



Gestão do Conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa

Simone Bastos Paiva

*Doutorado em Administração – PPGA/UFPB
Universidade Federal da Paraíba*

Paulo Ortiz Rocha de Aragão

*Pós-Doutorado na University of Manchester
Universidade Federal de Campina Grande (Orientador)*

Sandra Leandro Pereira

*Doutorado em Engenharia de Produção – PPGE/UFSC
Universidade Federal da Paraíba (Co-orientadora)*

O advento da Sociedade do Conhecimento colocou em evidência o conhecimento como um recurso organizacional estratégico. A gestão do conhecimento inclui uma série de etapas interligadas: geração, disseminação, armazenamento, revisão, buscando utilizar a plenitude do conhecimento para se alcançar a missão organizacional. O presente estudo teve por objetivo analisar qualitativamente os processos de gestão do conhecimento no SEBRAE do estado da Paraíba, tomando por base a percepção de colaboradores do referido órgão. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, realizada por meio de estudo de caso. Para coleta de dados, utilizaram-se as técnicas da entrevista e observação, e para o tratamento dos dados, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo. Conforme os resultados obtidos, constatou-se que o SEBRAE-PB pode ser considerado uma organização baseada em conhecimento, e o conhecimento representa um recurso-chave na organização, necessitando, todavia, da revisão em alguns aspectos da sua gestão.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; organização baseada em conhecimento; SEBRAE-PB.

The advent of the knowledge society placed in evidence the knowledge as a strategic organizational resource. The knowledge management includes a series of interlinked stages: generation, dissemination, storage, revision, looking for to use the fullness of the knowledge to be reached the organizational mission. The present study aimed at the qualitative analysis of the processes of knowledge organizational at SEBRAE of the state of Paraíba, based on its collaborators' perceptions. This work is an exploratory-descriptive case study investigation. For the data collection, interviews and observation were used while for the data treatment, the technique of content analysis was applied. The results obtained showed that SEBRAE-PB might be considered as a knowledge-based organization and the knowledge is a key-resource at organization, needing, though, of the revision in some aspects of its management.

Keywords: knowledge management; knowledge based organization; SEBRAE-PB.

1 Introdução

A sociedade atual, denominada Sociedade do Conhecimento, caracteriza-se por uma série de transformações e inovações decorrentes da utilização intensiva da informação e do conhecimento, o que tem afetado, em vários aspectos, a vida das pessoas no lar, no trabalho, nas escolas, no mercado, no lazer, dentre outros contextos, gerando um novo estilo de vida, com hábitos e comportamentos inteiramente novos. As organizações também têm sido impactadas por essas transformações, que as

levam a buscarem novas formas de produção e de gestão, sintonizadas com o novo contexto econômico, tecnológico e social que surge.

No paradigma emergente, as organizações se deparam com contínuas mudanças tecnológicas, competidores mais eficientes, clientes mais exigentes, novas responsabilidades sociais e ambientais, entre outros. Nesse contexto, a busca de um melhor desempenho se transformou numa tarefa complexa, pois há uma ruptura com os tradicionais paradigmas da Sociedade Industrial e o surgimento de novos valores no mundo corporativo.

Com o advento dessa nova sociedade, os recursos baseados em conhecimento passaram a receber uma maior atenção nas organizações, uma vez que se tornaram elementos essenciais para um desempenho satisfatório. Se antes, no mundo corporativo, prevalecia a atenção ao capital financeiro, à matéria-prima, às máquinas, às ferramentas, hoje são os recursos intelectuais o principal foco das estratégias e das políticas organizacionais.

Para poder utilizar toda a sua capacidade intelectual, as organizações modernas precisam empreender ações para conhecer, gerenciar e desenvolver os novos elementos intelectuais responsáveis pela agregação de valor, posto que contribuem para alavancar o potencial cognitivo presente no ambiente organizacional. Dessa forma, as organizações buscam uma gestão estratégica dos recursos baseados em conhecimentos, por terem percebido que eles representam a fonte real do seu desenvolvimento na sociedade atual. O modelo de gestão baseado no conhecimento é fruto desta nova realidade, uma vez que, para avançar, as organizações precisam não apenas estar bem informadas, mas também aprender a transformar as informações em conhecimento.

A gestão do conhecimento corresponde a uma série de ações que buscam coordenar desde os processos de geração até a utilização do conhecimento, passando pelo seu armazenamento e o compartilhamento entre os indivíduos. Apesar de ser um fenômeno novo, já conta com uma significativa literatura (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001). São abordagens que analisam os vários aspectos que permeiam o conhecimento presente no contexto organizacional.

Apesar de os conceitos vinculados a essa temática se aplicarem às organizações em geral, os processos de gestão do conhecimento se tornam mais relevantes nas organizações baseadas em conhecimento, ou seja, naquelas entidades cujas atividades estão centradas na informação e no conhecimento e onde os principais atores organizacionais são trabalhadores do conhecimento, isto é, pessoas possuidoras de conhecimentos, experiências e competências, que se tornam diferenciais corporativos.

Nesta pesquisa, estudou-se a gestão do conhecimento em uma organização baseada em conhecimento – o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado da Paraíba (SEBRAE-PB) –, a qual presta serviços na área de treinamento e consultoria a pessoas físicas e jurídicas. A opção por realizar a pesquisa junto a essa entidade decorre do entendimento de que a mesma reúne as condições adequadas para o estudo, já que tem a informação e o conhecimento como sua principal matéria-prima e produto.

A partir das considerações acima, definiu-se como objetivo geral da pesquisa: analisar qualitativamente os processos da gestão do conhecimento no SEBRAE-PB, tomando-se por base a percepção de colaboradores do referido órgão. Para tanto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos, com o intuito de se alcançar o objetivo maior: a) Identificar as características de uma organização baseada em conhecimento presentes no SEBRAE-PB; e b) Identificar as percepções dos colaboradores (funcionários e gestores) do SEBRAE-PB referentes aos processos de gestão do conhecimento no referido órgão.

O presente trabalho encontra-se dividido nas seguintes partes: Introdução – onde se buscou dar uma visão geral do trabalho; 1) Pressupostos teóricos – contém a fundamentação teórica necessária para a compreensão do papel do conhecimento na sociedade atual. Está subdividido em: Sociedade do Conhecimento, Organização baseada em conhecimento, e Gestão do conhecimento; 2) Aspectos metodológicos da pesquisa – esclarece os procedimentos metodológicos utilizados no estudo; 3) Apresentação, discussão e interpretação dos resultados – onde se evidenciam os achados da pesquisa de campo, a partir de uma análise detalhada dos dados coletados através das entrevistas e da observação; e 4) Considerações finais – parte em que se apresentam as últimas considerações acerca do estudo realizado e as referências.

2 Pressupostos teóricos

Os pressupostos deste trabalho tiveram como âncoras teóricas os seguintes pontos: primeiramente, foi contextualizada a sociedade atual; na sequência, abordou-se o surgimento de um novo tipo de organização baseada no conhecimento; e, por último, foram destacados os aspectos referentes à gestão do conhecimento.

2.1 Sociedade do conhecimento

O conhecimento tem sido objeto de reflexão e de estudo em várias áreas, desde a Antiguidade, e elemento-chave na evolução da humanidade. Diante das grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade, as áreas de conhecimento vêm tentando se adaptar, desenvolvendo novos conceitos que consigam captar os fenômenos gerados.

A denominação da sociedade atual, Sociedade do Conhecimento, Sociedade da Informação, Sociedade em Rede, Sociedade Pós-industrial, Sociedade Pós-capitalista, é menos importante do que a compreensão do papel proeminente desempenhado pelo conhecimento frente aos demais recursos econômicos, o que tem provocado grandes transformações na vida das pessoas e das organizações.

