

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGAZIONAL

DENISE MILK VARGAS

**MAPEAMENTO DAS CONDIÇÕES CAPACITADORAS PARA A CRIAÇÃO
DO CONHECIMENTO NA ODEBRECHT ENGENHARIA INDUSTRIAL:
PROJETO PROPENO VERDE**

São Leopoldo

2012

Denise Milk Vargas

**MAPEAMENTO DAS CONDIÇÕES CAPACITADORAS PARA A CRIAÇÃO
DO CONHECIMENTO NA ODEBRECHT ENGENHARIA INDUSTRIAL:
PROJETO PROPENO VERDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestor do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Myriam Cadorin Dutra

São Leopoldo

2012

Denise Milk Vargas

**MAPEAMENTO DAS CONDIÇÕES CAPACITADORAS PARA A CRIAÇÃO
DO CONHECIMENTO NA ODEBRECHT ENGENHARIA INDUSTRIAL:
PROJETO PROPENO VERDE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestor do Comportamento Organizacional,
pelo MBA em Gestão do Comportamento
Organizacional, da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos.

Aprovado em julho de 2012

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Myriam Cadorin Dutra

AGRADECIMENTOS

À Deus, que tudo cria e que nos conduz pelos caminhos que farão de nós pessoas melhores.

Ao Bernardo, meu filho, que cedeu o tempo de nossas brincadeiras em conjunto para que “a mamãe fosse comprovada”

À minha orientadora, Myriam Dutra que me mostrou que o conhecimento é construído numa estrada de descoberta, desejo, prazer e trabalho. E que tudo isso é conduzido com amorosidade.

Aos meus amigos e colegas da Odebrecht, que dispuseram-se mais uma vez a servir, de coração aberto .

À todos meu carinho muito obrigada!

RESUMO

O presente trabalho trata da identificação das condições capacitadoras para a Gestão do Conhecimento no Projeto Propeno Verde, obra da empresa Odebrecht Engenharia Industrial. A fundamentação teórica contemplou a caracterização da Gestão do Conhecimento, dos processos de criação do conhecimento e das Condições Capacitadoras para a Gestão do Conhecimento, bem como a Cultura organizacional, já que esta impacta também no processo de implantação de Gestão do Conhecimento. Como resultado, foram identificadas a presença efetiva de algumas condições capacitadoras e a necessidade de investimento em outras. Conclui-se que existe um clima favorável para implantação da Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Condições capacitadoras. Engenharia industrial.

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Espiral do Conhecimento	24
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Funções dos Respondentes	39
Gráfico 2: Formação dos Respondentes.....	40
Gráfico 3: Intenção Organizacional	43
Gráfico 4: Autonomia.....	44
Gráfico 5: Flutuação e Caos Criativo.....	46
Gráfico 6: Redundância.....	47
Gráfico 7: Variedade de Requisitos.....	48
Gráfico 8: Cultura Organizacional	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	9
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	16
2.1.1 Conceitos Básicos	19
2.2 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.4 CONDIÇÕES CAPACITADORAS DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	29
3 MÉTODO DE PESQUISA	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 UNIDADE CASO	35
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	36
3.3.1 Pesquisa exploratória	36
3.3.2 Questionários	36
3.3.3 Grupo focal	37
3.3.4 Coleta de dados	38
3.4 PERFIL OS RESPONDENTES	39
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	40
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 40.....	42
4.1 PANORAMA DAS CONDIÇÕES CAPACITADORAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	42
4.1.1 Análise dos dados coletados nos questionários	42
4.1.2 Análise das entrevistas em grupo focal	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 56	54

REFERÊNCIAS.....	56
ANEXO A – Questionário de Avaliação de Gestão do Conhecimento.....	59
ANEXO B - Roteiro para Grupo Focal.....	63

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a estratégia organizacional nos últimos anos tem ocupado espaço cada vez maior nas organizações, o que está diretamente relacionado com a competição, em um mundo globalizado onde a inovação tecnológica e o conhecimento se fazem essenciais. Destaca-se que a vantagem competitiva, tão almejada pelas organizações, faz-se, em grande parte, através da aplicação eficaz dos conhecimentos das pessoas, tornando-as elementos estratégicos capazes de aplicar suas competências na construção de produtos e serviços inovadores.

Assim sendo, a gestão do conhecimento tem um papel fundamental no alinhamento da estratégia da organização. Trata-se de um tema atual e de extrema relevância para os administradores, pois os desafios de fazer a diferença na organização através de ações estratégicas fortalecem a estrutura organizacional e geram resultados sustentáveis alinhados com a visão da organização.

A Odebrecht vivencia hoje o desafio de alavancar seus resultados e efetivar uma visão audaciosa na qual pretende triplicar seu efetivo. Utilizar-se dos recursos da gestão do conhecimento pode se constituir como uma ferramenta poderosa para esse fim.

Contudo, cabe destacar que o processo de gerir conhecimentos, no segmento da Engenharia Industrial, empresa operacional da organização Odebrecht, encontra-se em fase “embrionária”, precisando de uma série de recursos para que se constitua como um diferencial competitivo.

O desafio lançado nesse trabalho é identificar as condições iniciais para que sejam disparadas ações de implantação da Gestão do Conhecimento.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

O desafio de garantir espaço no mercado faz com que as organizações precisem se reinventar. A proposta da Gestão do Conhecimento é que isso seja conduzido tendo como ponto de partida o conhecimento consolidado na própria organização, considerando-se que o crescimento da empresa vem pelo emprego adequado dos conhecimentos disponíveis, tendo foco na estratégia organizacional. Segundo Drucker (1999, p. 40), “[...] somente a organização pode oferecer a

continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para ser eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”.

Atualmente se sabe que gerir o conhecimento é gerir o corpo da empresa, seu patrimônio mais precioso: o capital intangível. Nesse sentido, promover ações que contribuam para este processo de gestão abre uma série de possibilidades de melhorias quanto a resultados. A Gestão do Conhecimento diz respeito a processos que ocorrem de forma sistemática voltados à identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos considerados são estratégicos na organização. Trata-se da administração dos ativos de conhecimentos da organização” (SANTOS, 2001).

A Odebrecht S.A. é uma organização de origem brasileira, hoje composta por 130 mil funcionários, distribuídos em negócios diversificados, com atuação e padrão de qualidade globais. Atua em vários segmentos e está presente nos cinco continentes.

Tem em sua Visão 2020 o objetivo de atingir a marca de 300 mil profissionais capazes de satisfazer seus clientes por meio de soluções inovadoras que contribuam para um mundo melhor. É uma empresa forte e esse atual panorama de consolidação no mercado e de muitas oportunidades está sustentado em uma história de determinação, garra e disposição para servir.

Em 1944, Norberto Odebrecht, um jovem de 23 anos assumiu a empresa de seu pai, arrasada pelos efeitos da 2ª guerra mundial. A herança deixada da antiga empresa era composta por um passivo tangível de muitas dívidas e de um passivo intangível formado por mestres de obra altamente qualificados, por ações continuadas de educação pelo e para o trabalho, desenvolvidas pelo pai do fundador.

Frente ao imenso desafio que estava colocado, Norberto acabou por instituir um estilo de gestão ousado e muito à frente de seu tempo, tornando cada um desses mestres em seus “sócios”, e estabelecendo com eles o compromisso da partilha de resultados. Todos tinham a responsabilidade de, ao final de cada obra, realizar a entrega dos resultados de produção e de uma equipe preparada, com novos líderes formados para que mais clientes pudessem ser atendidos.

Buscando garantir a sobrevivência da empresa, a Odebrecht desenvolveu em sua cultura organizacional uma liderança compartilhada baseada na confiança através do relacionamento com seus gestores e funcionários, onde o espírito

empreendedor passou a ser o centro da gestão, cujo foco era garantir a satisfação de seus clientes. Esse estilo de gestão focado nas pessoas refletiu na execução das obras, realizadas em menor prazo, com menores custos e com alta qualidade nos serviços prestados.

Após mais de sete décadas a organização consolidou-se no mercado de construção civil, sendo uma das maiores empresas do país neste segmento, diversificando seus negócios em novas áreas e se internacionalizando, estando presente, hoje, em cinco continentes. Atualmente o comando da Odebrecht está na terceira geração da família; desde 2008 Marcelo Odebrecht, neto do fundador, assumiu os negócios.

Antes de Marcelo, seu pai, Emílio, foi responsável por conduzir um importante crescimento econômico na empresa. Contudo, esse crescimento veio a acontecer num curto espaço de tempo, não permitindo que os líderes e demais profissionais pudessem ser formados nos canteiros de obra, conforme a cultura organizacional, através da educação pelo e para o trabalho.

Nesse contexto, não foi possível preparar o contingente de pessoas necessário para atender o crescimento; então, a alternativa encontrada foi buscar, no mercado, pessoas já preparadas para ocupar as vagas.

Em função disso, origina-se um dos maiores desafios atuais, pois os profissionais oriundos do mercado não possuíam os nortes da cultura organizacional e colocaram para suas equipes a visão pessoal que possuíam acerca das rotinas de trabalho. Considerando que a empresa teve em sua estruturação inicial a formação de uma cultura sustentada em conceitos muito à frente de seu tempo, esses profissionais de mercado acabaram por trazer uma visão mais focada na produção do que nas pessoas, fazendo, assim, com que as equipes de alto desempenho diminuíssem seus resultados e os relacionamentos das lideranças e funcionários baseados na confiança fossem se perdendo.

Hoje, nas suas frentes de trabalho, a Odebrecht vivencia a situação de contar com profissionais muito alinhados aos nortes culturais, convivendo com outros ainda desalinhados. Isso acaba criando conflitos desnecessários e queda na produtividade por não se conseguir, efetivamente, traduzir em todas as ações a cultura organizacional. Com isso a empresa perdeu o diferencial de mercado e a produtividade se assemelhou às demais empresas do mesmo ramo.

Diferentemente da sua fundação, atualmente a Construtora Norberto Odebrecht tem passado por desafios importantes, mesmo possuindo um espaço diferenciado de mercado. Para cada projeto são mobilizados uma infinidade de recursos. As equipes são constituídas e desconstituídas ao final de cada obra, alguns profissionais são encaminhados para novos contratos conforme suas competências e possibilidade de mobilidade. Com a administração nas mãos do neto do fundador a empresa se depara com o grande desafio de, até 2020, sair de um ponto de partida de 130 mil funcionários e chegar à marca de 300 mil, ou seja, a empresa praticamente deverá triplicar de tamanho para atingir sua meta.

Esta meta traz dificuldades para suprir à demanda de mão de obra, que precisa ser qualificada em função da inclusão de novos funcionários, que não conhecem a cultura organizacional. Do mesmo modo, as lideranças precisam ser qualificadas em alinhamento às características da organização, a fim de que possam se formar equipes de alto desempenho, e para que estas lideranças possam atuar na construção de relacionamentos baseados na confiança, atraindo os resultados esperados.

Destaca-se que os formatos iniciais que diferenciaram a empresa e deram sustentação para sua chegada ao ano atual precisam ser retomados, como, por exemplo, o investimento nas lideranças que tinham dois desafios em cada projeto: produtividade e sucessão para a próxima obra. Era característico do fundador o fato de trabalhar com as lideranças a gestão das pessoas no dia a dia do trabalho, e realizar atividades de estudo no turno inverso para capacitá-los para o trabalho. A participação nos lucros e resultados, algo pioneiro para a época, fez com que cada profissional se dedicasse ao máximo, pois sabia que seria recompensado por tal.

A empresa ainda tem bons índices de produtividade em relação aos seus concorrentes, mas com a visão de futuro desenhada com metas audaciosas, já traçadas, precisa rapidamente modificar o cenário atual e avançar, para evitar problemas mais sérios.

O novo CEO tem como missão triplicar novamente o patrimônio da empresa, fato já vivenciado no passado. Considerando as experiências, o desafio é retomar de forma plena o foco da gestão em pessoas.

