de aprendizagem organizacional e compartilhamento de conhecimento, segundo os autores abordados no estudo, é a administração participativa. Essa postura administrativa permite que as sugestões e ideias dos colaboradores de uma organização possam gerar mudanças ou reflexões sobre a própria estrutura. Concordamos com a importância dessa postura, pois a participação dos empregados ajuda a construir os conceitos de visão sistêmica e compartilhada. Dessa forma os empregados não somente servem à empresa, mas colaboram com a construção do conhecimento ali criado. Aliado à prática de participação dos colaboradores poderia existir um sistema próprio, particular à situação de cada organização, que reconhecesse e recompensasse o empenho dos empregados em colaborar com a companhia da qual fazem parte.

O processo constante de coleta de dados e documentação dos eventos relevantes para uma organização foi entendido como o primeiro passo para a organização que deseja aprender com as próprias dinâmicas; a distribuição da responsabilidade de gerenciar o conhecimento da companhia entre os colaboradores o segundo passo, pois valoriza os empregados, já que esses são os principais agentes do conhecimento; e concluímos que o monitoramento e criação de métricas de desempenho são o terceiro passo para possibilitar o aprendizado da organização. Para reforçar as ações tomadas em benefício da gestão do conhecimento, a comunicação interna da organização deve ser revista para atender as estratégias internas de desempenho e facilitar os processos de criação, administração e disseminação do conhecimento para posterior aplicação.

Como recomendações para estudos futuros sugere-se realizar uma pesquisa mais aprofundada sobre a Organização B, com o intuito não apenas de comparar as propostas a respeito de aprendizagem organizacional descritas pelos diretores desta organização com a perspectiva dos demais colaboradores que não correspondem aos cargos de gestão, mas também compará-las com as de outras organizações. Assim seria possível avaliar como as diretrizes organizacionais afetam as camadas hierárquicas da organização.

Também recomenda-se realizar uma pesquisa para elencar quais os recursos tecnológicos que as organizações usam e podem usar para gerir e compartilhar o conhecimento na estrutura interna, e se esses recursos são adequados a estratégia da organização e trabalham aliados à comunicação interna.

REFERÊNCIAS E APÊNDICE

BRASIL, Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), classificação das empresas. Disponível em:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html
Acesso em 04 de Abril de 2015

BRUM, Analisa de Medeiros. *Respirando Endomarketing*. Disponível em:
<http://www.happyhousebrasil.com.br/files/livros/RespirandoEndomarketing.pdf> Acesso em: 14 de
Março de 2015

BRUM, Analisa de Medeiros. *Um olhar sobre o Marketing Interno*. Disponível em:
<http://www.happyhousebrasil.com.br/files/livros/UmOlharsobreoMarketingInterno.pdf> Acesso
em: 14 de Março de 2015

CALHOUN, Wick; POLLOCK, Roy; JEFFERSON, Andrew. *6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio*. São Paulo: Évora, 2011.

CARBONE, Pedro Paulo et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009

CAVALCANTI, Marcos. *A nova riqueza das organizações: Os capitais do conhecimento*. Revista TN Petróleo, 16. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br> Acesso em: 22 de Março de 2015

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DOS SANTOS, Antônio Raimundo et al. *Gestão do Conhecimento*. Disponível em:
http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm Acesso em: 20 de Março de 2015

FILHO, Cândido Ferreira da Silva.; SILVA, Lucas Frazão. *Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Alínea, 2013

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: 5ª Edição. Atlas, 2003

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

LAVILLE, Christina e DIONNE, Jean. *A construção do saber – manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Artmed, 1999.

LONGO, Rose Mary Juliano et al. *Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI*. São Paulo: Senac São Paulo, 2014

MARTINS, Simone de Cunha. *Endomarketing: a influência de suas práticas junto ao público interno do Banco do Brasil na busca do acompanhamento da dinâmica organizacional*. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14224/000649782.pdf?sequence=1>
Acesso em: 14 de Março de 2015

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2012.

MOREIRA, Adriana. *O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/moreira-adriana-papel-intranet-criacao-conhecimento-organizacional.pdf> Acesso em: 27 de Março de 2015

MORGAN, Garreth. *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006

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

OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. *Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa*. In FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

POLANYI, Michael. *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith, 1983

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. In: *Business classics: fifteen key concepts for managerial success*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998

PRANGE, Cristiane. *Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias?* In: *Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem: desenvolvimento na teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTAELLA, Lucia. *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003

SILVA, Ricardo; SOFFNER, Renato; PINHÃO, Carlos. *A gestão do conhecimento*. In: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana. (Org.). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. São Paulo: Serinews, 2004.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. *Gestão estratégica da informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005

SVEIBY, K., *A Nova Riqueza das Organizações*, Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2001.

Entrevista – Consultor (Organização B)

Entrevistador – Quais suas atribuições?

Consultor – Sou consultor do grupo, responsável pela unidade Brasília. Eu trabalho como consultor das áreas administrativas, jurídicas, financeiras, etc.