Essa nova sociedade surge a partir do esgotamento do padrão econômico precedente sustentado no processo produtivo de bens e serviços intensivo em matéria-prima e energia. Diante da escassez dos recursos naturais e de uma pressão social pela utilização racional destes, os agentes produtivos são levados a explorar novas fontes de energia e produção, surgindo, assim, condições favoráveis para uma expansão econômica baseada em outros parâmetros: avanço tecnológico, uso intensivo do conhecimento e respeito ao meio ambiente.

Os efeitos desse novo panorama são de tal amplitude que freqüentemente são comparados com a ruptura provocada pelo advento da Revolução Industrial, no final do século XVIII, que mudou radicalmente os modos de produção e de vida da sociedade. Desse modo, transita-se de um modelo baseado em produtos materiais industrializados para um modelo assentado em produtos imateriais e em serviços, ricos em informação e conhecimento.

As conseqüências dessas transformações são percebidas, de modo especial, no mundo do trabalho, em função do valor gerado a partir da aplicação do conhecimento às atividades produtivas. O homem, de quem é solicitado atualmente o uso da força mental e do conhecimento, tem sido substituído pela máquina na utilização da força física no processo de produção.

Em verdade, o conhecimento sempre esteve presente nos grandes momentos das mudanças enfrentadas pela humanidade; contudo, hoje é visto como elemento-chave nesse processo de mudanças, uma vez que está incorporado aos produtos e processos, no cotidiano das organizações e das pessoas. Nos dias atuais, em praticamente tudo o que se vende, que se compra, que se produz, há elevada carga de conhecimento (STEWART, 2002). Está-se vivendo o alvorecer de uma nova civilização com efeitos imensos sobre nossa forma de viver, trabalhar, pensar.

A evolução da sociedade faz com que as organizações estejam sempre em busca de novas alternativas para se adaptarem ao novo contexto que se impõe. Segundo Drucker (1996), o conhecimento sempre desempenhou importante papel nas grandes transformações sociais. Na primeira fase da Revolução Industrial, ele foi aplicado a ferramentas, processos e produtos; na segunda fase – Revolução da Produtividade – passou a ser aplicado ao trabalho. Os estudos do trabalho humano com a aplicação do conhecimento, realizados por Taylor (1881), resultaram em um significativo aumento de produtividade. Atualmente, o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento. É a Revolução Gerencial, pois, existindo conhecimento, os demais recursos podem ser obtidos através de uma gerência eficaz.

Na Sociedade do Conhecimento, aos três tradicionais “fatores de produção” presentes no processo produtivo – recursos naturais, mão-de-obra e capital – acrescenta-se um outro: o conhecimento. Segundo Drucker (1996), o conhecimento passou a ser o recurso, ao invés de *um* recurso, uma vez que agrega verdadeiramente valor aos produtos, enquanto os demais tornaram-se secundários, porquanto podem ser obtidos de maneira fácil quando existe o conhecimento.

A revolução provocada pelo conhecimento abrange não apenas as novas tecnologias incorporadas aos processos produtivos e aos produtos, como também novas formas de organizar e gerenciar os processos e a informação. Dessa forma, as organizações estão sentindo a necessidade de se adaptarem ao novo ambiente, diante da saturação dos parâmetros tradicionais de gestão.

Assim, o momento atual exige das organizações um tratamento diferente para os elementos que até então não despertavam maiores interesses no mundo corporativo. Gerenciar eficientemente os recursos intelectuais torna-se uma atitude estratégica da maior importância, principalmente nas organizações baseadas em conhecimento. Todavia, não é suficiente mudar a gestão desses recursos, mas, também, os processos organizacionais e mentais.

Acompanhando as transformações na sociedade, as organizações buscam adaptar-se ao novo cenário, reestruturando o desenho organizacional de modo a valorizar a informação e o conhecimento nas interações internas e externas. Desse modo, as organizações estão evoluindo para organizações baseadas em conhecimento, e o trabalhador adquirindo o perfil de trabalhador do conhecimento.

2.2 Organização baseada em conhecimento

No contexto da Sociedade do Conhecimento, o poder das organizações está centrado na sua capacidade de gerenciar os recursos do conhecimento encontrados, principalmente, nas pessoas da organização. A McKinsey & Company previu que, por volta do ano 2000, 70% de todos os empregos da Europa e 80% dos empregos dos Estados Unidos requereriam, sobretudo, habilidades cerebrais em vez de habilidades manuais (HANDY, 1990 *apud* QUINN, 1996). Era o anúncio da chegada da Era do Conhecimento.

O número de organizações do conhecimento tem aumentado a cada dia, de forma bastante rápida. São organizações, principalmente, ligadas às áreas de informática, telecomunicações, biotecnologia, serviços profissionais, serviços de negócios em geral e publicidade. Entretanto, é importante destacar que os efeitos advindos do conhecimento são relevantes não apenas

para as organizações empresariais da área tecnológica como também para as entidades sem fins lucrativos e para os órgãos públicos (STEWART, 2002).

Segundo Angeloni (2002, p.XVI), “uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais.” Para Stewart (2002, p.315), “a empresa do conhecimento olha para o seu mundo, para os seus problemas, para as suas oportunidades, para as suas pessoas e para os seus riscos, na crença de que seus triunfos e problemas situam-se no domínio do conhecimento.”

Essas organizações contemporâneas, baseadas em conhecimento, desenvolvem parcerias estratégicas com o objetivo de aprendizado, inclusive com clientes e fornecedores, os quais têm um papel primordial na alavancagem de novos conhecimentos e competências corporativas. Em geral, essas organizações detêm poucos ativos tangíveis, pois seu verdadeiro valor está concentrado nos seus ativos intangíveis. O principal trabalho desenvolvido nessas organizações consiste na conversão de informações em conhecimento. Além disso, em seu quadro de colaboradores, predominam profissionais bastante qualificados e com elevado grau de escolaridade, denominados de trabalhadores do conhecimento.

Sveiby (1998) enumera os princípios da organização baseada em conhecimento, comparando os paradigmas industriais que caracterizavam as organizações com os paradigmas do conhecimento na atualidade. No paradigma industrial, predominava uma lógica limitada e operacional, cujos elementos enfatizados eram a hierarquia, o autoritarismo, o controle, as máquinas, a visão do passado, as pessoas como geradoras de despesas e os ativos materiais. No paradigma emergente, a lógica norteadora é comunicativa, ressaltando os aspectos orgânicos, flexíveis, interativos, que devem nortear as organizações. As pessoas são vistas como agregadores de valor diante da sua capacidade de criar novos conhecimentos para um ambiente corporativo centrado em intangíveis. Isso enfatiza o papel central do conhecimento no âmbito das organizações contemporâneas.

Algumas das preocupações dessas organizações referem-se a incentivar os trabalhos em equipe e facilitar o intercâmbio de conhecimentos entre os trabalhadores do conhecimento. Drucker (1996) apregoa que os trabalhadores do conhecimento possuem as ferramentas de produção uma vez que detêm o conhecimento e podem carregá-lo consigo a qualquer parte. Daí o grande desafio econômico da sociedade pós-capitalista: o de como avaliar e controlar a produtividade desse trabalhador. Esses profissionais são os responsáveis pela criação e inovação de conhecimentos, através de suas capacida-

des e habilidades profissionais, de forma que representam um importante diferencial competitivo para as organizações.

Por outro lado, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.13) destacam a importância do “ativista do conhecimento” nas organizações baseadas em conhecimento representado pelo “gerente dotado de ampla visão social e intelectual [...] alguém que conecta iniciativas cognitivas externas e internas, e mobiliza os trabalhadores de toda a organização para usar o conhecimento de maneira mais eficaz”. A percepção do surgimento dessa nova categoria de trabalhadores, que utiliza intensamente o conhecimento na realização de suas atividades, é consensual entre vários autores (DRUCKER, 1996; STEWART, 2002). O conhecimento tornou o trabalho mais inteligente, exigindo um esforço cerebral maior do que o físico. Por isso, diferentemente da Sociedade Industrial, esses novos empregos exigem uma formação educacional consistente e uma elevada capacidade de aprendizado contínuo.