Nesse sentido, pesquisar, analisar e direcionar recursos da Gestão do Conhecimento pode ser um importante recurso para efetivar os propósitos da visão da empresa. Considera-se, também, para este estudo de pesquisa, a necessidade

de se olhar para a queda na produtividade e a para a não evidenciação de diferenciais competitivos atuais em relação aos concorrentes.

Para dar início aos processos de implantação da Gestão do Conhecimento é preciso identificar se existem condições que sustentem esse processo de mudança. Mapear essas condições em um dos segmentos da Organização pode servir como um sinalizador inicial dos caminhos a serem percorridos.

Então, partindo do olhar sobre o Projeto Propeno Verde, obra integrante da Empresa Engenharia Industrial da Organização Odebrecht, a pergunta que norteou esta pesquisa foi: Existem, no contexto de trabalho do Propeno verde, condições capacitadoras para a criação do conhecimento, que sustentem o início de um processo de implementação da Gestão do Conhecimento?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a presença – ou não – de condições capacitadoras para a criação do conhecimento no Projeto Propeno Verde, com vistas a iniciar um processo de implementação de Gestão de Conhecimento.

1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar a percepção de trabalhadores do projeto sobre a existência ou inexistência das condições capacitadoras para criação do conhecimento;
- Mapear níveis de percepções investigadas sobre as condições capacitadoras.
- Avaliar se as condições capacitadoras existentes são suficientes para sustentar os programas de desenvolvimento de pessoas e iniciar o processo de implementação da Gestão do Conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas, a sociedade vem passando por profundas transformações, sejam elas na forma como os indivíduos se relacionam, nas suas

maneiras de pensar e agir ou no modo como produzem valores econômicos e sociais. Conforme aponta Froes (2000), estas mudanças estão sendo impulsionadas principalmente pela maneira como a informação e o conhecimento são difundidos e utilizados pela sociedade contemporânea.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. Hoje, conforme os autores, as melhorias dos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e resultado financeiro.

Partindo dessas considerações pode-se constatar a relevância do conhecimento dentro de uma organização. Contudo, é necessário que esse capital intangível possa ser administrado de forma a consolidar contribuições para a efetivação da estratégia da empresa. E é aí que a Gestão do Conhecimento ganha seu espaço, na medida que possibilita um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos para a vida de uma organização. Assim, a Gestão do Conhecimento possibilita a organização saber o que ela sabe.

A Odebrecht vivencia hoje um momento histórico importante com a mudança recente na presidência da organização e com as metas ousadas que foram estabelecidas na visão 2020. O novo presidente traz à luz das práticas cotidianas alguns elementos da Cultura da empresa que haviam sido, de certa forma, desprestigiados na gestão anterior. Voltam ao palco principal o valor das pessoas e a importância da educação pelo e para o trabalho para o crescimento e perpetuidade da organização. Com uma sistemática de delegação de confiança e autonomia aos líderes, somados a uma gestão descentralizada, vive-se uma realidade de não sistematização deste precioso capital intangível: o Conhecimento.

Nesse sentido, contribuir direcionando alguns recursos da gestão do conhecimento pode criar para a empresa melhores condições para efetivação de sua estratégia. Contudo, para disparar esses processos, é necessário verificar se existem as condições capacitadoras para a criação do conhecimento, garantindo assim uma base de sustentação para a efetivação da gestão do conhecimento. Ao concluir essa pesquisa a empresa terá um sinalizador inicial de sua situação atual em relação às condições capacitadoras para a criação do conhecimento, propostas

de alternativas para o desenvolvimento destas, bem como nortes iniciais para a implementação da Gestão do Conhecimento.

No que se refere trajetória profissional da pesquisadora, dentro da empresa, o desenvolvimento de uma pesquisa séria nesta temática abre novas possibilidades de aprendizagem e, quem sabe, a criação de novos projetos, onde será possível viver novos desafios profissionais. Nesse sentido, a empresa mostrou interesse no estudo e apoiou todo o processo de pesquisa.

Enfim, considerando as demandas atuais do contexto de trabalho, o processo de transformação pelo qual a Odebrecht vem passando em função da mudança da gestão, e a inserção da pesquisadora na área de desenvolvimento de pessoas da empresa, justifica-se o presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Peter Drucker (1997) traz que, nos nossos dias, o conhecimento se tornou o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral, e que a terra, a mão-de-obra, o capital – os tradicionais fatores de produção – não desaparecem, mas se tornam secundários.

Quinn (2002) defende que o êxito das empresas se situa mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos. A gestão do intelecto humano e sua conversão em melhorias e inovações de produtos e serviços transforma-se velozmente em uma preciosa habilidade em nossa era.

Na sociedade do conhecimento as pessoas precisam aprender a aprender. Na verdade, na sociedade do conhecimento as matérias podem ser menos importantes que a capacidade dos estudantes para continuar aprendendo e que a sua motivação para fazê-lo. A sociedade pós-capitalista exige aprendizado vitalício (DRUCKER, 1993, p. 156).

No atual contexto, em que o conhecimento passa a ter mais valor que a produção, constituindo-se como um dos mais preciosos diferenciais de uma organização, o termo Gestão do Conhecimento é citado pela primeira vez por Davenport e Prusak, na época em que a reengenharia ocorria intensamente nas organizações, causando a perda de talentos organizacionais (ANKLAM, 2002 apud PAIXÃO, 2004). A Gestão do Conhecimento surge como possibilidade para que as empresas conduzam o gerenciamento dos seus ativos do conhecimento e, assim, consigam melhorar seu desempenho.

Considerando a visão de vários autores e suas similaridades, é possível dizer que a Gestão do Conhecimento é um processo de identificação, pesquisa, compartilhamento, convergência e criação de conhecimentos úteis, oriundos de fontes internas e externas à organização, para que esta possa atingir os seus objetivos estratégicos.

Hoje é possível afirmar que gerir o conhecimento é gerir o corpo da empresa – o capital intangível. Sobre a conceituação de Gestão do Conhecimento, Terra (2001) afirma que:

A gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA, 2001, p. 245).

De acordo com Terra (2000), a gestão do conhecimento tem um “caráter universal”, ou seja, aplica-se a empresas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais); novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário; e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

Batista (2004) aponta a diferença entre os conceitos de práticas de gestão do conhecimento e sistema de gestão do conhecimento:

Práticas de gestão do conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da organização, bem como na relação dessas com o mundo exterior.

Sistema de gestão do conhecimento é o conjunto de práticas distintas e interligadas visando melhorar o desempenho organizacional por meio de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior (BATISTA, 2004, p. 8).

Considerando a visão do autor, observa-se que a principal distinção entre as práticas e sistemas de gestão do conhecimento é a interligação sistêmica para a efetivação da estratégia proposta no sistema de Gestão do Conhecimento, com vistas a melhorar o desempenho da organização.

Davenport e Prusak (1998, p. 196) afirmam que a gestão do conhecimento é “[...] uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas na gestão de recursos humanos”. Pontuam que “[...] a gestão do conhecimento eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 170).

Além das mudanças marcadas acima, para que haja a implantação da Gestão do Conhecimento é de suma importância a definição de quais conhecimentos são considerados estratégicos e que, portanto, precisam ser gerenciados. De acordo com Stewart (2002, p. 179), “[...] uma das falhas da gestão do conhecimento é o fato de muitas vezes não indagar que conhecimento gerenciar e para que finalidade”.

A questão acerca de quais conhecimentos gerenciar está diretamente relacionada à definição de quais negócios a organização atua, quais as tendências destes negócios, quais as competências necessárias ao seu desenvolvimento e qual “[...] unidade de análise, ou unidade de gestão, que deve assumir a responsabilidade básica pelo conteúdo da gestão do conhecimento” (STEWART, 2002, p. 181).

De acordo com Batista (2004), alguns fatores críticos se apresentam para a institucionalização da Gestão do Conhecimento: o fato de que as práticas de GC devem estar alinhadas e fazer parte do modelo de gestão das organizações; as práticas necessitam ser disseminadas por toda a organização; os funcionários precisam estar capacitados e aculturados para utilizar as ferramentas da GC; a estratégia de GC deve ser permanentemente avaliada; deve haver uma estrutura formal de apoio para coordenar as iniciativas; deve haver continuidade administrativa; a alta administração precisa se comprometer com as iniciativas e patrociná-las; deve haver um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GC; e, é preciso ter clareza na comunicação dos objetivos a serem atingidos.

Também cabe destacar que outro elemento crítico às iniciativas para a adoção da Gestão do Conhecimento é o fato da cultura organizacional ser ainda pouco considerada em propostas desta natureza. Qualquer mudança gerencial ampla deve ser precedida de uma análise da cultura organizacional, visando à compreensão dos fatores críticos para o sucesso do projeto. Tal condição é fundamentada na premissa de que o componente humano é o principal fator a ser considerado em projetos que visem à implantação da gestão do conhecimento organizacional.

No que diz respeito a esse aspecto, Senge (1999) convida os gestores organizacionais a pensarem menos como gerentes e mais como biólogos, justificando que todo crescimento na natureza advém da interação entre processos que reforçam e inibem o crescimento. De acordo com o autor, o sistema gerencial é quase sempre um fator que restringe as iniciativas de mudanças, portanto, para desenvolvermos um comprometimento compartilhado para a mudança precisamos ter a capacidade coletiva de gerar aspirações compartilhadas.

Considerando as premissas acima, pode-se dizer que a proposição de qualquer inovação gerencial precisa ser precedida de uma compreensão dos processos motivadores e limitantes à mudança, para sustentar possibilidades de sucesso.

Para se poder avançar na discussão acerca da temática Gestão do Conhecimento é primordial que se estabeleça a definição de alguns conceitos básicos que auxiliam na compreensão da dinâmica da criação do conhecimento. Contudo, cabe destacar que a definição desses conceitos não é um consenso na literatura pesquisada.

2.1.1 Conceitos Básicos

Dado

Conforme alguns autores o *dado* numa organização é o registro estruturado de transações, é a matéria-prima essencial para a criação da informação, é a descrição exata de algo ou de algum evento.

No contexto deste trabalho, dados são considerados como um conjunto de fatos distintos e objetivos relacionados a eventos que, sozinhos, não possuem significação inerente, nada dizem sobre sua relevância. Apenas descrevem parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Por si só, os dados são instrumentos parciais que, se não aplicados a um contexto, possuem pouco ou nenhum valor para contribuir na tomada de decisões sobre um determinado assunto. Neste sentido, dados são considerados materiais brutos que necessitam ser manipulados e colocados em um contexto compreensivo antes de se tornarem úteis (BURCH; STRATER apud FREITAS et al., 1997a).

Cabe destacar que os dados necessitam ser ordenados, seguros e confiáveis, pois somente assim poderão servir como matérias-primas válidas para a construção da informação e, conseqüentemente, para subsidiar a tomada de decisões.

Informação

Segundo Fava-de-Moraes e Martinez Soto (2002, p. 10) a informação ocorre quando “[...] um significado é atribuído a um dado, representado e armazenado, para que seja entendido e aceito (ou não), na dependência de quem confere o significado e que, sabidamente, é muito mais seu usuário do que o seu autor”. Já para Drucker (1999) informação são dados que passaram por um processo de interpretação, que

contém relevância e propósito. Senge (1999, p. 487) define de uma forma simples a informação como “dados com relevância à situação do receptor”, procurando demonstrar assim, o importante papel do homem na conversão dos dados em informação.

Conforme Davenport & Prussak (1998, p. 2) a informação tem por objetivo mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ainda, a informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, pode ser audível ou visível, existe um emissor e um receptor. Para os autores, a “informação visa modelar a pessoa que recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight”. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença. O significado original da palavra “informar” é “dar a forma a”, sendo que a informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*. Deste modo, pode-se dizer que o receptor, não o emissor, decide se a mensagem recebida realmente constitui uma informação – isto é, se ela verdadeiramente o informa. Por exemplo, um memorando repleto de divagações pode ser considerado “informação” por seu redator, porém tido como puro ruído pelo receptor.

