

Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas

O Conhecimento e a Aprendizagem das Organizações: Estudo de Caso em uma Consultoria Nacional

Julia Rosa Borges Muniz Barreto
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –São Paulo – Brasil
jumunizb@gmail.com

Givanilda de Moraes Silva
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –São Paulo – Brasil
givanilda.profa@gmail.com

Roberto Kanaane
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –São Paulo – Brasil
kanaanhe@gmail.com

Senira Anie Ferraz Fernandez
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –São Paulo – Brasil
digame@uol.com.br

Resumo: Este artigo tem como objetivo avaliar, do ponto de vista do colaborador, a efetividade das ferramentas e programas de Gestão de Conhecimento e Aprendizado Organizacional para uma unidade regional de uma empresa de consultoria de porte nacional. Utilizando-se do método de estudo de caso, obteve-se como resultado a percepção relevante dos colaboradores em relação aos programas avaliados e sugestões de melhoria para o desenvolvimento de tais programas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Organizações de Aprendizagem.

Abstract: *This article aims to evaluate, from the employee point of view, the effectiveness of the Knowledge Management and Organizational Learning tools and programs for a regional unit of a national consulting company. Using the case study method, it reached as result the high level of employee satisfaction in relation to the evaluated programs and also improvement suggestions for the development of such programs.*

Keywords: *Knowledge Management, Organizational Learning, Learning Organization.*

1. Introdução

Na sociedade atual informação e conhecimento são bens de grande valor para as organizações que enfrentam cada vez mais competitividade e, por esta razão, buscam diferenciar os produtos e serviços que entregam aos seus clientes. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento e a Capacidade de Aprendizado tornam-se competências estratégicas, pois auxiliam na identificação do conhecimento para o qual a organização deve direcionar seu foco.

A Gestão do Conhecimento, segundo Drucker (1990) é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado.

Uma evolução do conceito de Gestão do Conhecimento é apresentada por Senge (1990) que ressalta a necessidade da organização “aprender a aprender”. Segundo ele, “Organizações de Aprendizagem” são aquelas que, além de gerir o conhecimento necessário para a execução dos processos, exercita a flexibilidade e abertura para o novo e de se manter em processo contínuo de mudança para se adaptar às demandas presentes e futuras do mercado e da sociedade.

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento exigem processos e ferramentas estabelecidos, mas ainda estão fundamentadas nas pessoas, uma vez que o conhecimento gerado nas organizações apenas trará frutos se as pessoas aprimorarem continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir.

Devido a relevância do tema para a criação de vantagem competitiva às organizações e a importância do papel das pessoas para a multiplicação e aplicação do conhecimento, o presente artigo tem como objetivo avaliar, do ponto de vista do colaborador, a efetividade das ferramentas de Gestão de Conhecimento e Aprendizado Organizacional para uma unidade regional de uma empresa de Consultoria de porte nacional. Para tanto, utilizou-se o método do estudo de caso, fundamentado em referências teóricas sobre de Gestão de Conhecimento e Aprendizado Organizacional associado a uma pesquisa de campo.

2. Referencial Teórico

2.1. A aprendizagem organizacional

Esta pesquisa analisou as práticas de aprendizagem e gestão do conhecimento de uma organização, com vistas a compreender se a empresa é uma “organização de aprendizagem”, definida por Senge (1990) como aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Para Senge (1990), as práticas através das quais a pessoa se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência podem ser organizadas em cinco disciplinas de aprendizagem organizacional: (1) raciocínio sistêmico, (2) domínio pessoal, (3) modelos mentais, (4) objetivo comum e (5) aprendizado em grupo.

O raciocínio sistêmico consiste em perceber o mundo como uma rede integrada de relacionamentos. Nas organizações, pode ser desenvolvido como os conhecimentos e instrumentos que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-las.

O domínio pessoal é a capacidade fundamental para que um indivíduo possa perseguir seus próprios valores, em vez de ser levado pelas circunstâncias. Os elementos fundamentais do domínio pessoal são a percepção clara da realidade e a consciência firme dos próprios propósitos. A tensão entre a realidade percebida e a visão do ideal desejado é a fonte de energia transformadora que permite à pessoa agir e não apenas reagir. O domínio pessoal pode ser entendido, de forma mais profunda, como um crescimento espiritual.