Assim sendo, na Sociedade do Conhecimento, as organizações devem se concentrar menos no que elas possuem e mais no que sabem. O conhecimento do trabalhador do conhecimento vem sendo tratado, em parte expressiva da literatura pertinente, como um recurso estratégico das organizações e, portanto, a ser gerenciado.

2.3 Gestão do Conhecimento

Os estudos sobre gestão do conhecimento iniciaram-se no despontar da década de 90 e foram motivados a partir da percepção de muitas empresas do quanto de conhecimento haviam perdido com a implementação de processos de reengenharia, *downsizing* e terceirização, diante da perda de capital humano. Na visão de Teixeira Filho (2000, p.23), “as empresas se voltaram para a Gestão do Conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível (o conhecimento).” O conhecimento transformou-se em fonte de vantagem competitiva direta para as organizações, cujo produto são idéias e conhecimentos; e indireta, para as organizações que buscam a diferenciação pela excelência do serviço prestado ao cliente.

O conhecimento organizacional, formado pelo conjunto de conhecimentos, *know-how* e *expertises* individuais, presente na organização, é que torna possível o alcance da sua missão. Dessa forma, as organizações passaram a ter mais atenção a esse elemento e buscar formas para gerenciá-lo adequadamente. Para Kanevsky (*apud* STEWART, 1994, p.72), o conhecimento “é o genoma de uma empresa”. Assim, se conseguissem mapear todo o conhecimento corporativo, seria possível clonar a organização ou até mesmo aplicar os princípios da

engenharia genética para obter uma versão geneticamente melhorada.

Várias são as atividades corporativas onde estão presentes processos de gestão do conhecimento, tais como: construção de bancos de dados, de intranets, de redes virtuais; compartilhamento de melhores práticas; treinamentos; criação de bibliotecas corporativas; mensuração do capital intelectual. E os principais mecanismos utilizados para gestão do conhecimento são: formação de comunidades de prática, elaboração do catálogo de páginas amarelas, criação de pontos de encontros eletrônicos para perguntas e respostas (*bulletin boards*), mapeamento das melhores práticas, dentre outros.

Para iniciar um processo de gestão do conhecimento, a organização precisa ter bastante claro qual o saber que detém, qual o saber de que necessita para atingir os seus objetivos e qual o saber realmente relevante que deve ser gerenciado. Albers (2003) destaca a importância de uma estrutura básica que oriente a implantação desse processo. Para tanto, sugere alguns passos a serem observados, entre os quais: a definição da estratégia organizacional, descobrindo e relacionando o conhecimento existente com a estratégia, elegendo lideranças, avaliando a infra-estrutura de tecnologia da informação, processos de mudanças gerenciais, desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento e outros.

Segundo Fleury (2001, p.100), “o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol da melhoria da performance da empresa”, cabendo à organização encontrar a melhor forma de fazê-lo. Gestão do conhecimento, para Stewart (2002, p.172), significa “identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos.” Assim, as ações visando à gestão do conhecimento têm como objetivo elevar o desempenho organizacional.

Na visão de Angeloni (2002, p.XVI), “a gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.” Ela propõe um modelo para investigar e construir uma organização do conhecimento, elaborado a partir das idéias de Schon (1971) e Prax (1997), composto de três dimensões interagentes e interdependentes: a dimensão infra-estrutura organizacional, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologia.

Já Fleury e Oliveira Jr. (2001, p.19) definem a gestão estratégica do conhecimento como sendo “a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas.” Teixeira Filho (2002, p.97) entende a gestão do conhecimento como “uma coleção de processos que governa a criação, dissemi-

nação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. Nessa mesma linha, para Duarte (2003, p.283), “gestão do conhecimento consiste na integração de processos simultâneos desde a criação ao uso pleno do conhecimento viabilizado pela cultura de aprendizado e de compartilhamento, no ambiente das organizações.” Dessas definições, apreende-se que a gestão do conhecimento, normalmente, é descrita em função dos processos que a compõem, focados no conhecimento.

Terra (2001) desenvolveu um modelo de gestão empresarial centrado na aquisição, na geração, no armazenamento e na difusão do conhecimento individual e organizacional. Esse modelo de Gestão do Conhecimento possui sete dimensões, abrangendo diversas áreas da prática gerencial: fatores estratégicos e o papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

A partir da análise dos conceitos e modelos de gestão do conhecimento, percebe-se a recorrência de dois elementos: pessoas e tecnologia da informação. Quanto às pessoas, buscam-se mapear os conhecimentos, as experiências e as habilidades, a fim de melhor aproveitá-los. E a tecnologia da informação é que disponibiliza as ferramentas para a captação, o armazenamento e o compartilhamento de informações e de conhecimentos nas organizações.

Em outra vertente, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.12) apregoam que não se gerencia o conhecimento, mas apenas capacita-se para o conhecimento. Assim sendo, os gerentes, ao invés de tentarem controlar o conhecimento, devem impulsionar a sua criação através do processo de capacitação para o conhecimento que consiste no “conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação de conhecimento”. Segundo esses autores, as organizações possuem naturalmente os melhores canais para a criação e o compartilhamento de conhecimento, que são as conversas, através das quais as pessoas liberam conhecimentos, de modo que “as boas conversas são a base do conhecimento social em qualquer organização” (2001, p.156).

Qualquer que seja a estratégia eleita pela organização para gerenciar o conhecimento organizacional é importante estar atento à formação do conhecimento, que pode ocorrer através das próprias fontes internas ou de fontes externas com a contratação de especialistas, o acompanhamento das mudanças ambientais e a formação de parcerias estratégicas. As alianças e parcerias são importantes fontes de aquisição, intercâmbio e internalização de novos conhecimentos. Nesse sentido, Fleury (2001, p.103) destaca que: “com o auxílio de processos de aprendizagem que ‘cruzam’ conjuntos de conhecimentos individuais, unidades isoladas e parcerias com

outras organizações é que se forma o *know-how* ou conhecimento coletivo, no qual se inserem as competências essenciais da empresa.”

Uma outra forma bastante freqüente de desenvolvimento do conhecimento de forma coletiva ocorre através das comunidades de práticas, que correspondem a “[...] grupos que se desenvolvem espontaneamente e, com freqüência, informalmente em torno da prática compartilhada, coordenada” (DUGUID e BROWN, 2001, p.74). A importância estratégica desses grupos aumenta quando se sabe que, diferentemente do conhecimento explícito, o conhecimento tácito é mais difícil de ser compartilhado, não se devendo subestimar o potencial do trabalho coletivo.

A sinergia surgida entre os indivíduos faz com que o conhecimento organizacional coletivamente elaborado seja superior às contribuições individuais. Nesse sentido, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.202) assinalam que, “embora os indivíduos sejam capazes de grandes realizações, o trabalho em equipe é provavelmente mais eficaz.” Além disso, as comunidades de prática criam um ambiente propício ao intercâmbio profissional, divulgação das melhores práticas, compartilhamento de problemas e soluções. Enfim, gera-se um clima favorável à solidariedade e à ajuda mútua entre os pares.

Outro aspecto fundamental na gestão do conhecimento é o papel a ser desempenhado pela tecnologia da informação para a captação, a codificação, o armazenamento e a transferência de informação e conhecimento. Todavia, a interação direta entre as pessoas continua sendo importante, mesmo na abordagem contemporânea da gestão do conhecimento, amparada fortemente numa base tecnológica. Assim, a gestão do conhecimento não pode ficar restrita ao componente tecnológico e esquecer o lado humano que gera a interação e a motivação necessárias à elaboração e ao compartilhamento de conhecimentos. A tecnologia da informação deve ser considerada o instrumento facilitador desse processo. Daí ser “mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível” (TERRA, 2001, p.178).

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.12) anunciam que “em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação de conhecimento tem sido reduzido a um excesso de ênfase na tecnologia da informação ou em outras ferramentas de mensuração”. Um processo de gestão do conhecimento centrado nessa tecnologia prioriza o conhecimento explícito e, portanto, não alcança as potencialidades advindas do conhecimento tácito. Entretanto, a busca da identificação desse conhecimento deve ser a primeira missão da gestão do conhecimento, porquanto o conhecimento tácito é sutil e não se mostra facilmente.