Davenport e Prusak (1998) afirmam, ainda, que os dados são transformados em informação quando o seu criador lhes acrescenta significado.

Desta forma, pode-se afirmar que o dado, ao ser combinado com uma estrutura compreensível, transforma-se em informação, a qual também pode ser armazenada e manipulada por computador, diferindo-se do primeiro pelo fato de possuir significado. Segundo Stair (1998), para adquirir valor adicional para os tomadores de decisão, a informação, além de ser precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, precisa ser também em tempo e verificável.

Por fim cabe colocar que a informação é o insumo mais importante da produção humana, e constitui-se como meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

Conhecimento

Terra e Angeloni (2003 apud PERROTI, 2004, p. 51) afirmam que a definição de conhecimento é um desafio bem mais complexo do que a definição de

informação, considerando que esta incluiria a participação humana na propositada organização de dados.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) “[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. É uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica”, pontuam também que é um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.

O conhecimento é criado e aplicado na mente das pessoas, é intuitivo, composto de valores, experiências, *insights*, fazendo parte da complexidade e imprevisibilidade humana. Ele proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. No meio organizacional, o conhecimento está embutido nas pessoas e disperso em manuais, documentos, repositórios rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ainda conforme os autores, o conhecimento origina-se da informação, assim como esta dos dados, não é puro nem simples, mas constitui-se de uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6) “[...] o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

De acordo com Fava-de-Moraes e Martinez Soto (2002, p. 10) o conhecimento é algo pragmático, ou seja, de aplicação prática, fruto do processo de transformação no qual “[...] a informação é transferida, utilizada e vivenciada individualmente como uma experiência real, que causa impacto na condição cognitiva e perceptiva do indivíduo, removendo ou reduzindo incertezas”.

Tuomi (1999 apud SILVA, 2004, p. 144) chama atenção para o fato dos conceitos de dado, informação e conhecimento serem tratados em um sentido hierárquico, no qual os dados são considerados como simples fatos que, se forem combinados com uma estrutura compreensível, se transformam em informação e, esta última, ao ser relacionada com outras informações, avaliada e entendida no interior de um contexto específico, se transforma em conhecimento.

Sendo assim, pode-se colocar que os dados seriam base para a informação e esta para o conhecimento. Entretanto, Tuomi (1999 apud SILVA, 2004, p. 144)

menciona que uma hierarquia reversa a esta também faz sentido; neste caso, a informação emerge somente após existir o conhecimento que permita compreender a sua estrutura, e os dados são percebidos somente após a informação que permite verificar a existência dos fatos. Conforme anteriormente citado, dados e informações podem ser armazenados e manipulados por computador, já com o conhecimento isto não acontece facilmente, pois ele é pessoal, influenciado pelas crenças, experiências e compromissos individuais e coletivos. O conhecimento está intrinsecamente vinculado à prática, à ação.

2.2 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Parte essencial da Gestão do Conhecimento, a criação do conhecimento é demonstrada por Nonaka e Takeuchi (1997) como a capacidade que uma empresa possui de criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los em novos produtos, serviços e sistemas. Para que isto ocorra, faz-se necessária a utilização de mecanismos que permitam que a aprendizagem perpasse do indivíduo para o grupo e deste para a organização.

A aprendizagem organizacional ocorre nos níveis individual, grupal e organizacional; este último ocorre quando o processo de aprendizagem individual, compartilhado com o grupo, se torna institucionalizado (FLEURY; OLIVEIRA, 2002). As organizações aprendem a partir de seus integrantes, o que faz com que o aprendizado individual seja imprescindível ao aprendizado organizacional (KIM, 1993). A influência do nível individual da aprendizagem sobre o nível organizacional acontece diante da impossibilidade de as organizações criarem conhecimento sem os indivíduos e a interação entre eles (KOLB, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que o processo de criação do conhecimento organizacional compreende duas dimensões: uma epistemológica e outra ontológica. A dimensão ontológica apresenta os níveis de entidades criadoras do conhecimento (individual), grupal, organizacional e interorganizacional. Quanto à dimensão epistemológica se distingue entre o conhecimento tácito e explícito.

O alicerce da teoria de criação do conhecimento proposto pelos autores é o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre os dois tipos de conhecimento, explícito e tácito, através de quatro modos de conversão.

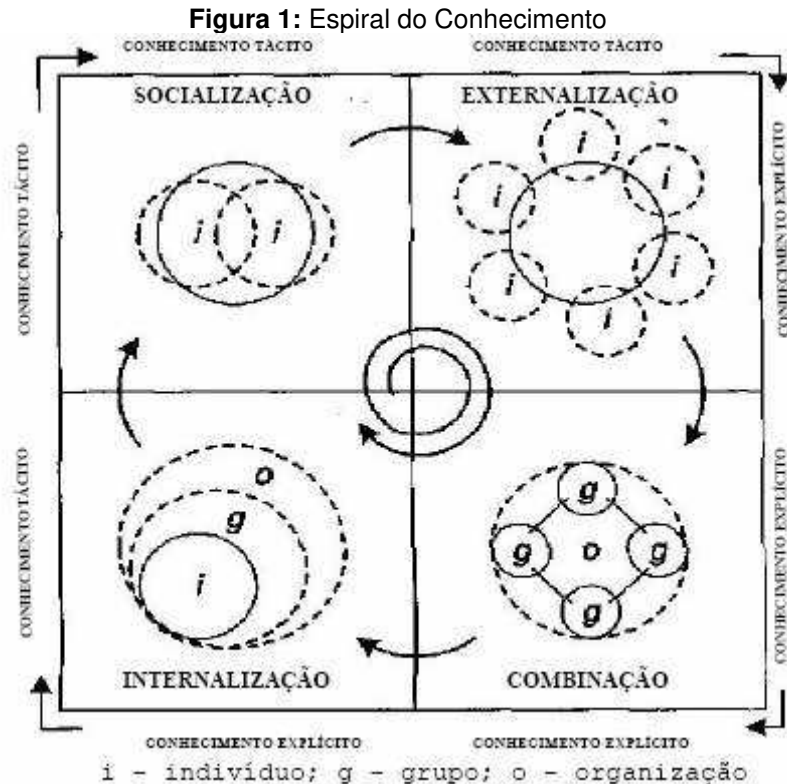
Por conhecimento explícito, os autores colocam que é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Já por conhecimento tácito, o entendimento é de que é um tipo de conhecimento mais importante, difícil de ser articulado na linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções, habilidades. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios.

Os quatro modos de conversão do conhecimento, de acordo com os autores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) são:

1. de conhecimento tácito para tácito, denominado socialização;
2. de conhecimento tácito para explícito, denominado externalização;
3. de conhecimento explícito para explícito, denominado combinação;
4. de conhecimento explícito para tácito, denominado internalização.

É a partir destes quatro modos de conversão que os autores representam a “espiral de criação do conhecimento organizacional” conforme figura 1, a seguir:



Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997) – A criação do Conhecimento na Empresa

A **socialização** é o processo de compartilhamento de experiências e daí a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. É o conhecimento adquirido diretamente dos outros, baseado na troca compartilhada de experiências. Os aprendizes trabalham e aprendem com seus mestres através da observação, imitação e da prática. Conforme os autores, “[...] O segredo para a aquisição de conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 68). No meio organizacional, a socialização ocorre por meio de atividades, treinamentos, interações com clientes, sessões informais, *brainstorms* entre outros. Compartilhar o conhecimento tácito é o objetivo da socialização, que se constitui isoladamente uma forma limitada de criação do conhecimento.

O modo **externalização** é considerado pelos autores como a conversão do conhecimento tácito de um indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito e acontece através de anotações, gravações, descrição por meio de figuras, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. Na tradição da cultura japonesa, a articulação dos conhecimentos tácito para explícito é construída pelo uso de

metáforas, pois conforme os autores, esta prática facilita a comunicação dos conhecimentos tácitos, os quais são de difícil verbalização e também é eficaz para o estímulo do processo criativo. A escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável, explícito. Depois de criados e explicitados os conceitos, pode-se moldá-los. Este modo de conversão é considerado por Nonaka e Takeuchi (1997) como a chave para a criação do conhecimento, pois conceitos novos e explícitos são criados a partir do conhecimento tácito.

Já a **combinação** é o processo de conversão do conhecimento explícito em explícito. Ocorre por meio da troca e combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Este processo de troca e a combinação entre os indivíduos ocorre, sobretudo por, meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. Também é considerado como sendo do modo combinação, o conhecimento adquirido através de escolas e de treinamento formal nas escolas. Cabe destacar que a reconfiguração das informações através da classificação, acréscimo, combinação, categorização do conhecimento explícito leva a novos conhecimentos.

Por fim, o último modo de criação do conhecimento, a **internalização**, pode ser descrita como a incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, sendo representada pela prática. É o aprender fazendo.

A fim de que o conhecimento explícito se torne tácito, são necessárias a verbalização e a diagramação sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação internaliza experiências, aumentando o conhecimento tácito, além de facilitar a transformação do conhecimento explícito para outras pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Inserir-se ainda, aqui, que a internalização das bases de conhecimento tácito dos indivíduos por meio de conhecimento técnico compartilhado e as experiências de socialização, externalização e combinação são extremamente importantes para viabilizar a criação do conhecimento organizacional e, em seguida, a vantagem competitiva.

Por fim, pode-se dizer que a socialização gera o conhecimento compartilhado, enquanto a externalização produz o conhecimento conceitual e, desta forma, a combinação dá origem ao conhecimento sistêmico e a internalização produz o conhecimento operacional. É de suma importância que o conhecimento tácito criado

e acumulado individualmente possa ser mobilizado e ampliado para toda a estrutura organizacional pelos quatro modos de conversão, numa dinâmica crescente.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de adentrarmos no estudo acerca de cultura organizacional é importante conceituar o termo organização. Conforme alguns estudiosos do tema, pode-se dizer que organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde, devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. Deste modo, as organizações se constituem nessa interação que faz com que elas sejam dinâmicas e complexas, ou seja, um organismo vivo. Assim, pode-se compreender porque a definição etimológica do termo organização é *organom*, que significa órgão.

O conceito de cultura organizacional foi definido por diversos autores, dentre os quais a definição desenvolvida por Edgard Schein (2001) é a mais referenciada por diversos autores que trataram da temática.

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2001, p. 10).

Na visão de Chiavenato (1996), por cultura organizacional entende-se padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos com o passar do tempo que constituem a caracterização única de cada empresa. Para esse autor a cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível e outro invisível. No nível visível, o autor traz que estão os padrões e estilos de comportamento dos colaboradores. Já no nível invisível estariam os valores compartilhados e crenças que se mantêm mesmo com o passar do tempo. Este nível traz maior desafio para os processos de mudança.

Kotter (1994) chama a atenção para o fato de que, embora em geral se refira à cultura organizacional no singular, todas as organizações têm múltiplas culturas, que costumam ser associadas a agrupamentos funcionais ou localizações

geográficas diferentes. Mesmo dentro de uma subunidade relativamente pequena, podem existir sub-culturas múltiplas e possivelmente conflitantes.

Shein (1986) pontua que uma função importante da cultura organizacional é distinguir uma organização de outras e de seu ambiente, proporcionando a esta uma identidade externa. De uma forma similar, cultura provê uma identidade para os membros da organização; ela os aloca em uma estrutura organizacional e ocupacional que é reconhecível por eles mesmos e pelos outros. Cultura também cria um senso de compromisso com uma entidade social maior do que o simples interesse pessoal.

A cultura também proporciona para seus membros um esquema interpretativo, ou a maneira de se fazer senso com os arranjos de posições e atividades em uma organização (WEICK, 1995). Ela atua como um filtro de percepção, encorpado com estórias e mitos, os quais ganham significado a partir da rotina, eventos vivenciados frequentemente, assim como em situações únicas.