A atuação com modelos mentais reconhece que os conhecimentos, hábitos e crenças determinam a percepção e interpretação dos fatos. Com o passar do tempo, os modelos mentais dos indivíduos, que quase sempre são inconscientes, tornam-se inadequados e podem prejudicar a capacidade de entender e agir. A disciplina de modelos mentais incorpora métodos para explicitar nossos modelos mentais, permitindo a autoavaliação e conseqüente transformação.

O objetivo comum é o que une os grupos na ação. Quando os grupos possuem uma visão compartilhada, as pessoas se identificam com o grupo, sentindo-se estimuladas e unidas na busca de seus ideais. Uma visão só é verdadeiramente compartilhada na medida em que ela se relaciona com as visões pessoais dos membros do grupo.

O aprendizado em grupo está baseado no diálogo, refere-se à superação dos resultados e ganhos quando o aprendizado é construído em equipe. O autor exemplifica que o QI coletivo pode ser superado, uma vez que o aprendizado em grupo pode levar a uma nova onda, com novos experimentos e desenvolvimentos.

Fleury e Fleury (1995) destacam o papel da cultura organizacional para o desenvolvimento das disciplinas de aprendizagem. A definição de cultura organizacional dos autores traz à tona os elementos que devem explorados para a compreensão de como acontece o processo de aprendizagem na organização:

Cultura Organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação (FLEURY e FLEURY, 1995, p. 27).

A partir das posições assinaladas tem-se que as relações de poder e a forma como as pessoas se comportam para resolver os problemas são características da cultura de cada organização e são fatores-chave para o desenvolvimento do aprendizado em grupo.

2.2. Gestão do Conhecimento

Embora amplamente comentada, a Gestão do Conhecimento ainda é uma característica recente para as organizações. Sendo definida como o processo sistemático de identificação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. A Gestão do Conhecimento trata da

administração dos ativos do conhecimento (KANAANE; ORTIGOSO, 2001), o que é primordial para sustentar o crescimento das organizações.

A administração, durante a era industrial, teve seu foco nos ativos tangíveis das organizações. Cabe destacar a complexidade de gerir a forma como o conhecimento opera em cada organização e também o valor que ele acrescenta, o que não é facilmente quantificável. É preciso que o conhecimento possa ser colocado em prática, pois são as ações provenientes da aplicação do conhecimento que criarão as soluções para os problemas ou desafios que as organizações enfrentam.

É importante, nesta discussão, compreender as diferenças conceituais entre conhecimento, dado e informação. Essa compreensão se faz necessária para que as organizações não minimizem o esforço e benefícios da Gestão de Conhecimento, pois a administração de dados, não garante a aplicação do conhecimento.

Para Maia (2011) os dados consistem em simples observações sobre o estado do mundo, facilmente estruturados, transferíveis e obtidos nas máquinas e também são frequentemente quantificados. Já a informação é constituída por dados dotados de relevância e propósito, sendo específica de um determinado contexto. Esta exige um consenso em relação ao seu significado e, ao contrário de outros recursos, altera-se constantemente. As organizações devem democratizar a informação, pois sem informação não há conhecimento.

O conhecimento é classificado em conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito “(...) pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais (...) pode ser facilmente ‘processado’ por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados.” Já o conhecimento tácito “(...) é altamente pessoal e difícil de formalizar, sendo difícil de ser comunicado ou compartilhado com outros. Insights subjetivos, intuições e dicas integram esta categoria de conhecimento. Além disso, conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação e experiência do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções abraçados por ele ou ela.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995 *apud* BATISTA; COSTA, 2013).