Outro aspecto a ser observado é a construção da memória organizacional, que, em grande parte, é formada por

conhecimentos tácitos. A memória organizacional diz respeito à preservação e disponibilização do acervo de conhecimentos da organização. Portanto, é importante o desenvolvimento de uma política que busque incentivar um maior intercâmbio de conhecimento tácito, principalmente, por se tratar de um processo lento e possível de ser realizado, apenas, na presença dos atores envolvidos. O conjunto dos conhecimentos sobre processos, pessoal, experiências, tecnologia, problemas, soluções, eventos gera a memória organizacional. Para Teixeira Filho (2000), a memória organizacional “pode ser entendida como um conjunto de processos e ferramentas para organizar, preservar e disponibilizar o acervo de conhecimentos da empresa.”

Muitos tipos de conhecimento, para serem compartilhados, requerem aproximação direta entre as pessoas. Logo, a existência de uma tecnologia da informação avançada, por si só, não cria nem garante o fluxo dinâmico de informação e conhecimento. Proporciona apenas as condições favoráveis para que o intercâmbio ocorra, pois nem toda informação e conhecimento que rondam o contexto organizacional são captados pela tecnologia e pelos sistemas de informação formais. Em verdade, são questões que se referem à cultura organizacional, a qual deve ser considerada nos processos de gestão do conhecimento, principalmente, face à forte vinculação existente entre o conhecimento tácito e a cultura organizacional.

Enfim, a gestão do conhecimento só alcançará seu objetivo de contribuir para a prosperidade organizacional se conseguir disponibilizar o conhecimento certo, na hora certa, e para a pessoa certa. A implementação de um processo de gestão do conhecimento vai além da adoção de novos sistemas e tecnologias. Deve representar uma transformação mais profunda na cultura organizacional e a criação de um ambiente favorável ao florescimento do conhecimento. A dificuldade maior para gerir esse recurso decorre de que o mesmo está centrado nas pessoas e as acompanha onde quer que estejam. À organização cabe, apenas, criar condições adequadas à sua expansão e ao seu compartilhamento interno.

3 Aspectos metodológicos da pesquisa

A pesquisa realizada se classifica como de natureza exploratório-descritiva e buscou identificar a percepção de colaboradores do SEBRAE-PB sobre os processos de gestão do conhecimento, através de entrevistas e observação do contexto organizacional. Os dados, assim obtidos, foram analisados numa perspectiva qualitativa.

A pesquisa qualitativa, com uma perspectiva fenomenológica, busca a compreensão do fenômeno em seu

contexto a partir das percepções de diferentes sujeitos sociais. Para tanto, faz-se necessário o contato direto e intensivo com o campo de estudo para uma melhor apreensão dos sentidos e significados dos comportamentos observados. Esse tipo de pesquisa permite que o pesquisador escolha os participantes do estudo sem se preocupar com a composição de uma amostra representativa estatisticamente. Outro importante aspecto da pesquisa qualitativa corresponde às narrativas dos sujeitos de pesquisa, ou seja, “o material primordial da investigação qualitativa é a palavra que expressa a fala cotidiana, seja nas relações afetivas e técnicas, seja nos discursos intelectuais, burocráticos e políticos” (MINAYO e SANCHES, 1993, p.245).

Segundo Gil (1995), a pesquisa exploratória é realizada quando o problema a ser analisado possui pouca informação e a pesquisa descritiva permite caracterizar o fenômeno. Yin (1989 *apud* LAZZARINI, 1995) ressalta que grande parte dos métodos de pesquisa – entre os quais o estudo de caso – pode ser usada tanto em nível exploratório quanto em nível descritivo e causal.

Os estudos exploratórios permitem maior aproximação e melhor compreensão do fenômeno, quando não se dispõe ainda de um corpo teórico consolidado para explicá-lo. Quando o estudo é desenvolvido na modalidade estudo de caso, eleva a qualidade da compreensão do fenômeno, devido à contextualização do problema e profundidade da investigação. Contudo, Godoy (1995, p.5) alerta que “adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas.”

Esta pesquisa se classifica como de estudo de caso, quanto aos procedimentos utilizados na coleta de dados. Para Triviños (1995, p.133), “entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o Estudo de Caso seja um dos mais relevantes.” Segundo Godoy (1995, p.25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.” Esse estudo pode recair sobre determinada unidade social: país, organização, comunidade, grupo, indivíduo.

Para Yin (1989 *apud* GODOY, 1995, p.25), o estudo de caso: “[...] é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidências”. Assim, nos estudos qualitativos, é importante que o pesquisador busque uma compreensão integrada do fenômeno no contexto em que o mesmo ocorre e do qual é parte. Para tanto, deve considerar todos os elementos relevantes, mas sem perder o foco do estudo.

As principais âncoras teóricas utilizadas na construção do modelo conceitual de referência para organização baseada em conhecimento utilizado neste estudo foram: Angeloni (2002), Fleury (2001), Nonaka e Takeuchi (1997), Teixeira Filho (2000), Terra (2001) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), conforme apresentado na Figura 1, abaixo. Segundo esse modelo, os processos da gestão do conhecimento representam os tijolos que dão sustentação à organização baseada em conhecimento e se interrelacionam nos seguintes termos:

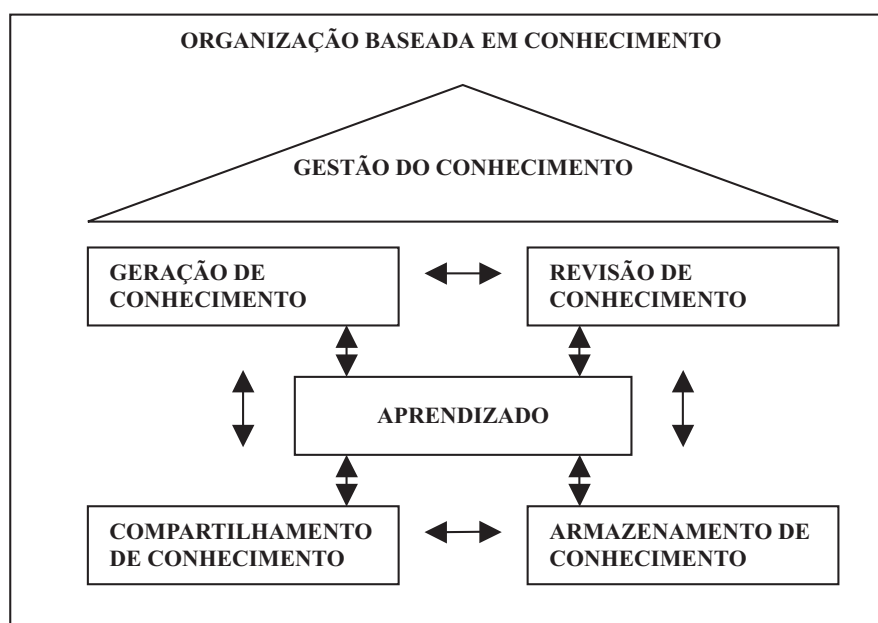


Figura 1 – Modelo conceitual para organização baseada em conhecimento.

A *geração de conhecimento* corresponde à criação ou captação de novos conhecimentos pela organização, os quais devem ser disseminados entre os colaboradores e revistos sempre que novas situações assim exigirem, visando à melhoria dos produtos e processos organizacionais.

O *compartilhamento de conhecimento* trata do intercâmbio de conhecimentos entre os indivíduos no âmbito organizacional. Essa dinâmica impulsiona a criatividade, a solicitude e a reflexão, o que leva à produção de novos conhecimentos e favorece a construção de estruturas de acondicionamento do conhecimento explícito e o mapeamento do conhecimento tácito.