Finalmente, conforme Schein (2001) cultura também pode se constituir num mecanismo de controle social. Através da cultura – particularmente uma forte e efetiva – a organização define a realidade com a qual os seus membros irão viver. Estas socializam os novos membros de uma forma peculiar de fazer as coisas e periodicamente re-socializa seus membros mais antigos.

De acordo com o autor, a cultura organizacional, pode ser entendida em níveis semelhantes, a saber:

- nível de artefatos visíveis - o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos como cartas e mapas. Neste nível os dados são fáceis de obter, mas requerem uma atenção especial para a sua interpretação, pois frequentemente reproduzem o sistema de valores predominantes na organização e devem ser considerados mais pelo contexto em que se inserem. Pela análise desses pontos é possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;

- nível de valores que governam o comportamento das pessoas: consegue-se essas informações através de entrevistas com os membros-chave de uma organização ou realizando a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Contudo, observa-se que geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes;
- nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles fatores que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais assumido, vai passando para o nível do inconsciente. Para compreender a cultura de uma organização é preciso conhecer seus pressupostos básicos. O padrão específico que assumem estes pressupostos é denominado pelo autor de paradigma cultural (geralmente vindo e disseminado a partir do principal executivo ou fundador da empresa).

Para o processo de investigação do universo cultural de uma organização, em termos metodológicos, Schein (2001) propõe as seguintes categorias:

- analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- analisar as respostas e incidentes críticos da história da organização;
- analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;
- explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes, descobertas durante as entrevistas. Essa investigação conjunta poderá auxiliar no processo de desvendar as

premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a cultura é importante para a criação do conhecimento organizacional, pois – argumentam - aprendemos boa parte do nosso conhecimento sob a forma de cultura com as gerações mais velhas.

Segundo Schein (1986), o planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização.

De acordo com diversos autores, o estudo da cultura organizacional é apontado como um campo determinante do conhecimento para a compreensão dos fatores restritivos ou favoráveis à inserção de novas práticas organizacionais.

Conforme levantamento realizado por Davenport e Prusak (1998) com o objetivo de demonstrar como as empresas gerenciam o seu conhecimento, existem muitos fatores culturais impedindo o compartilhamento de conhecimento, dentre estes, a falta de confiança, a intolerância ao erro, a falta de destinação de tempo e espaço para o compartilhamento do conhecimento, a premissa de que conhecimento é poder e diferenças de vocabulários.

Considerando os aspectos citados anteriormente, pode-se obter o entendimento de que qualquer proposição de mudança organizacional deve ser precedida de um estudo da cultura organizacional, sob pena da proposta submeter-se a uma maior probabilidade de insucesso.

2.4 CONDIÇÕES CAPACITADORAS DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Para que os processos de Gestão do Conhecimento possam ser instaurados cabe à organização fornecer um contexto apropriado. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) é responsabilidade da organização “[...] criar condições para facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Ainda de acordo com os autores, são cinco as condições, em nível organizacional, que sustentam as práticas de gestão do conhecimento:

Intenção

A **intenção** é definida como sendo a aspiração de uma organização às suas metas. Em outras palavras, os esforços para alcançar a intenção assumem a forma de estratégias dentro de um contexto de uma empresa. No que se refere à criação do conhecimento, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

Contudo, cabe destacar que “[...] o elemento mais crítico da estratégia da empresa é a conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83).

Um dos aspectos mais importantes em relação à intenção organizacional diz respeito ao fato de constituir-se como um critério para julgar a veracidade de um determinado conhecimento. Tendo clareza da intenção organizacional consegue-se julgar o valor ou informação do conhecimento percebido ou criado.

Para promover a criação do conhecimento a empresa precisa formular a sua intenção e divulgá-la à sua equipe, estimulando o compromisso dos funcionários com a mesma.

Autonomia

A segunda condição proposta pelos autores para sustentar a criação do conhecimento é a **autonomia**. Destaca-se aqui a importância dos profissionais terem espaço na organização para agirem de forma autônoma, pois assim se ampliam as chances de introduzir oportunidades inesperadas, bem como aumentam as possibilidades de os indivíduos se automotivarem para criar novos conhecimentos.

Indivíduos autônomos atuam como parte de uma estrutura com visão sistêmica, na qual o todo e cada parte compartilham as mesmas informações. As ideias originais partem de indivíduos autônomos, sendo, em seguida, difundidas na equipe, transformando-se, então, em inovação. Com esse perfil de profissional a organização torna-se mais propensa a manter maior flexibilidade ao adquirir, interpretar e relacionar informações.

Com foco na realização da intenção organizacional, indivíduos autônomos estabelecem os limites das suas tarefas por conta própria, facilitando, deste modo, a criação do conhecimento.

Flutuação e Caos Criativo

Na visão dos autores, a terceira condição para a promoção da espiral do conhecimento são a **flutuação e o caos criativo**, que se fundam na interação entre a organização e o ambiente externo.

Por flutuação entende-se como sendo uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente; diferencia-se da desordem total e caracteriza-se pela ordem sem recursividade. Destacam-se os benefícios das organizações adotarem uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, pois assim podem explorar a ambiguidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorar o sistema interno de conhecimento.

Para uma organização passar por um processo de flutuação, precisa vivenciar uma sensação de colapso de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Tais colapsos são importantes periodicamente no desenvolvimento da percepção humana e referem-se a uma interrupção de nosso estado de ser habitual e confortável. Esse processo de contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes por cada membro da organização contribui para a criação do conhecimento.

Quanto ao caos os autores pontuam que é gerado quando a organização vivencia uma crise que pode ser tanto de origem externa, que ocorre naturalmente quando a empresa passa por mudanças nas necessidades de mercado, crescimento de concorrente ou, de origem interna, criada intencionalmente quando os líderes da organização tentam evocar um sentido de crise, propondo uma meta desafiadora. As metas elevadas estabelecidas contribuem diretamente para o aumento do compromisso pessoal.

Contudo, cabe destacar que os benefícios do caos criativo só podem ser alcançados quando os integrantes da organização possuem habilidade de refletir sobre as suas ações.

De modo geral é possível afirmar que a flutuação contribui para a instalação do caos criativo, que induz e fortalece o compromisso dos indivíduos.

Redundância

Por **redundância**, na visão dos autores, entende-se a existência de informações que vão além das necessidades operacionais imediatas dos membros das organizações. No ambiente empresarial, pode-se colocar que a redundância refere-se à superposição intencional de informações sobre atividades da empresa, responsabilidades da gerência e sobre a organização como um todo.

Considera-se que para a criação do conhecimento organizacional é necessário que o conhecimento individual seja compartilhado, e que um conceito criado por um indivíduo ou grupo seja partilhado com outros que talvez não precisem do conhecimento imediatamente. Um dos benefícios do compartilhamento de informações redundantes diz respeito ao fato de promover o compartilhamento do conhecimento tácito, pois se criam condições para que os indivíduos possam sentir o que os outros estão querendo expressar. A redundância é importante, sobretudo, no processo de desenvolvimento dos conceitos, quando o essencial é evidenciar imagens baseadas no conhecimento tácito. Enfim, a redundância contribui para o aprendizado por intrusão na esfera da percepção de cada indivíduo.

Além disso, o compartilhamento de informações redundantes permite aos indivíduos a percepção de seu lugar na organização, contribuindo para o direcionamento do pensamento e ação individuais. Instaura-se um sentido de conexão, onde os indivíduos estão livremente associados uns aos outros e assumem posições importantes no contexto organizacional como um todo, mantendo a organização voltada para determinada direção.

Variedade de Requisitos

A quinta condição para a criação do conhecimento é a **variedade de requisitos**. Para que uma empresa possa enfrentar os desafios impostos pelo ambiente, sua diversidade interna deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente. Seus profissionais precisam estar preparados tendo acesso rápido à maior gama possível de informações, com o menor número possível de etapas. Terão condições de enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aperfeiçoada “[...] através da combinação de informações

de uma forma diferente, flexível e rápida do acesso às informações em todos os níveis da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 94).

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para responder à pergunta de pesquisa “Existem, no Projeto Propeno Verde, obra da Engenharia Industrial Odebrecht, as condições capacitadoras para a criação do conhecimento, que sustentem o início de um processo de implementação da Gestão do Conhecimento?” foi adotado o método de pesquisa qualitativo, a partir da estratégia de um Estudo de caso.

Conforme Tachizawa (2002, p. 12), estudo de caso é um tipo de pesquisa que “[...] procura estabelecer um roteiro prático para desenvolver uma análise específica da relação entre um caso real e modelos ou teorias”. Para Yin (1989, p. 23), no mesmo sentido, o estudo de caso é uma “[...] inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

As pesquisas qualitativas, assim como o estudo de caso, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre (BONOMA, 1985). Além disso, o estudo de caso permite ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico e de identificar os diversos processos interativos em curso.

Contudo, conforme Yin (1989), o método de estudo de caso fornece pequena base para generalizações científicas uma vez que, por estudar um ou alguns casos não se constitui em amostra da população e, por isto, torna-se sem significado qualquer tentativa de generalização para populações.

Nesse estudo optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizando o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Segundo Minayo:

[...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não

podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1995, p. 21-2).

No que se refere ao caráter desta pesquisa, identificamos que foi exploratório descritivo. Conforme Gil (1993, p. 45) as pesquisas exploratórias visam "[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições". Já como pesquisa descritiva ele define que elas tem como objetivo primordial "[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis" (GIL, 1993, p. 46).

3.2 UNIDADE CASO

Como unidade de estudo, optou-se pelo desenvolvimento da pesquisa no Propeno Verde, obra da Odebrecht Engenharia Industrial, em função da autora exercer suas atividades na empresa em questão, o que favoreceu sua atuação como observadora-participante. A cliente contratante é a Braskem, empresa também integrante da organização Odebrecht.

Conforme os nortes da cultura da empresa, os empreendimentos são realizados de forma descentralizada – caso do Propeno Verde - sendo que cada obra constitui-se como um negócio; nesse sentido, o diretor de contrato, bem como líderes e suas equipes, têm autonomia para tomar as decisões com foco na satisfação do cliente.

Atualmente a obra Propeno Verde encontra-se em fase inicial. A equipe responsável pela sua gestão ainda divide seu tempo entre a finalização do Projeto Butadieno 2 (obra realizada em 2011/2012) e os processos de definições finais de projeto, orçamento e mobilização de recursos para a construção da Planta de Propeno Verde.

Estima-se que o projeto tenha duração de aproximadamente um ano e seis meses, com um orçamento duas vezes menor que a obra da Planta de Butadieno, considerada uma obra de pequeno porte. O quadro efetivo de trabalhadores, atualmente, é de 300 integrantes aproximadamente, mas estima-se que no pico da obra possa chegar a 1.500. Destes profissionais alguns são oriundos da comunidade local e outros de diferentes estados do país, constituindo assim um público bastante

diverso em culturas e comportamentos. Por esses aspectos de tempo e investimento, é considerada uma obra pequena da Engenharia Industrial.

A planta de Butadieno 2 foi entregue um mês antes do previsto em contrato. Em geral, analisando-se os resultados destaca-se um saldo bastante positivo em todas as áreas envolvidas no projeto. O clima nas equipes é muito positivo, percebe-se a satisfação com os resultados e o compromisso com a busca de superação em relação ao que já foi conquistado.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa exploratória, questionário e entrevista em grupo focal, as quais serão descritas a seguir:

3.3.1 Pesquisa exploratória

Na visão de parte dos autores, a pesquisa exploratória é um estudo preliminar em que o maior objetivo é se tornar familiar com o fenômeno que se quer investigar, de maneira que o estudo principal a seguir será planejado com grande entendimento e precisão.

Assim, o presente trabalho teve grande parte de sua pesquisa de natureza exploratória, que veio atender o objetivo de informar a “[...] real importância do problema e o estágio em que se encontram as informações já disponíveis sobre o assunto” (SANTOS, 2000, p. 26). De acordo com o autor, um dos benefícios da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade e profundidade de entendimento do comportamento do fenômeno em estudo no ambiente real, com vista a torná-lo mais explícito.