Do ponto de vista da organização, Maia (2011), aponta que o grande diferencial competitivo passou a ser os seus funcionários, ou seja, mais do que o investimento nas máquinas, hoje em dia o investimento nos conhecimentos dos seus trabalhadores são uma maior garantia de sucesso no mercado. Do ponto de vista das pessoas, Kanaane e Ortigosa (2001) apontam que o caminho para aprimorar o processo de aprendizagem inicia no compromisso das pessoas em compreender o coletivo e assim compartilhar conhecimentos, permitindo que a aprendizagem organizacional ocorra de maneira fluida.

3. Método

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar, do ponto de vista do colaborador, a efetividade das ferramentas de Gestão de Conhecimento e Aprendizado Organizacional para uma unidade regional de uma empresa de consultoria de porte nacional. Para atingir o objetivo proposto, primeiramente foi realizada pesquisa bibliográfica com o intuito de levantar teoricamente os conceitos e técnicas abordadas na literatura sobre Gestão de Conhecimento e Aprendizado

Organizacional, e em seguida, foram coletados dados da empresa por meio de pesquisa documental e aplicação de questionários.

Segundo Gil (2008), as vantagens da pesquisa bibliográfica têm, contudo, uma contrapartida que pode comprometer em muito a qualidade da pesquisa. Por esta razão, em seguida foi realizado um estudo de caso que permitiu a identificação e avaliação de ferramentas de Gestão de Conhecimento e Aprendizado Organizacional da organização estudada. A escolha pela realização de um estudo de caso justifica-se por ser a estratégia mais recomendada ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando os comportamentos relevantes a serem estudados não podem ser manipulados ou nem o contexto em que ocorreram não podem ser desconsiderados (Yin, 2010).

A operacionalização do estudo de caso seguiu o protocolo apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Protocolo de estudo de caso

Objetivo geral do estudo de caso	Avaliar, do ponto de vista do colaborador, a efetividade das ferramentas de Gestão de Conhecimento e Aprendizado Organizacional para uma unidade regional de uma empresa de consultoria.
Coleta dos dados: aplicação de questionário estruturado	Aplicação de questionário estruturado para que os colaboradores pudessem avaliar sua satisfação sobre as iniciativas voltadas para Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional.
Coleta dos dados: análise documental	Pesquisa em documentos internos da empresa para compreensão do objetivo e estrutura das iniciativas voltadas para Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional.
Aspectos analisados	Para cada uma das iniciativas estudadas foram analisados os seguintes aspectos: participação, aplicabilidade, conteúdo e formato.
Instrumento de coleta de dados	Questionário enviado por e-mail para todos os colaboradores, com preenchimento anônimo.
Amostra	Não probabilística, por conveniência – foram encaminhados para 20 colaboradores, obtendo-se nove respostas.
Temporalidade dos dados	O questionário foi respondido em maio de 2015 e considerou-se para a avaliação dos colaboradores os eventos dos 12 meses anteriores, ou seja, de junho de 2014 a maio de 2015.
Análise dos dados	Os dados foram analisados de forma qualitativa, a fim de responder ao objetivo da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores

4. Resultados e Discussão

4.1 Descrição do Caso

A empresa estudada presta serviços de consultoria de gestão, buscando uma oferecer uma solução integrada, desde a da concepção das soluções até a sua implementação. Para tanto, além de projetos de consultoria a empresa em questão oferece treinamentos e desenvolvimento de sistemas, permitindo a tradução dos objetivos de seus clientes em processos, projetos, tecnologias e pessoas que estão em busca de transformar o dia a dia da organizacional.

Atualmente, a organização estudada é caracterizada como uma grande empresa de serviço por possuir mais de 99 funcionários. Além disso, a consultoria possui atuação em diversos estados brasileiros. Estes consultores respeitam uma estrutura hierárquica de cargo que inicia com o consultor júnior, seguindo para

consultor pleno, consultor sênior e gerente. Além destes, há o corpo de gestão da empresa, formado pelos sócios administradores.

A empresa possui menos de 10 anos e existência (foi fundada em 2007) e por esta razão ainda possui grande índice de crescimento e necessidade constante de estruturação de seus processos internos, entre eles a gestão do conhecimento gerado e a formação contínua de seus consultores. Recentemente, três programas internos foram estruturados para este fim: programa de treinamento básico e intermediário, apresentações de projetos realizados e ferramenta online para registro de projetos.