O *armazenamento de conhecimento* diz respeito ao conhecimento acumulado visando a subsidiar o desempenho atual e futuro da organização. Esse processo, por um lado, facilita a recuperação do conhecimento e o resgate da memória organizacional, contribuindo para a socialização desses elementos no contexto organizacional. Por outro lado, auxilia a organização no momento em que for necessário identificar as carências ou deficiências em suas bases de conhecimento.

A *revisão de conhecimento* refere-se à avaliação do conhecimento organizacional existente, para melhor atender aos objetivos da organização. É uma ação indispensável para se adequar às demandas e às exigências emergentes, subsidiar a elaboração de novos conhecimentos e promover a atualização dos conhecimentos corporativos.

Por último, permeando todos esses processos, encontra-se o *aprendizado*, que diz respeito às ações empreendidas pela organização para desenvolver o conhecimento individual, grupal e organizacional. Na organização baseada em conhecimento, as pessoas estão, a todo momento, aprendendo de forma dinâmica. Assim, o aprendizado contínuo ajuda a gerar novos conhecimentos, disseminar os conhecimentos entre os indivíduos, enriquecer os conhecimentos já desenvolvidos na organização, perceber necessidades de atualizações no conhecimento. Do mesmo modo, os processos de conhecimento influenciam a aprendizagem organizacional norteando o seu percurso.

Tomando por base o modelo conceitual apresentado, partiu-se para o trabalho de campo, que foi realizado no SEBRAE-PB, sediado na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba, no período de maio a setembro de 2003. Os sujeitos participantes diretos da pesquisa foram quatro gestores (coordenadores) e 14 funcionários técnicos, escolhidos com base no critério de acessibilidade (GIL, 1995), considerando-se que este se adapta ao tipo de estudo empreendido. Na passagem por cada unidade do órgão, além das entrevistas realizadas, o funcionamento da unidade foi observado.

As entrevistas gravadas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho, o que permitiu a observação de vários elementos presentes naquele contexto, tais como: infra-estrutura tecnológica, relacionamento interpessoal, atendimento a usuários, etc. A entrevista realizada classifica-se como semi-estruturada por seguir um roteiro com perguntas abertas previamente elaboradas, mas com a devida liberdade para agregar novos elementos requeridos pela situação a fim de melhor responder aos objetivos da pesquisa.

A observação esteve focalizada, preferencialmente, nas categorias da gestão do conhecimento, definidas para este estudo. Na ocasião, os fatos percebidos eram prontamente anotados em um caderno de campo, para uma posterior análise. As anotações foram feitas de forma livre, em ordem cronológica, quando se percebiam elementos interessantes para análise. Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p.166), “o tipo de observação característico dos estudos qualitativos [...] é a observação não-estruturada, na qual os comportamentos a serem observados não são predeterminados, eles são observados e relatados da forma como ocorrem, visando descrever e compreender o que está ocorrendo numa dada situação.”

O instrumento de coleta de dados e de informações utilizado para entrevista foi elaborado com base nos conceitos elencados na revisão da literatura que fundamentou teoricamente a pesquisa. Visando à validação desse instrumento, foi realizada a análise teórica por juízes, conhecedores da temática abordada no estudo, referente à análise semântica e à análise de conteúdo. A primeira busca verificar a clareza e compreensão dos itens, e a segunda refere-se à pertinência dos itens ao aspecto em estudo.

Posteriormente, após incorporação dos ajustes sugeridos, foi realizado o pré-teste, com a aplicação do roteiro de entrevista a dois funcionários técnicos. Nesse momento, procurou-se verificar a compreensão dos itens pelos entrevistados e a operacionalização do roteiro de entrevista. Ao final do pré-teste, solicitou-se *feedback* dos entrevistados quanto à clareza e pertinência do conteúdo das questões, tendo sido avaliado positivamente com poucas ressalvas que foram posteriormente ajustadas.

Objetivando dar uma maior credibilidade à sua investigação, o pesquisador qualitativo pode usar alguns procedimentos, entre os quais: a permanência suficiente em campo para dirimir quaisquer distorções e/ou vieses e questionamento pelos pares de aspectos falhos, obscuros ou incompletos na interpretação do pesquisador (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999). A permanência prolongada em campo permite ao pesquisador uma melhor compreensão da realidade estudada, corrigir ou confirmar percepções e opiniões, presenciar eventos e comportamentos. O questionamento por pares consiste

em submeter o estudo à apreciação crítica de colegas que não estejam participando da pesquisa, mas que sejam conhecedores da temática abordada.

Quanto ao método utilizado para análise dos dados, na caracterização da amostra pesquisada, foram empregadas medidas estatísticas descritivas. Para identificar o perfil dos pesquisados, utilizaram-se os seguintes indicadores: sexo, faixa etária, estado civil, grau de instrução, nível do cargo, cargo ocupado, função de confiança e tempo de serviço na organização.

Já os dados e as informações obtidos através das entrevistas e da observação foram analisados qualitativamente, através da técnica de análise de conteúdo, visando identificar os elementos mais significativos do discurso e compreender os sentidos manifestos e latentes da mensagem, que evidenciassem a opinião das pessoas com relação aos processos da gestão do conhecimento.

Bardin (1977, p.42) define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

No tratamento dos resultados, não se utilizaram, nesta pesquisa, inferências estatísticas, o que corresponde a uma variante do modelo original de Bardin (1977), optando-se por trabalhar com os significados dos discursos. Para se trabalhar com análise de conteúdo (categorial), dois aspectos são fundamentais: a definição de categorias de análise e a unidade de registro. As categorias correspondem a classes que se formam, sob um rótulo genérico, a partir do agrupamento de elementos que possuem características comuns. São unidades munidas de significados que se destacam naturalmente no texto em análise, à luz da teoria de base utilizada. E a unidade de registro que “é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização” (BARDIN, 1977, p.104).

No presente estudo, partiu-se de algumas categorias teóricas, definidas a partir dos estudos previamente realizados, identificando-se as subcategorias correspondentes de forma que, inicialmente, os elementos foram classificados nas categorias iniciais e, posteriormente, dividiram-se em subcategorias construídas empiricamente a partir da análise dos dados obtidos em campo. Também foi considerado como unidade de registro o tema identificado a partir da frase explicitada pelos pesquisados. Esses procedimentos permitiram a melhor organização dos dados e das informações do texto, o que facilitou a compreensão do sentido.

A partir do conjunto de procedimentos e técnicas utilizados é que se originaram as reflexões e uma compreensão analítica da entidade. A discussão e a interpretação dos resultados ocorreram a partir da apreensão das respostas das entrevistas e da observação. A opção metodológica mostrou-se adequada para montagem do painel multifacetado visando à compreensão dos achados da pesquisa.

4 Apresentação, discussão e interpretação dos resultados

Esta pesquisa teve por objetivo geral analisar os processos de gestão do conhecimento no SEBRAE-PB, tomando-se por base a opinião de colaboradores do órgão. Para atender a esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, aplicando-se as técnicas da entrevista e observação livre.

4.1 SEBRAE-PB: uma organização baseada em conhecimento

O SEBRAE-PB é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de Serviço Social Autônomo, com jurisdição no estado da Paraíba e sede na cidade de João Pessoa. Tem como missão “fortalecer e consolidar os pequenos negócios existentes e fomentar o surgimento de novos, como força empreendedora do desenvolvimento sustentável”.

A estrutura básica do órgão é a seguinte: Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Para facilitar o cumprimento de sua missão, o SEBRAE-PB adotou, recentemente, uma estrutura organizacional interna baseada em células, visando à conjugação de forças para o desenvolvimento e a implementação de programas e projetos com abordagem integrada. Essa estrutura é constituída por seis células: uma diretiva, duas de suporte (Ação Estratégica e Administração/Finanças) e quatro de atividades fins (Educação Empreendedora, Informação e Negócio, Desenvolvimento Local e Desenvolvimento Setorial).