3.3.2 Questionários

Cabe destacar que um dos pontos centrais em pesquisas é a elaboração do instrumento de medição (questionário) a ser utilizado para a coleta de informações. Segundo Parasuraman (1991), um questionário é a um conjunto de questões feitas para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. O autor

coloca, também, que construir questionários não é uma tarefa fácil e que aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma necessidade, constituindo-se como um fator de diferenciação favorável.

Nesse sentido, o questionário de avaliação das condições capacitadoras (ver Anexo A) foi construído tendo como base o questionário de avaliação de Gestão do Conhecimento desenvolvido por Yamauchi (2003), bem como se utilizando nortes teóricos acerca do tema trazidos por Nonaka e Takeuchi (1997). O instrumento possui 21 questões que procuram qualificar as condições capacitadoras para a Gestão do Conhecimento na empresa.

Para avaliar o grau de concordância para cada questão foi utilizada um escala do tipo Likert de cinco pontos (número ímpar para se ter um ponto neutro), que é recomendada quando se busca avaliar a intensidade de um sentimento ou percepção (CHURCHILL, 1983 apud TERRA, 1999).

Segundo Nonaka e Takeuchi I (1997) as condições capacitadoras podem ser analisadas a partir de cinco aspectos, segundo os quais o questionário foi estruturado e dividido. Os autores também destacam o papel da cultura, como fator impactante para a implantação dos processos de gestão do conhecimento e, em função disso, também foram inseridas questões relativas a este tema.

As questões deste questionário também serviram para nortear as discussões na entrevista de grupo focal, conforme roteiro no (Anexo B). Isso possibilitou a obtenção de maiores informações acerca do foco da pesquisa, bem como contribuiu para ampliar a compreensão acerca da realidade pesquisada.

3.3.3 Grupo focal

Por grupos focais entende-se pequenos grupos de pessoas reunidos para avaliar conceitos e identificar problemas. Trata-se de uma técnica de pesquisa ou de avaliação qualitativa, que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico sugerido pelo pesquisador. Constitui-se como um recurso para compreensão do processo de formação das percepções, atitudes e representações sociais de grupos.

Parte fundamental desta técnica diz respeito a interação que se estabelece entre os participantes e cabe ao facilitador direcionar sua atenção no jogo de interinfluências da formação de opiniões sobre um determinado tema. Ainda sobre a

função do moderador, destaca-se a responsabilidade em criar um ambiente propício para que diferentes percepções e pontos de vista venham à tona, sem que haja nenhuma pressão para que seus participantes votem, cheguem a um consenso ou estabeleçam algum plano conclusivo.

De acordo com Carlini e Cotrim (1996), os usuários desta técnica a utilizam por acreditar que a energia gerada pelo grupo cria uma maior diversidade e profundidade de respostas, ou seja, um esforço combinado de pessoas que produz mais informações do que simplesmente o somatório das respostas individuais. Pode ser considerada uma espécie de entrevista de grupo, embora não no sentido de ser um processo onde se alternam perguntas do pesquisador e respostas.

A análise sistemática e cuidadosa das discussões fornece pistas e "insights" sobre a temática pesquisada.

3.3.4 Coleta de dados

Foi conduzido o seguinte protocolo para a realização do estudo de caso:

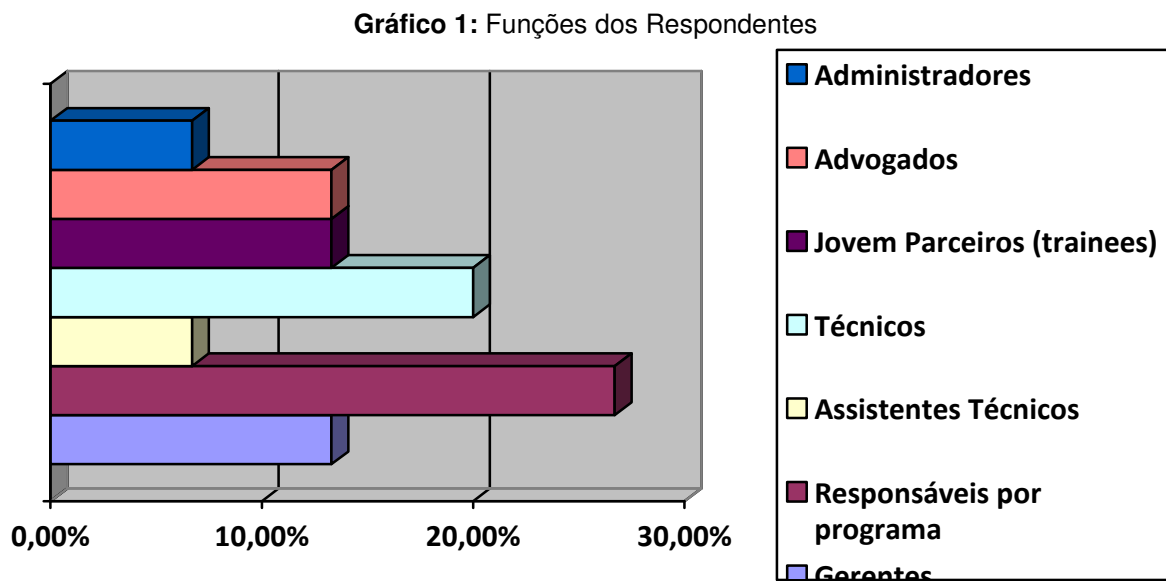
- A. agendamento de reunião com diretor de contrato do empreendimento para apresentação da proposta e solicitação de autorização para realização da pesquisa, realizada em 25 de junho de 2012;
- B. determinação da amostra de gerentes e líderes integrantes da obra para participação na pesquisa. O norte para escolha dos participantes foi consolidar uma amostra de gestores das mais diferentes áreas, podendo assim constituir uma visão o mais fidedigna possível, acerca dos aspectos pesquisados;
- C. aplicação do questionário – com a presença da pesquisadora foi conduzida a aplicação dos questionários durante os dias 3 e 4 de julho de 2012. Partiu-se da apresentação da proposta aos participantes, em seguida direcionou-se orientações acerca do processo de preenchimento. A aplicação do questionário individual foi realizada nas dependências da Braskem e durou aproximadamente 30min;
- D. realização da entrevista em grupo focal – logo após o preenchimento dos questionários, foi realizada a entrevista em grupo, onde foram discutidas as questões apontadas no questionário.

3.4 PERFIL OS RESPONDENTES

Foram recebidos e processados 15 questionários aplicados aos profissionais de nível gerencial e lideranças nos diversos setores da empresa. As entrevistas em grupo focal foram realizadas na sequência da aplicação dos questionários e registradas durante o processo. Quanto ao perfil dos respondentes foram obtidos os seguintes resultados:

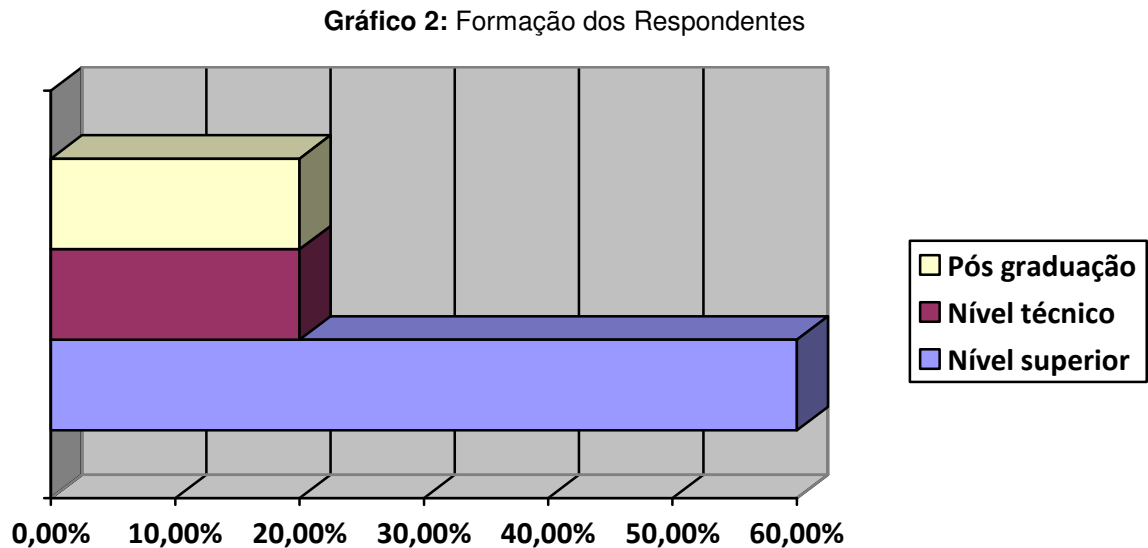
Cargo ocupado pelos respondentes: Houve predomínio de profissionais que exercem função de responsáveis por disciplina (elétrica, civil, tubulação, etc.), seguido de profissionais de função técnica relacionado à produção, gerentes, jovens parceiros (*trainees*), advogados e administradores.

O Gráfico 1, a seguir, ilustra este perfil:



Fonte: Elaborado pela autora

Formação dos Respondentes - Pode-se constatar que a maioria dos respondentes possui nível superior, atingindo um percentual de 60% da amostra pesquisada, seguido de 20% com nível técnico e 20% com pós graduação, conforme demonstra o Gráfico 2:



Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram conduzidas com dois grupos focais. O primeiro grupo foi composto de 8 participantes e o segundo de 7. Quanto a caracterização, destaca-se que o primeiro grupo foi constituído por gerente, engenheiros, técnicos e assistentes técnicos vinculados a área de produção da empresa, já o segundo grupo foi composto de gerente, advogados, engenheiros, *trainees* e técnicos de ação relacionada à área de planejamento.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Yin (2001), analisar os dados coletados em um estudo de caso consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou reagrupar os dados tendo em vista as proposições iniciais do estudo. De acordo com o autor, nos casos em que o tema da pesquisa conduz para dados qualitativos, a análise destes dados, depende do rigor do estilo de pensar do pesquisador, da apresentação suficiente de evidências e da análise cuidadosa de interpretações alternativas.

Deste modo, para análise dos dados coletados optou-se pela utilização da análise textual discursiva. Conforme Moraes (2003), uma análise detalhada de

entrevistas e observações propõe-se a aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga, no entanto não tem o objetivo de testar hipóteses, validá-las ou refutá-las, sendo sua intenção a de buscar a compreensão.

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram tabulados de forma a se constituírem como um dos recursos para análise das condições capacitadoras para a Gestão do Conhecimento. Além disso, as entrevistas em grupo focal foram descritas, conforme registros produzidos durante o processo de realização, com foco em ampliar a visão acerca dos aspectos pesquisados.

Uma análise conjunta dos questionários respondidos e das entrevistas possibilitou a compreensão acerca do atual contexto das condições capacitadoras para a implantação da gestão do conhecimento, sinalizando caminhos para potencializá-las, bem como marcando os nortes para os primeiros passos rumo à sistematização de práticas em Gestão do Conhecimento.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

No que se refere às pesquisas qualitativas, os estudiosos do tema costumam pontuar como limitação o fato das medidas sofrerem influência da subjetividade do pesquisador bem como haver a impossibilidade de generalização dos resultados, pois os mesmos se referem a determinado espaço, tempo e indivíduos.

Quanto ao grupo focal, em geral, não é considerado adequado para estudar a frequência com que determinados comportamentos ou opiniões ocorrem. Esse método de pesquisa sofre críticas em relação à validade de seus resultados e ao tempo excessivo de análise das respostas. Entretanto, elas são rebatidas sob o argumento de que ele é muito útil quando os pesquisadores buscam soluções criativas e inovadoras, coletando informações que não seriam obtidas com facilidade através de outras técnicas e geram resultados ilustrativos que fornecem um conjunto de ideias em relação ao tópico de interesse.