Entrevistador – No grupo existe alguma política para que os empregados compartilhem conhecimento com os colegas ou com a equipe a qual fazem parte?

Consultor – Sim, existe uma série de mecanismos de disseminação da informação no grupo.

Entrevistador – Existe algum funcionário específico para a função de Gestão do Conhecimento?

Consultor – Na verdade, isso é responsabilidade de cada diretor de cada área. O diretor é que realiza a Gestão do Conhecimento, dissemina para os Gerentes e esses para os demais colaboradores.

Entrevistador – Existe alguma diretriz interna que promova a Aprendizagem Organizacional?

Consultor – Todo bimestre é feita uma reunião entre o grupo e lá divide-se as experiências, e as mais interessantes, as de sucesso viram normas da empresa. Por exemplo, é obrigação do colaborar, sempre que participar de eventos, fazer um relatório disso e dividir o conhecimento com os demais colegas.

Entrevistador – Alguma opinião ou sugestão dos funcionários desde o mais alto nível até as bases já ocasionou alguma mudança significativa na empresa?

Consultor – Estrategicamente não. Só operacional. Mais no sentido de manutenção, segurança, atendimento, limpeza e etc. Mas não com relação ao planejamento estratégico da empresa e nem financeiro.

Entrevistador – Como os novos colaboradores aprendem a desempenhar as funções para as quais foram contratados?

Consultor – Eles recebem treinamento, *workshops*, palestras, feiras.

Entrevistador – Existem empresas em que os funcionários mais novos passam algum tempo com os mais experientes aprendendo suas futuras atribuições. Isso ocorre no Grupo?

Consultor – Claro! Isso é muito normal. Como o Grupo é muito grande, normalmente, os colaboradores vão para outros shoppings e passam um tempo com outras equipes.

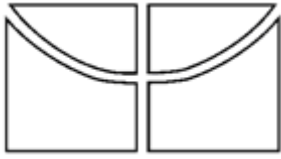
Entrevistador – Como o Grupo é grande, como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre as unidades?

Consultor – Nas reuniões bimestrais, separamos as regiões, de forma que todo mundo acaba conhecendo todos as unidades. Assim damos foco no conhecimento daquele local e também da cultura local. Os casos de sucesso de outras regiões são sempre divididos e caso de sucesso são normatizados.

Entrevistador – Obrigado pela entrevista. É só isso.

Consultor – Disponha.

Questionário (modelo)



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação

O presente questionário faz parte dos métodos de coleta de dados para o Projeto Final em Publicidade e Propaganda com tema: “Aprendizagem Organizacional e Comunicação Interna”, requisito para a conclusão do curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

Instruções: Assinale apenas (01) uma alternativa; a que melhor descrever sua resposta à questão referente.

1. Existe alguma política ou instrução da empresa que oriente os empregados a compartilharem conhecimento da sua área com a equipe ou colegas?
 - 1.1 () Sim, e concordo com tal política.
 - 1.2 () Sim, mas não me agrada compartilhar o conhecimento com o demais.
 - 1.3 () Não, porém gostaria que houvesse tal política na empresa.
 - 1.4 () Não, e também não acho pertinente uma política desse tipo.

2. Existe alguma diretriz interna que estimule ou promova a Aprendizagem Organizacional no seu ambiente de trabalho?
 - 2.1 () Sim, e tem ajudado muito no crescimento da empresa.
 - 2.2 () Sim, porém colabora em pouco ou nada para a empresa.
 - 2.3 () Não, porém creio que seria importante.
 - 2.4 () Não sei ou nunca ouvi falar sobre Aprendizagem Organizacional.

3. Algum colega já compartilhou algum conhecimento que diz respeito à organização com você?

- 3.1 () Sim, e me agradou adquirir mais conhecimento sobre a empresa.
- 3.2 () Sim, porém não considerei útil ou proveitoso.
- 3.3 () Não, sinto falta de conhecer mais sobre a empresa.
- 3.4 () Não, acho que não há muito o que compartilhar aqui.
4. Alguma opinião, sugestão ou ideia dos empregados já colaborou com alguma mudança na companhia?
- 4.1 () Sim, as ideias sugeridas foram implementadas e aprendemos com isso.
- 4.2 () Sim, as ideias foram implementadas, mas não gerou-se conhecimento para a empresa.
- 4.3 () Não, nunca foram aceitas sugestões ou ideias dos empregados, porém considero importante tal participação.
- 4.4 () Não, nunca foram aceitas sugestões ou ideias dos empregados e não considero importante tal participação.
5. Como os novos colaboradores aprendem a desempenhar suas funções?
- 5.1 () Os novos colaboradores recebem apenas treinamento para sua função.
- 5.2 () Os novos colaboradores recebem treinamento e aprendem com os membros mais antigos da equipe.
- 5.3 () Os novos colaboradores recebem treinamento, aprendem com os membros mais antigos e ainda recebem parte do conhecimento já existente da empresa.
- 5.4 () Os novos colaboradores recebem apenas instruções sobre a função a ser desempenhada, mas nenhum treinamento.

Obrigado pela colaboração, sua participação é de extrema importância!