Para desempenhar suas ações, o SEBRAE-PB está presente em 150 dos 223 municípios do estado, atuando em programas ou projetos locais, buscando contribuir com o desenvolvimento econômico e social do estado, principalmente, através da formação de agentes empreendedores. Possui unidades instaladas em nove cidades do estado, nas quais os seus 145 funcionários estão distribuídos. Diversos projetos, ações e programas, planejados e implementados pelo SEBRAE-PB, buscam transferir informações e conhecimentos tecnológicos, gerenciais e operacionais para os atuais e futuros empreendedores, através de cursos de atualização e reciclagem, seminários e palestras.

O SEBRAE-PB busca produzir conhecimentos e democratizar as formas de acesso e de disseminação de informações e de conhecimentos a indivíduos, micro e pequenas empresas, grupos e comunidades, a partir da compreensão de que o processo contínuo de aprendizagem é o caminho sustentável para munir as pessoas com as capacidades necessárias para superação da difícil condição econômica e social, fornecendo-lhes condições para saltos profissionais qualitativos.

No aspecto estratégico, acompanhando as mudanças no sistema a nível nacional, em 1999, o SEBRAE-PB também passou por um redirecionamento, e novas estratégias centrais passaram a nortear suas ações, dentre as quais: “passar dos milhares para os milhões”, ou seja, com o uso da tecnologia da informação, a organização busca atender a demandas em massa, levando a informação e o conhecimento de forma mais eficiente, substituindo a intervenção pontual. Nesse novo panorama, o papel dos técnicos passou a ser de multiplicadores, e as parcerias foram intensificadas para atuarem como agentes disseminadores de conhecimentos, tecnologias e práticas.

O conhecimento, enquanto recurso a ser gerenciado, já faz parte da realidade do órgão. Conforme consta no Relatório de Gestão do SEBRAE-PB (1999/2002), o SEBRAE-PB vem adotando formas variadas para apreender, converter, criar e administrar conhecimentos, visando criar um processo permanente de inovação, incentivando o compartilhamento de conhecimento e de experiências de sucesso. Esse processo é facilitado pela estrutura celular adotada no órgão, que permite que as diversas unidades da organização desenvolvam suas atividades e projetos de forma integrada e que o compartilhamento de informações e conhecimentos ocorra sem barreiras.

Atualmente, as estruturas organizacionais têm o papel de alavancar o conhecimento e as competências internas, favorecendo o aprendizado coletivo. Os modelos mais orgânicos têm se destacado como alternativa ao modelo burocrático (mecanicista) por estarem mais focados nas pessoas e a autoridade ser conquistada a partir da *expertise* e do conhecimento das pessoas.

No SEBRAE-PB, a informação, o conhecimento e a competência acerca dos fenômenos econômicos e sociais que afetam os micro-empresendimentos representam efetivamente importantes recursos, porque estão na base de sua missão institucional. Também, a experiência prática é reconhecida no contexto organizacional como um recurso essencial para realização das suas atividades. No SEBRAE-PB, existe a compreensão de que cada funcionário é um trabalhador do conhecimento, não importando sua função ou unidade onde trabalha.

Quanto ao perfil demográfico e funcional dos pesquisados, tem-se que os 18 participantes da pesquisa repre-

sentam 12,41% da população de colaboradores do órgão. Todos os participantes desempenham suas atividades na sede, da cidade de João Pessoa.

Os dados demográficos obtidos revelam que, entre os entrevistados, houve um predomínio de colaboradores do sexo masculino (61,11%) e uma participação de 38,89% do sexo feminino. Houve uma concentração (50%) na faixa etária de 51 a 60 anos, seguida pelas faixas etárias de 41 a 50 anos (27,78%), de 31 a 40 anos (11,12%), de 21 a 30 anos (5,55%) e de 61 anos em diante (5,55%). A média de idade corresponde a 48 anos, calculada com base nos dados obtidos. Se, por um lado, a idade indica estabilidade para a organização referente a um grupo de profissionais mais veteranos, por outro, se aumentar significativamente a cada ano, deve-se ficar atento.

Quanto ao estado civil, a maioria (61,11%) dos participantes da pesquisa é casada, seguida pelos solteiros (22,22%), pelos desquitados (11,11%) e viúvos (5,56%). O grau de instrução encontrado entre os colaboradores pesquisados é bastante elevado, uma vez que 5,56% se encontra cursando nível superior, 5,56% tem graduação e os demais (88,88%) são graduados e possuem especialização. Essa é uma das características básicas do trabalhador do conhecimento: elevado nível de escolaridade e qualificação (SVEIBY, 1998). Dentre os pesquisados, 88,89% ocupam cargos de nível superior, e apenas 11,11% da amostra ocupam cargo de assistente técnico de nível médio.

Existem apenas 17 funções de confiança (Diretor, Coordenador, Gerente) na estrutura do SEBRAE-PB em todo o estado. Assim, observa-se que o órgão apresenta uma estrutura organizacional com um número de posições hierárquicas bastante reduzido. A grande maioria (77,78%) dos colaboradores pesquisados não ocupava funções de confiança, desempenhando atividades de natureza técnica e apenas 22,22% encontrava-se ocupando função de confiança.

O tempo de serviço indica a experiência e estabilidade do corpo funcional. Quanto aos colaboradores participantes da amostra, a metade (50%) encontra-se na faixa de 15 a 25 anos de trabalho no órgão, 22,22% de 5 a 15 anos, 22,22% acima de 25 anos e 5,56% até dois anos. O tempo de serviço médio corresponde a 19 anos de trabalho, calculado com base nos dados obtidos. Assim, constata-se que a maioria dos colaboradores pesquisados já cumpriu mais da metade do seu tempo de serviço na carreira profissional.

Em síntese, tem-se que o público pesquisado foi formado por pessoas que apresentam maturidade em relação à idade e ao tempo de serviço. Além disso, ocupam cargos técnicos de nível superior, compatíveis com o alto grau de escolaridade que possuem e que fazem uso intensivo do conhecimento no desempenho

de suas atividades, ou seja, são trabalhadores do conhecimento. Assim, entende-se que é um perfil coerente para atender às responsabilidades e às competências que as funções exercidas em uma organização baseada em conhecimento requerem.

Desse modo, o órgão possui nítidas características de uma organização do conhecimento porquanto também detém importantes ativos e recursos intelectuais, representados pela tecnologia da informação, base de clientes, conhecimentos, *know-how* e competências; já os ativos tangíveis, presentes na organização, são reduzidos; e entre seus colaboradores, predominam trabalhadores do conhecimento, ou seja, pessoas cujo trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento, empregando, na maioria das vezes, as próprias competências (SVEIBY, 1998).

4.2 Apresentando as categorias da Gestão do Conhecimento no SEBRAE-PB

Nesta parte do trabalho, foram analisados qualitativamente os resultados obtidos com a pesquisa de campo para as categorias definidas para o estudo da gestão do conhecimento, a saber: geração de conhecimento, compartilhamento de conhecimento, armazenamento de conhecimento, revisão de conhecimento e aprendizado.

4.2.1 Geração de conhecimento

O processo de geração de conhecimentos na organização deve receber a devida atenção, pois é através dele que a mesma se atualiza, renova-se e se mantém sintonizada com as necessidades dos seus usuários. O conhecimento organizacional pode apresentar-se em forma explícita ou tácita. A primeira pode ser sistematizada, enquanto a segunda é de difícil apreensão.

Num sentido amplo, a geração de conhecimento abrange não apenas o conhecimento desenvolvido dentro da própria organização como também aquele adquirido de fontes externas. A pesquisa revelou que, no SEBRAE-PB, a geração de conhecimento ocorre de dois modos: formal e informal. O primeiro se refere ao conhecimento formatado, explícito, formal; e o segundo diz respeito à formação do conhecimento fluido, tácito, informal (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

No primeiro caso, o processo *formal* produz um conhecimento explícito, assumindo a denominação apropriada: plano, projeto, programa, produto, cuja maior parte é desenvolvida diretamente pelo SEBRAE Nacional. Normalmente, as idéias são desenvolvidas, formatadas, aprovadas e repassadas para todo o sistema. Nesse sentido, assim se expressou um dos depoentes: “No normal, são idéias que vêm do sistema e que [...] compartilha com [...] todas as unidades SEBRAE [...] que vão desenvolver aquela idéia”.