O estudo de caso restringe-se a uma empresa, o que implica em limitações na generalização analítica dos resultados obtidos para outros ambientes organizacionais, ainda que pertencentes ao próprio setor da construção. Outro fator limitante da pesquisa é a quantidade e qualidade das entrevistas, já que a profundidade de algumas respostas depende do conhecimento e experiência dos respondentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 40

A seguir serão apresentados os resultados da aplicação do questionário e das entrevistas de grupo focal, apontando-se, também, compreensões iniciais realizadas a partir da análise desses resultados.

4.1 PANORAMA DAS CONDIÇÕES CAPACITADORAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.1.1 Análise dos dados coletados nos questionários

Neste item será realizada uma análise dos resultados obtidos na aplicação dos questionários, com foco em estabelecer considerações iniciais, acerca do contexto das condições capacitadoras na empresa. Os resultados foram organizados conforme as cinco condições capacitadoras propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), incluindo também a categoria Cultura Organizacional, que na visão dos autores impacta substancialmente para a criação do conhecimento.

A análise dos dados parte da descrição da percepção dos participantes, registrada no questionário, em relação a concordância com as afirmativas propostas. A escala de Lickert proposta foi composta de cinco categorias, do número 1 até 5, representando que quanto maior o número escolhido, maior a concordância do participante a respeito da afirmativa de cada questão, sendo:

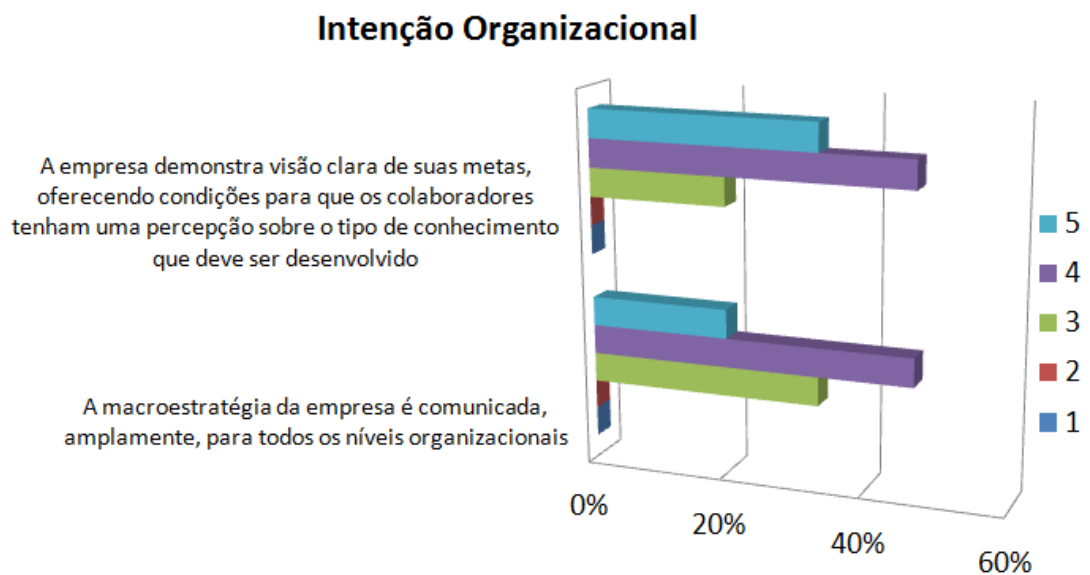
1. discordo totalmente;
2. discordo;
3. concordo parcialmente;
4. concordo;
5. concordo totalmente.

A seguir serão apresentadas as inferências construídas a partir dos dados coletados nos questionários.

Quanto à intenção

No que refere-se a evidenciação da macro estratégia organizacional, sinalizando um norteador para a criação do conhecimento na organização, foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 3: Intenção Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se observar que os entrevistados possuem em geral, concordância em relação ao fato da empresa demonstrar uma visão clara de suas metas, oferecendo desta forma condições para identificar que tipo de conhecimento deve ser criado para que essa intenção seja traduzida de forma efetiva no cotidiano. Quanto à comunicação da macroestratégia para os diferentes níveis organizacionais também referem concordância, sendo que esta pergunta ainda obteve índices mais altos que a anterior.

Em suma, os resultados apresentados nas duas questões apontam para existência de uma intenção organizacional que está acessível aos integrantes da empresa, facilitando desta forma, a clareza dos rumos a serem tomados em relação à demanda de conhecimento que precisa ser criada.

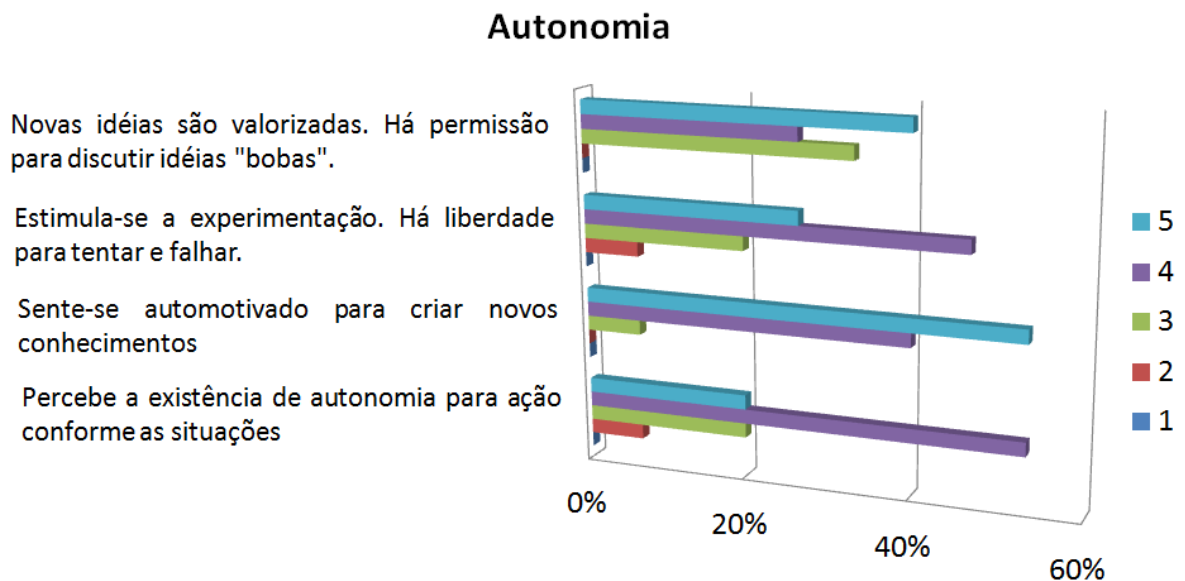
De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a empresa precisa deixar claro aos seus colaboradores qual é a aspiração da organização. Contudo, requer

atenção especial a visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e como operacionalizar esse conhecimento num processo de implantação, nesse sentido situam-se aqui importantes sinalizadores para o início do processo de gestão, já que a Intenção Organizacional está evidenciada, conforme percepção dos respondentes.

Quanto à Autonomia

Estabelecer condições que permitam ao individuo tomar decisões em relação ao seu trabalho definindo os rumos de sua ação, sustenta recursos para direcionar a criação do conhecimento. Para ilustrar os resultados obtidos na condição capacitadora autonomia segue o gráfico abaixo

Gráfico 4: Autonomia



Fonte: Elaborado pela autora

Na primeira questão desta condição capacitadora observa-se que o maior índice obtido é no número 4, que se refere à percepção de concordância, apontando para a existência de permissão para discussão de novas ideias. Contudo, 6,7% dos entrevistados discordam desse contexto. Já na questão seguinte, os índices elevam-se em relação à concordância, sinalizando-se o estímulo à experimentação. Na terceira questão, em relação à automotivação para criar novos conhecimentos, prevalece também a concordância, porém com índice de 6,7 de discordância. Por fim, na quarta questão todas as respostas ficaram situadas entre os números 3 e 5,

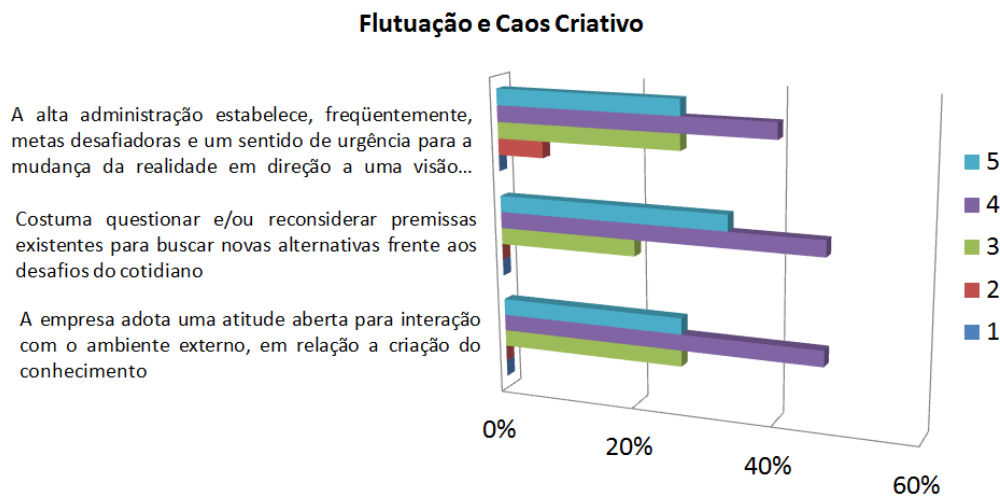
demonstrando a percepção de existência de autonomia para ação conforme as circunstâncias.

De modo geral, pode-se colocar que existe percepção de Autonomia, o que do ponto de vista da criação do conhecimento confere à organização um caráter de maior flexibilidade em relação às informações. A partir dessa constatação, também é possível pensar que as pessoas estabelecem os limites de sua atuação, conforme as necessidades apontadas pela intenção da organização. Embora os índices de discordância tenham um valor pouco expressivo, cabe pontuar que, conforme relatos posteriores, no grupo focal, é possível que tenham sido evidenciados por influência da dinâmica da construção das plantas, pois existe uma grande demanda de trabalho para um curto espaço de tempo, o que limita, em algumas situações o investimento de tempo para criação de novas ideias.

Nonaka e Tacheuchi (1997) trazem que a condição capacitadora de autonomia confere aos indivíduos o lugar de uma parte da estrutura holográfica, esta vista como um espaço onde o todo e cada parte compartilham as mesmas informações. Pode-se pensar, para o encaminhamento de ações para implantação das práticas de Gestão do Conhecimento, no fortalecimento da visão sistêmica, a partir da base sustentada por esta condição capacitadora, como potencializador desse processo.