Programa de treinamento básico e intermediário: estabelecido para capacitar seus consultores nos principais temas abordados nos projetos da organização. O principal objetivo do programa é alavancar o aprendizado e aperfeiçoar o conhecimento técnico e prático de seus colaboradores, disseminando a cultura e valores da empresa através de sua metodologia própria de ensino e certificações. A proposta é oferecer anualmente treinamento para os diferentes perfis de consultores, por meio de cursos presenciais.

Apresentações de projetos realizados: tem como objetivo apresentar internamente os resultados obtidos nos projetos executados, proporcionando a disseminação do conhecimento entre todos os colaboradores. As apresentações de Projetos Realizados é uma oportunidade mensal, de aproximadamente uma hora e trinta minutos de duração, na qual o profissional pode atuar tanto de forma ativa, apresentando boas práticas, lições aprendidas e novos métodos para os demais colaboradores, como para atuar como ouvinte, aprendendo e sanando dúvidas para as situações semelhantes vividas em seus projetos. Nessas apresentações são abordados os seguintes temas: Visão geral da empresa e setor no qual o projeto foi executado, Principais conceitos e *benchmarks* realizados, Método utilizado para condução do projeto, Ferramentas desenvolvidas que podem ser aplicáveis em novos projetos, Resultados obtidos/percebidos pela equipe do projeto, Desafios enfrentados e lições aprendidas.

Ferramenta online para registro de projetos: possui o formato de Wiki, no qual deve-se registrar todos os projetos realizados na consultoria. Esta ferramenta foi disponibilizada aos consultores em fevereiro de 2015. Cada projeto cadastrado possui o seguinte conteúdo: resumo, projeto, cliente, ano, região, principais desafios do projeto, principais insights e ganhos, principais produtos gerados, principais etapas e considerações metodológicas, equipe, duração, lições aprendidas, arquivos dos projetos e palavras-chave.

4.2 Resultados da Pesquisa

Ao analisar as três iniciativas da consultoria percebem-se, do ponto de vista da gestão do conhecimento, que todas buscam transmitir o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, não se limitando apenas a descrição de dados ou mesmo informações.

Entretanto, do ponto de vista da aprendizagem organizacional, tem-se que o Programa de treinamento, Apresentações de projetos e Ferramenta online de registro de projetos ainda estão muito focados em conteúdo, desenvolvendo

essencialmente apenas duas das cinco disciplinas pregadas por Senge, que são Raciocínio Sistêmico e Aprendizado em grupo. As demais disciplinas (domínio pessoal, modelos mentais, e objetivo comum) são direcionadas para formação do comportamento dos indivíduos e do grupo. Na empresa avaliada não há iniciativas formais que promovam essas disciplinas.

Para cada uma das iniciativas relacionadas à aprendizagem e à gestão do conhecimento foram explorados os seguintes aspectos: (1) nível de participação dos colaboradores; (2) aplicabilidade do conteúdo disponibilizado; (3) adequação do conteúdo às necessidades dos colaboradores; (4) adequação do formato; e (5) percepção pessoal sobre a efetividade da iniciativa, sendo este último abordado no questionário como pergunta aberta e respondidos por apenas um terço dos pesquisados.

Os quatro primeiros aspectos foram avaliados com perguntas fechadas, cada uma com quatro possíveis níveis de respostas. Como cada nível possui definições específicas a depender da pergunta e da iniciativa analisada, para permitir a análise dos resultados, usar-se-á uma equivalência de respostas considerando os níveis um a quatro, sendo “nível 1” para referir-se à resposta mais insatisfatória e “nível 4” para a resposta mais satisfatória.