Novos produtos também podem surgir nas unidades estaduais dos SEBRAEs, as quais identificam uma necessidade local, elaboram um projeto especial e encaminham ao SEBRAE Nacional. Este analisa o projeto e, se o considerar viável, disponibiliza recursos adicionais para financiá-lo e divulga-o para as demais unidades do sistema. Assim, “podem surgir [...] em nível estadual, algum projeto especial [...] ou outros que vêm de outros estados e que passam pra o SEBRAE Nacional [que] dissemina em todos os estados”, conforme testemunhou um dos pesquisados.

Devido à centralização que, de certa forma, ocorre no SEBRAE Nacional, existe uma uniformização de produtos, projetos e programas desenvolvidos no sistema. São ações básicas encontradas em todos os SEBRAEs estaduais: treinamentos, palestras, consultorias e atendimentos. Entretanto, a possibilidade de se apresentarem e implementarem propostas de iniciativa local proporciona flexibilidade e diversidade ao sistema.

O conhecimento organizacional se torna visível para os usuários quando apresentado em cursos e palestras, cujos materiais didáticos utilizados pelos técnicos facilitadores são elaborados por especialistas na área. Ressalte-se que o conhecimento prático dos técnicos, que ministram cursos e palestras, é bastante útil nos momentos em que se necessita traduzir conceitos complexos. Para tanto, recorrem a exemplos vividos e a casos conhecidos, o que facilita a compreensão dos temas, principalmente pelos leigos, e dá uma dimensão prática aos eventos.

No segundo caso, o processo *informal* gera um conhecimento tácito a partir da interação e do diálogo entre as pessoas, tanto no ambiente interno da organização como nos trabalhos externos. Internamente, as reuniões, os encontros técnicos e os repasses de metodologias são considerados os principais momentos em que ocorre a geração de conhecimentos. O testemunho a seguir ancora esse pensamento: “Através dessa troca de experiência, das reuniões, desse repasse de metodologia”.

Externamente, nos trabalhos de campo, o conhecimento é produzido a partir dos contatos com as comunidades, as lideranças locais e os parceiros. Estes, normalmente, são agentes conhecedores da realidade em questão e auxiliarão o técnico para uma melhor compreensão do contexto. A fala a seguir enfatiza esse aspecto: “A nível local, a experiência de campo [...] a troca de conhecimentos entre as instituições, as reuniões, [...] as demandas da própria comunidade [...] faz com que a gente aumente esse conhecimento”.

A criação do conhecimento, conforme apregoam Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), tanto é um processo individual como social. Os indivíduos sempre estão gerando novos conhecimentos, restando-lhes a

socialização desses com os outros colaboradores da organização, de modo que é importante enfatizar a via de mão-dupla que existe entre as formas de conhecimento: explícito e tácito.

Por um lado, o conhecimento tácito está relacionado ao saber-como e, quando exteriorizado, contribuirá para a apresentação de idéias e de sugestões que posteriormente poderão ser formalizadas, produzindo conhecimento explícito; por outro lado, o conhecimento explícito, uma vez internalizado pelas pessoas, resultará em novas reflexões e questionamentos interiores, criando-se, assim, novos conhecimentos tácitos. Desse modo, ressaltam Nonaka e Takeuchi (1997, p.67), “o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim, mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos.”

Ressalte-se que a geração de conhecimento no SEBRAE-PB ocorre, principalmente, através da captura de conhecimentos. “O processo de captura representa a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais e áreas de conhecimento selecionadas” (STOLLENWERK, 2001, p.150). Esse processo apresenta semelhanças com o processo de geração de conhecimento, uma vez que ambos adicionam novos conhecimentos à organização. Nesse mesmo sentido, Davenport e Prusak (1998, p.64) consideram também a aquisição como uma das formas de geração de conhecimento pelas organizações, de modo que o “conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização.”

Qualquer que seja a forma – criação ou captação de conhecimento – o objetivo será o mesmo: tornar mais eficiente e eficaz a geração de conhecimento da organização, gerando matéria-prima intelectual a ser disseminada e impulsionando os demais processos de conhecimento, presentes na dinâmica organizacional.

4.2.2 Compartilhamento de conhecimento

O compartilhamento de conhecimento corresponde à própria essência de uma organização baseada em conhecimento, pois é através desse processo que a organização materializa sua missão diante dos seus usuários. O conhecimento representa o produto a ser repassado e com o qual se buscará transformar alguma realidade. Para Stewart (2002, p.142), “o compartilhamento do conhecimento é um dos processos essenciais de toda empresa do conhecimento.”

Numa organização com estrutura orgânica, como o SEBRAE-PB, o fluxo de conhecimentos ocorre para além de suas fronteiras, envolvendo os parceiros, os usuários, a sociedade. Essa dinâmica ocorre indepen-

dente de qualquer sistematização e sem seguir alguma ordem predefinida. O discurso seguinte ilustra essa análise: “É muito biológico [...] vai acontecendo, as pessoas vão adquirindo novos conhecimentos e, na convivência [...] vai sendo passado pra os colegas [...] pra o cliente [...] pra o parceiro...”.

Zarifian (2001, p.148) destaca o papel da comunicação inter-humana, baseada no entendimento recíproco e no compartilhamento de referenciais e objetivos. Para esse autor, os contatos recíprocos são fundamentais para a transformação das ocupações. De modo que “nada é mais importante para que uma ocupação evolua [...] que colocá-las em situação de intensa comunicação com seu exterior (com as outras ocupações complementares, com os clientes e usuários)”.

Observou-se, com a pesquisa realizada, ser possível identificar, no SEBRAE-PB, três níveis de compartilhamento de conhecimentos: entre pares, no grupo e coletivo. O compartilhamento de conhecimentos *entre pares* é aquele que ocorre diretamente, de pessoa para pessoa. No dia-a-dia de trabalho, as pessoas procuram trocar idéias, debater uma questão e aprender umas com as outras. A fala a seguir confirma o acima mencionado: “Eu procuro um colega [...] eu tenho uma dúvida, pergunto a ele [...]. Se é uma área que eu não entendo muito, eu vou perguntar à pessoa da área”.

O compartilhamento de informações e de conhecimentos é bastante freqüente nas dependências do órgão, entre os colaboradores. Através de diálogos, confirmam informações, esclarecem dúvidas, compartilham idéias. Percebe-se um ambiente propício a essa prática, havendo, normalmente, receptividade para ouvir o colega e contribuir com alguma sugestão. A conversa é defendida por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) como um dos elementos presentes num contexto capacitante, uma vez que facilita o compartilhamento de conhecimento tanto no âmbito interno como externo da organização. Segundo esses autores, através das conversas, ocorre o intercâmbio de idéias, de opiniões e de crenças e, dessa forma, acaba-se por compartilhar conhecimentos tácitos. O conhecimento tácito, não obstante sua importância, é de difícil transferência devido à natureza subjetiva que assume. Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.106-107), uma das maneiras de compartilhar o conhecimento tácito é através da observação direta, quando “os membros da comunidade observam as tarefas em andamento e as habilidades dos demais membros na execução do trabalho, como no relacionamento mestre-aprendiz.”

Esse tipo de compartilhamento de conhecimento acontece, por exemplo, quando a organização adota a estratégia de emparelhamento, de um técnico tutor com um técnico aprendiz, para a realização conjunta de alguma atividade. Nesse caso, ocorre importante com-

partilhamento de conhecimentos tácitos. O simples observar induz um processo de mudanças no comportamento do técnico aprendiz. Sem perceber ou intencional, os técnicos instrutores conseguem passar mais do que conhecimentos explícitos para os pares que observam a sua prática.