Quanto à Flutuação e Caos Criativo

Um nível mínimo de desconforto é necessário para que as pessoas saiam de sua zona de conforto, percebam a necessidade de aprendizagem e, com isso partam em busca do conhecimento. A condição capacitadora Flutuação e Caos Criativo, trata justamente deste ponto e os resultados da percepção dos respondentes acerca deste aspecto, está retratada no gráfico a seguir:

Gráfico 5: Flutuação e Caos Criativo

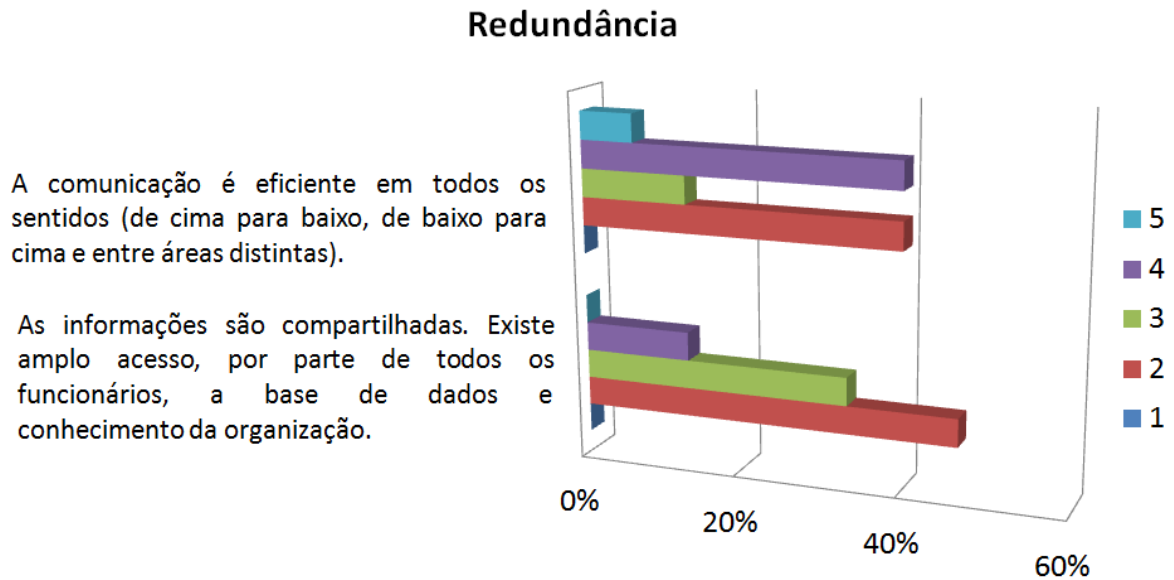
Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere à condição capacitadora Flutuação e Caos criativo, pode-se constatar que existe, nas três afirmativas, a predominância de concordância. Assim, pode-se colocar que evidencia-se a presença de metas desafiadoras e sentido de urgência para a mudança em relação à efetivação da visão organizacional, bem como, questionamentos e reconsiderações de premissas existentes para construção de novas alternativas para os desafios do dia a dia. Também pode-se inferir que a empresa adota uma atitude aberta para interação com o ambiente externo, em relação à criação do conhecimento, embora o único índice de discordância surge justamente neste aspecto.

Em suma, observa-se a existência de fatores que possibilitam que a organização vivencie a flutuação e o caos criativo, sustentando, com isso, conforme a visão de Nonaka e Takeuchi (1997) estará sendo promovido o compromisso subjetivo dos indivíduos.

Quanto à Redundância

O gráfico apresentado abaixo traz uma representação de como os respondentes percebem o acesso e a partilha de informações, o processo de comunicação, fatores estes que impactam na condição capacitadora de redundância:

Gráfico 6: Redundância

Fonte: Elaborado pela autora

Esta foi a condição capacitadora que obteve o maior percentual de discordância em relação às demais. Na primeira questão, que diz respeito ao fato da comunicação ser eficiente em todos os sentidos, entre as diferentes áreas e níveis hierárquicos o maior percentual foi de discordância, com 46,7%, evidenciando o quão fragilizado se encontra este aspecto na organização. Além disso, na segunda questão, que aborda o compartilhamento de informações e o acesso dos funcionários à base de dados da organização, houve também prevalência de discordância.

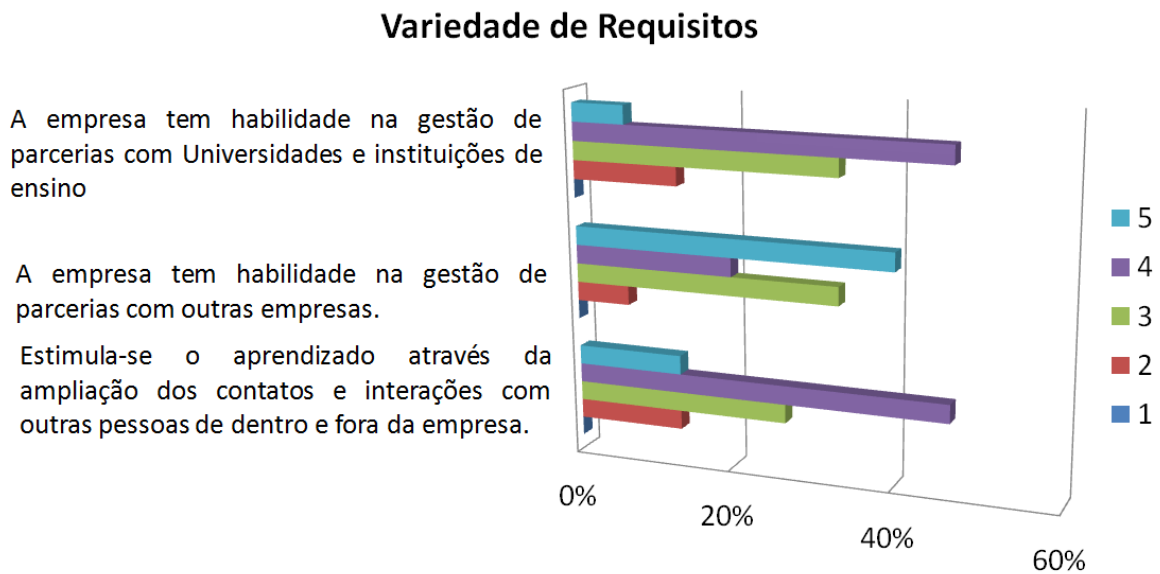
Deste modo, destaca-se aqui a importância de refletir junto à equipe acerca destes aspectos, bem como pensar ações que contribuam para a resolução das dificuldades sinalizadas.

Nonaka e Takeuchi (1997) colocam que a redundância se dá quando as informações disponibilizadas vão além das necessidades operacionais imediatas do indivíduo. Como a obra tem um ritmo muito intenso e um prazo muito curto o que observa-se é que em muitas situações os profissionais mal conseguem ter acesso as informações essenciais para a realização de suas atividades, o que dirá pensar em informações redundantes. O desafio aqui é pensar uma sistemática adequada à realidade de uma obra para promover a Redundância.

Quanto a Variedade de Requisitos

Manter uma postura de abertura com o meio na qual está inserida, permite à organização o abastecimento de conhecimentos e informações que possibilitam aos profissionais, ampliarem o leque de possibilidades para a construção do conhecimento. Nesse sentido, segue abaixo o gráfico que traduz a percepção dos respondentes em relação à condição capacitadora Variedade de Requisitos:

Gráfico 7: Variedade de Requisitos



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à condição capacitadora Variedade de Requisitos, os participantes sinalizaram na primeira questão que trata da habilidade da empresa na gestão de parcerias com universidades e instituições de ensino, a prevalência de concordância em relação a este aspecto, entretanto aparecem também 13,3% de discordância. Na segunda questão predomina, que fala da habilidade da empresa em gerir parcerias com outras empresas, predomina o indicador de plena concordância (40%) com apenas 6,7% de discordância. Por fim, na terceira questão que fala da ampliação de contatos e interações com outras pessoas dentro e fora da empresa, destaca-se a concordância com percentual de 46,7% e a existência de índice de 13,3% de discordância.

Enfim, os dados acima elencados nos apontam para um provável potencial da organização em relação à condição capacitadora Variedade de Requisitos, contudo percebe-se que há necessidade de potencializar investimentos nesse sentido, podendo através disso ampliar a capacidade de criação do conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a variedade de requisitos confere a organização condições para o enfrentamento dos desafios impostos pelo ambiente. Daí reforça-se a importância de se estruturar ações que traduzam resultados nesse sentido, pois assim é garantido à organização um fortalecimento quanto as possíveis ameaças externas.

Cabe destacar, que na visão dos autores a variedade de requisitos pode ser aprimorada pela combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida, bem como do acesso às informações em todos os níveis da organização. Aqui, ficam sinalizados caminhos para nortear a construção de ações.

Quanto à Cultura Organizacional

Para conduzir ações de Gestão do Conhecimento é preciso conhecer a cultura da organização e identificar se a mesma alinha-se as características dessa proposta. Abaixo, podemos observar a percepção dos respondentes acerca deste tema:

Gráfico 8: Cultura Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora

Nesta condição capacitadora, a primeira questão, que aborda o planejamento de carreira como fonte de diferentes experiências e perspectivas, teve o predomínio de plena concordância. Na segunda afirmativa, a respeito do foco apenas no curto prazo, a predominância foi de concordância com pequeno índice de discordância. Já na terceira, que fala sobre o sentimento de orgulho em trabalhar para a empresa, houve 60% de concordância e mais de 30% de plena concordância. Na quarta afirmativa, a respeito do sentimento de confiança entre empresa e funcionários, houve prevalência de concordância e plena concordância, atingindo em somatório, índice de 66,6%, com pequeno resultado de discordância, de 6,7%. A última questão, acerca desta condição capacitadora, que fala sobre a promoção da missão e valores da empresa de forma consistente, traz também os maiores resultados em concordância e plena concordância, atingindo aqui a marca em somatório de 80%.

De forma geral podemos inferir que empresa possui uma cultura consolidada, tendo aqui um recurso precioso para sustentar a implementação de processos de Gestão do Conhecimento.

Como citado anteriormente Schein (1986), traz que o planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização.

Em relação a esta condição capacitadora, podemos constatar que a gestão do conhecimento é uma proposta que está intrinsecamente vinculada aos nortes da cultura da dessa organização, facilitando assim o processo de implantação.

4.1.2 Análise das entrevistas em grupo focal

A proposta de realização da pesquisa foi tranquilamente acolhida pelos líderes e suas equipes, que se mostraram disponíveis e contributivos. O gatilho para o início da discussão foi solicitar que pudéssemos conversar um pouco acerca das questões referidas no questionário, aprofundando nossa visão a partir da percepção de cada um.

O primeiro grupo deu início à discussão falando a respeito do questionário de modo geral. Pontuaram que na maioria das questões a empresa oferece condições para a gestão do conhecimento. Seguiram a conversa falando da condição capacitadora Autonomia, relatando que sentem autonomia para a realização das

atividades e que isso é muito reforçado pela cultura, pois na visão da empresa cada um é dono do seu próprio negócio. Contudo, destacaram que em função dos curtos prazos para execução das atividades, há um compromisso com a assertividade na criação de novas propostas, buscando minimizar ao máximo a chance do erro.

Quanto ao conhecimento acerca da macro estratégia organizacional, houve posicionamentos divergentes: alguns colocaram que a visão da empresa é amplamente divulgada, já outros trouxeram que não tiveram acesso a essas informações, que acreditam que mais pessoas também vivenciem essa dificuldade.

Destacam que de modo geral, há abertura para discussão de novas ideias. Pontuam que o ponto fraco da empresa diz respeito à comunicação, que as pessoas tem dificuldade em dedicar uma parcela do seu tempo para comunicar com a sua equipe, com seu líder e com as demais equipes e que isso traz um retorno ruim para a qualidade dos relacionamentos, bem como para os resultados. Tal aspecto fica evidenciado na seguinte fala:

“Sem dúvida nossa comunicação precisa melhorar, hoje isso é um problema das empresas no geral e é também um problema nosso.”

Quanto a esta fala houve concordância total dos demais participantes.

No que diz respeito à cultura pontuaram que hoje ela está amplamente divulgada, mas ainda pouco aplicada de forma efetiva no cotidiano. Um dos integrantes trouxe sua percepção em relação a este tema, a partir de uma experiência de formação que participou sobre a cultura:

“Eu vejo que as pessoas que estão chegando na empresa tem uma postura de muito mais respeito e valorização da TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht) que o pessoal das obras. Na obra o que a gente vê são pessoas falando que a TEO é o que está nos livros, que é teoria somente...”

Um outro colocou que:

“A TEO está aí para todos, vai de cada um o compromisso de colocá-la em prática, principalmente os líderes, devem fazer da cultura um valor...”

Em seguida, houve uma ampla discussão em relação ao impacto positivo da aplicação da cultura para o aumento da produtividade. Por fim falaram das

dificuldades que existem em função de ter que gerir as diferenças que existem dentro da organização, no jeito de pensar, no convívio entre as diferentes gerações.