As respostas de cada um dos nove respondentes foram computadas nos quadros 2, 3 e 4 abaixo:

Quadro 2 – Quantidade de respostas por nível para os aspetos analisados:
Programa de treinamento

	Programa de Treinamento			
	Participação	Aplicabilidade	Adequação do Conteúdo	Adequação do Formato
Nível 1				
Nível 2	2	4		2
Nível 3	7	5	8	7
Nível 4			1	

Quadro 3 - Quantidade de respostas por nível para os aspetos analisados:
Apresentação de projetos realizados

	Apresentação de Projetos Realizados			
	Participação	Aplicabilidade	Adequação do Conteúdo	Adequação do Formato
Nível 1		3		
Nível 2	3	5	1	1
Nível 3	6	1	8	6
Nível 4				2

Quadro 4 - Quantidade de respostas por nível para os aspetos analisados:
Ferramenta online de registro de projetos

	Ferramenta online de registro de projetos			
	Participação	Aplicabilidade	Adequação do Conteúdo	Adequação do Formato
Nível 1	1	4		
Nível 2	3	2	3	
Nível 3	4	3	4	7
Nível 4	1		2	2

Percebe-se que o **Programa de Treinamento** possui acentuado nível de satisfação geral, isto é, soma das respostas com níveis 3 e 4 supera as demais

iniciativas. Destaca-se para os respondentes a possibilidade de troca de ideias entre os participantes e as dicas de comportamento que são transmitidas durante os treinamentos.

As **Apresentações de Projetos** destacaram-se pelo reduzido desempenho no critério aplicabilidade, uma vez que, como indicado pelos respondentes, *“por se tratarem de assuntos e temas muito específicos e da realidade de projetos que já ocorreram e que podem não ter similaridade com os projetos atuais da empresa, as apresentações de projetos talvez não desenvolvam tanto a parte técnica”*. Entretanto é reconhecido pelo formato que permite maior troca de experiência.

Já a **Ferramenta Online** de registro de projetos, por ter sido implantada na empresa há poucos meses e não possuir todos os projetos cadastrados obteve desempenho inferior às demais iniciativas nos critérios de participação, aplicabilidade e adequação do conteúdo, superando-as na adequação ao formato. Credita-se essa avaliação a acessibilidade da ferramenta e ao potencial que possui de armazenamento de conhecimento, como apontado pelos respondentes, que afirmam que *“quando o hábito de consultá-la e alimentá-la for corriqueiro haverá uma grande disseminação do conhecimento entre os consultores”* e que *“a ferramenta permite buscar rapidamente conteúdo de diversos projetos, supõem-se que no futuro, quando tiver uma base melhor de projetos irá facilitar muito o dia a dia do consultor, além de permitir-lhe o aprendizado com os principais produtos gerados”*.

5. Considerações finais

Para consultorias, a relevância da formação do capital humano, visando à competitividade da organização é mais evidente, visto que o ativo comercializado é o próprio *know-how* dos consultores. Se comparada a empresas com seu tamanho e tempo de existência, a consultoria estudada possui iniciativas de **Aprendizagem Organizacional** e de **Gestão do Conhecimento** estruturadas e com satisfatório desempenho, de acordo com avaliação dos seus colaboradores, público de tais iniciativas. Esta avaliação, obtida por meio da aplicação do questionário desenvolvido, permitiu o alcance do objetivo da pesquisa de avaliar, do ponto de vista do colaborador, a efetividade das ferramentas de Gestão de Conhecimento e Aprendizado Organizacional para uma unidade regional da empresa.

Entretanto, após a análise comparativa entre os resultados obtidos e o estado da arte apresentado no referencial teórico, sugere-se que a empresa implemente seus programas para contemplarem aspectos de desenvolvimento pessoal, ou seja, o aprimoramento do comportamento das pessoas para que a troca de experiências, o autoconhecimento e a formação do objetivo comum sejam estabelecidos na cultura da organização.

6. Referências

BATISTA, F. F., COSTA, V. S. *Alinhando o modelo, o método de implementação e a prática de gestão do conhecimento (GC): o caso do Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (RCIpea)*. Brasília, DF: Revista do Serviço Público, p. 59-76, jan/mar 2013.

DRUCKER, P. F. e outros. *Aprendizagem Organizacional*. São Paulo: Campus, 1990.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

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

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A.F. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano*. 1. ed. São Paulo, 2001.

MAIA, V. L. H. *A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais*. 2011 f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal, 2011.

SENGE, P. - *A 5ª Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.