Lançando um olhar sensível acerca do processo grupal, é perceptível a inexperiência do grupo nesse tipo de atividade, o que pode-se pensar causador de pouca profundidade na discussão. Além disso, mais ao fim da entrevista o líder retorna e sinaliza ao grupo o tempo investido na atividade, com uma cobrança de resultado:

“Olha aí o valor de HH (hora homem) que já foi gasto...”.

Percebe-se que tal conduta cria na equipe uma forte disciplina para a ação, contudo produz uma sensação de tensão e de compromisso com o acerto.

O segundo grupo trouxe percepção semelhante ao primeiro grupo em relação à intenção organizacional, destacando que a visão da empresa está acessível para algumas pessoas, mas não a todas. Assim como o grupo um, quanto à condição capacitadora Autonomia, pontuam que sentem-se autônomos para agir conforme as necessidades de trabalho.

Trouxeram que a relação com outras instituições criadoras do conhecimento é incipiente e que pode ser bem mais desenvolvida. Quanto à comunicação, colocam que na equipe ela acontece de forma adequada, mas que na empresa, principalmente entre as diferentes áreas, não acontece de forma eficiente, precisando ser investido nesse sentido. Destacam que as informações não estão disponíveis a todos. Relatam que a parceria com outras instituições acontece de forma pouco expressiva.

Em relação à cultura organizacional, trazem que, como o primeiro grupo, hoje há grande divulgação da cultura, porém a prática ainda não é algo fortemente evidenciado no dia a dia. Pontuam que existem pessoas que agem em alinhamento aos nortes culturais e outros não. Nesse sentido, segue a transcrição de uma fala:

“O acesso a cultura da organização a gente tem, mas as vezes através de atos, a gente não a vê.”

Refletindo acerca do movimento do grupo durante a realização da atividade, pode-se observar que estavam muito à vontade para a participação. Trouxeram

posicionamentos maduros acerca dos aspectos discutidos. Observava-se tranquilidade e boa interação entre os diferentes integrantes.

Por fim analisando os dados e o processo que se deu durante a realização da atividade em grupo focal, pode-se colocar que há necessidade de investir na comunicação, de dar uma atenção à questão da clareza da intenção organizacional, bem como na condição capacitadora de Redundância de informações. Além disso, a parceria com outras instituições, pode se constituir como um importante vetor para a implementação da Gestão do conhecimento.

Todos os aspectos sinalizados apontam para um caminho de maior proximidade entre as pessoas, para a necessidade de se constituir espaços eficazes de troca e compartilhamento para a construção e gestão do conhecimento, reforçando justamente o que Nonaka e Takeuchi (1997) trazem acerca do lugar da organização no processo de criação do conhecimento: "(...) A função da organização é fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo do conhecimento em nível individual" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento é hoje, sem dúvida, um precioso recurso para sustentar a construção de diferenciais competitivos. Além disso, cabe destacar que a mesma traz benefícios tanto para a empresa, que consegue através dela, alicerçar um posicionamento no mercado, quanto para as pessoas, que são desafiadas e investidas em relação ao seu desenvolvimento.

Quando a empresa consegue gerir o conhecimento de forma efetiva torna-se capaz de traduzir essa competência em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. Com isso, é desenvolvida a consciência de que a produtividade, qualidade e até mesmo a vantagem competitiva estão diretamente relacionadas à habilidade da organização de aprender e inovar.

Entretanto, essa consciência parte das pessoas, que precisam desenvolver um gosto pelo saber, pelos encontros e pela partilha do conhecimento. Cabe à organização a percepção deste valor e a criação de condições para que isso seja efetivado no cotidiano.

Refletindo acerca da temática dentro do contexto da Odebrecht Engenharia Industrial, pode-se inferir o quanto a mesma tem muito a se beneficiar com a aplicação destas teorias. Criar condições para que o conhecimento esteja disponível àqueles que precisarem, dentro da empresa, sempre que for necessário, no local, no tempo e na forma adequada a essa necessidade, é sem dúvida um tentador desafio. Sem deixar de considerar, é claro, que precisam ser definidos quais conhecimentos são estratégicos e, portanto quais precisam ser gerenciados.

Para dar início a estes processos, que estão diretamente relacionados às pessoas, torna-se essencial consolidar um contexto favorável, sustentando condições para criação, acúmulo e partilha do conhecimento. Nonaka e Takeuchi, trazem importantes contribuições nesse sentido, discorrendo sobre as condições capacitadoras.

O estudo de caso foi direcionado justamente para este olhar a apontou a existência de um ambiente favorável, de uma forma geral. Contudo, também sinalizou para a importância de a empresa direcionar uma atenção cuidadosa em relação à alguns pontos, como garantia de eficiência e eficácia de práticas de Gestão do Conhecimento. Pode-se colocar que a Intenção da organização está claramente comunicada, que existe Autonomia para as práticas profissionais, que a

Flutuação e o Caos criativos são naturalmente criados em função do dinamismo e curto-prazos para execução da obra.

Contudo, é necessário dispendir investimento em relação às condições capacitadoras de Redundância e Variedade de requisitos, que são fortemente influenciadas pelos aspectos relacionados à comunicação. Além disso, também será importante provocar a potencialização de parcerias com outras instituições, buscando contribuir rumo à condição capacitadora Variedade de requisitos.

Os caminhos sinalizados a partir da pesquisa, apontam para a apropriação desta realidade pelas pessoas que são responsáveis pela condução do processo de mudança, que pode ser feito através da devolução dos resultados junto aos líderes; bem como, pela proposição de ações iniciais que contribuam para o reforço das condições já existentes e, para o desenvolvimento das necessidades sinalizadas, em relação às condições capacitadoras mais incipientes.

Por fim, cabe pontuar que pode ser vivenciado, durante o processo de construção deste trabalho, uma rica caminhada de construção do conhecimento. A possibilidade de pesquisar algo relacionado à prática, a partir de uma necessidade de conhecimento, fez dessa caminhada algo desafiador, mas ao mesmo tempo prazeroso. Sem dúvida, ficam novos conhecimentos que farão toda a diferença para a proposição de ações mais assertivas e efetivas.

REFERÊNCIAS

- BADRI, M. A.; DONALD, D. & DONNA, D. (1995). A study of measuring the critical factors of quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 12, n. 2, p. 36-53.
- BATISTA, F. F. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004. (Texto para discussão, n. 1022).
- _____ et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para discussão, n. 1095).
- BLANCHARD, K. **Empowerment – Exige mais do que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, May 1985.
- BRANDÃO, L. M. B. (org.). **Informação & Informática**. Salvador: EDUFBA, 2000. p. 283-307.
- CARLINI-COTRIM, B. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigação sobre o abuso de substâncias. **Rev Saúde Pública**, v. 30, n. 3, p. 285-93, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- _____. **Sociedade pós capitalista**, São Paulo: Pioneira. 1993.
- FAVA-DE-MORAES, F.; MARTINEZ SOTO, M. J. C. Informação e conhecimento no setor público: a experiência da Fundação SEADE. **São Paulo Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S01088392002000300003&ING EN>. Acesso em: 08 jun. 2012.
- FLEURY, M. T. L., & OLIVEIRA, M. R. M., Jr. (2002). Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2001

FONTANA, Andrea; FREY, James H. Interviewing: the art of science. In: DENZĪN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FROES, T. Sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade da aprendizagem: Implicações ético-políticas no limiar do século. In: LUBISCO, N. M. L. 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia como a arte da execução**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. Capítulo 4.

KOLB, D. A. (1997). A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (org.). **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura.

KOTTER, J. P. **A Cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo, Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1995.

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

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PERROTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

QUINN, J. B. et al. Managing professional intellect: making the most of best. In: LITTLE, S. et al. (coords.). **Managing knowledge: an essential reader**. London: Sage, 2002. p. 335-48.

SANTOS, Antônio R. dos (org.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2001. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm>. Acesso em: 06 maio 2012.

_____. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey Bass, 1986.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SENGE, P. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, S. L. da. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-51, maio/ago. 2004.

SPRADLEY, James P. (1980). **Participant Observation.** Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

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

TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à administração.** Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

_____. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio, 2001.

_____. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Poli, USP.

WEICK, K. Organizational Culture as a Source of High Reliability. **California Management Review**, 1985/7.

YIN, Robert K. **Case study research - design and methods.** USA: Sage Publications Inc., 1989.

ANEXO A – Questionário de Avaliação de Gestão do Conhecimento

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS MBA Gestão do Comportamento Organizacional

CONDIÇÕES CAPACITANTES PARA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NA ODEBRECHT ENGENHARIA INDUSTRIAL/ PROJETO PROPENO VERDE

Esta pesquisa faz parte da monografia – Condições capacitadoras para a criação do conhecimento na Odebrecht Engenharia Industrial/ Projeto Propeno Verde – e visa conhecer a posição atual da empresa em relação às condições capacitadoras. O instrumento utilizado para coleta de dados é o questionário apresentado na sequência.

A Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma os bens intelectuais da empresa - informações registradas e o talento dos seus profissionais - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

Para instituir um processo de gestão do conhecimento, a organização precisa desempenhar a função de fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo do conhecimento em nível individual. Este contexto é determinado pela presença de condições capacitadoras.

Identificar a presença das condições capacitadoras, sinaliza se existe um contexto apropriado para a criação do conhecimento, sustentando assim a efetividade dos Programas de Desenvolvimento, bem como garantindo melhores recursos para a inovação e produtividade.

Questionário

Instruções para o preenchimento

- a) As questões apresentadas a seguir têm como objetivo de medir, a sua percepção quanto ao tema condições capacitadoras para a gestão do conhecimento.
- b) Você deverá marcar com um **X** o número que representa o que você pensa e percebe sobre cada questão
- c) A escala de 1 até 5, quer dizer que, quanto maior o número escolhido, maior a sua concordância a respeito da afirmativa de cada questão:
1. Discordo totalmente
 2. Discordo
 3. Concordo parcialmente
 4. Concordo
 5. Concordo totalmente

1 Caracterização do Respondente

1.1 Formação

- () Técnico de nível médio
- () Superior Completo
- () Pós Graduado

Curso: _____

1.2 Cargo na empresa

- () Gerente
- () RP (responsável por programa)
- () Assistente Técnico
- () Função Técnica

Outra: _____

2 Condições Capacitadoras da Criação do Conhecimento

2.1 Intenção Organizacional:

2.1.1 A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.1.2 A empresa demonstra visão clara de suas metas, oferecendo condições para que os colaboradores tenham uma percepção sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido.

	2	3	4	5
--	---	---	---	---

2.2 Autonomia

2.2.1 Percebe-se a existência de autonomia para ação conforme as situações.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2.2 Sinto-me automotivado para criar novos conhecimentos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2.3 Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2.4 Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 Flutuação e Caos Criativo

2.3.1 A empresa adota uma atitude aberta para interação com o ambiente externo, em relação a criação do conhecimento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3.2 Costuma questionar e/ou reconsiderar premissas existentes para buscar novas alternativas frente aos desafios do cotidiano

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2.3 A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 Redundância

2.4.1 A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4.2 As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5 Variedade de Requisitos

2.5.1 Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5.2 A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5.3 A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e instituições de ensino

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6 Cultura Organizacional

2.6.1 A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6.2 Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6.3 Existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6.4 As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6.5 O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ANEXO B - Roteiro para Grupo Focal

Condições Capacitadoras da Criação do Conhecimento

Intenção Organizacional:

A empresa demonstra visão clara de suas metas, oferecendo condições para que os colaboradores tenham uma percepção sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido.

Autonomia

- Percebe-se a existência de autonomia para ação conforme as situações.
- Sinto-me automotivado para criar novos conhecimentos
- Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
- Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".

Flutuação e Caos Criativo

- A empresa adota uma atitude aberta para interação com o ambiente externo, em relação a criação do conhecimento
- Costuma questionar e/ou reconsiderar premissas existentes para buscar novas alternativas frente aos desafios do cotidiano
- A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida

Redundância

- A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).
- As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.

Variedade de Requisitos

- Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.
- A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.
- A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e instituições de ensino.

Cultura Organizacional

- A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.
- Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários
- Existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
- As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
- O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.