Sveiby (1998, p.51) alerta que, não obstante todo o avanço da tecnologia da informação, “as pessoas aprendem principalmente seguindo os exemplos umas das outras, praticando e conversando”. Essa forma de transferência de conhecimento através do aprendizado prático é mais confiável e duradoura. Por sua vez, Stewart (2002, p.358) apregoa que: “o treinamento em sala de aula tem o seu lugar: muito pequeno. [...] O aprendizado em ação [...] tem várias vantagens. Primeiro, funciona. Segundo, enquanto aprendem, as pessoas estão realmente trabalhando para a empresa [...]. Terceiro, e talvez mais importante, o aprendizado em ação constrói redes sociais.”

Segundo Zarifian (2001), o modelo de ocupação referente à época do artesanato, focado na transmissão de experiências entre mestre e aprendiz, continua inspirando as relações, nos dias de hoje, entre jovem em aprendizagem e tutor. Contudo, o modelo de gestão baseado na lógica da competência apregoa que a experiência não deve mais estar associada à antiguidade na ocupação, e sim, à variedade dos eventos vivenciados.

Um segundo nível de compartilhamento de conhecimentos, identificado na pesquisa, é aquele que ocorre no *grupo*. Neste caso, as reuniões com as equipes, principalmente, para o repasse de conhecimentos e de metodologias, são consideradas o principal evento. O conhecimento que transita nesse nível é mais explícito do que aquele entre pares. O depoimento a seguir retrata essa situação: “Independente da organização incentivar, as pessoas não deixam de fazer o compartilhamento entre elas, normalmente, nas equipes”.

A pesquisa revelou que a atitude de compartilhar conhecimentos é considerada algo cultural, no SEBRAE-PB, ou seja, faz parte do comportamento das pessoas, mesmo não havendo ações institucionais específicas visando atender a tal finalidade. Então, independentemente de existir alguma normatização ou algum incentivo explícito na organização, os próprios indivíduos se sentem motivados a compartilhar sua bagagem intelectual. Isso pode ser percebido em depoimentos como este a seguir: “É empírico mesmo. Não há critério [...] pra isso. A gente faz a articulação, procura melhores informações, conhecimentos entre os colegas”.

O nível de solicitude na organização também afeta o compartilhamento de conhecimento tácito. Tem a ver com solidariedade, cooperação e disposição para ouvir

as idéias entre as pessoas da organização. Dessa forma, os indivíduos sentem-se motivados a compartilhar os seus conhecimentos com os seus pares. Quando há solicitude na organização, os indivíduos percebem interesse solidário dos colegas para com o desempenho do grupo e, conseqüentemente, o compartilhamento de conhecimento torna-se mais espontâneo (VON KROGH, ICHIO e NONAKA, 2001).

No nível *coletivo*, o compartilhamento de informações e conhecimentos acontece com o auxílio dos recursos tecnológicos – intranet, internet, *e-mail*. Agora, a informação e o conhecimento são formatados para atingir, de forma mais prática e rápida, um público maior no ambiente de trabalho ou fora dele. Esse pensamento se ancora em testemunhos, como este a seguir: “Qualquer experiência nova [...] a gente é incentivado a divulgar através de *e-mails* com os colegas”.

Quanto maior o universo de pessoas envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimentos, a interação pessoal se dilui e aumenta a virtualidade dos contatos. Também muda o formato que o conhecimento assume, passando de uma forma menos estruturada, difusa e pessoal para uma forma mais estruturada, delineada e impessoal. No processo de compartilhamento de conhecimento, a tecnologia não deve ser um fim em si mesma. Ela certamente é imprescindível ao armazenamento e à recuperação da informação; entretanto, o fundamental é o uso da informação, ou seja, a sua passagem para conhecimento (VON KROGH, ICHIO e NONAKA, 2001).

A tecnologia da informação proporciona o compartilhamento de conhecimento em larga escala, a qualquer hora, para qualquer lugar. Entretanto, segundo Stewart (2002), parece existir uma relação inversamente proporcional entre a tecnologia utilizada e a quantidade de conteúdo da informação transferida, ou seja, quanto mais conteúdo, menos tecnologia se faz presente; e quanto mais tecnologia, menos conteúdo informativo será compartilhado. Assim sendo, na interação face a face, há baixa tecnologia e alto conteúdo, inclusive expressões faciais, inflexões de voz e as palavras em si. Com o telefone, há mais tecnologia do que nas conversas face a face, com menos conteúdo, pois se perdem as expressões faciais; já no *e-mail*, há mais tecnologia do que nas conversas por telefone, com ainda menos conteúdo, pois se perdem as inflexões de voz; na mensagem instantânea, há tecnologia mais alta do que a do *e-mail*, e conteúdo mais baixo ainda, já que se perde a qualidade do texto.

Assim, conclui-se que, apesar da inexistência de ações institucionais direcionadas a estimular o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores e da

evolução dos recursos tecnológicos e sua inegável contribuição para o aprimoramento das atividades na organização, o compartilhamento de conhecimentos de forma direta entre as pessoas ainda está muito presente, no SEBRAE-PB, e ocorre sem maiores formalidades, a qualquer hora, no contexto de trabalho. A tecnologia é um elemento facilitador do processo de compartilhamento de conhecimento; não obstante, “é mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos colaboradores e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível” (TERRA, 2001, p.178).

O fluxo contínuo de informações e conhecimentos é importante para que todos estejam sempre bem informados e possuam conhecimentos necessários para garantir a continuidade e a qualidade das atividades que executam e que possam assumir a sua responsabilidade no processo. Por outro lado, essa dinâmica favorece a incorporação e o enriquecimento do patrimônio organizacional intelectual com novos conceitos, tecnologias e metodologias, nas suas áreas de atuação.

4.2.3 Armazenamento de conhecimento

Enquanto o ato de compartilhar o conhecimento se direciona para o presente e o futuro, o ato de armazená-lo se volta mais para o passado. São etapas interligadas e complementares para uma eficaz gestão do conhecimento. O armazenamento de conhecimento é um processo que deve receber muita atenção nas organizações baseadas em conhecimento, porquanto representa o acúmulo da bagagem técnica e intelectual edificada no decorrer do tempo que, se não for bem gerenciada, poderá ocasionar dispersão ou perda incalculável de recursos intelectuais. A evolução da tecnologia da informação criou as condições que possibilitaram a armazenagem do conhecimento; todavia, o lado humano presente no processo não deve ser subestimado.

Para Stollenwerk (2001, p.152), o armazenamento de conhecimento tem por objetivo “garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem efetivos. [...] Quanto mais se formalizar o conhecimento, mais eficaz será o processo de organização e armazenagem”. Por outro lado, complementa a autora, o conhecimento, a competência e a experiência informais, de domínio individual e não compartilhados adequadamente, facilmente se perdem e se esquecem e, dessa forma, não podem ser organizados e armazenados para utilização posterior.

Na pesquisa realizada, observou-se que existe sensibilização por parte dos gestores do SEBRAE-PB com relação ao assunto. Considerando-se a complexidade que a matéria envolve, algumas iniciativas, ainda incipientes,

estão sendo adotadas. Nesse processo, deve-se estar atento para não tratar o conhecimento como se fosse dado ou informação, já que “o conhecimento precisa de alguma estruturação, mas não em excesso, para não matá-lo” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.84). Mesmo sem existir ainda uma sistematização institucional, foram identificados alguns modos como vem ocorrendo o armazenamento do conhecimento organizacional, quais sejam: tradicional, tecnológico e mental.

Não obstante todo o arsenal tecnológico encontrado na organização, perdura a forma *tradicional* de se armazenar o conhecimento, onde os principais documentos elaborados pelos técnicos e consultores, tais como: projetos, estudos especiais e relatórios são arquivados no Centro de Documentação e Informação (CDI) do órgão ou nas próprias unidades de trabalho, para subsidiarem trabalhos futuros, conforme revela um dos depoimentos dos entrevistados: “Existe o Centro de Documentação e Informação [...] onde são arquivados os projetos, trabalhos e estudos que foram elaborados dentro do SEBRAE e outros que foram recebidos”.

O CDI, apesar de contar com um acervo físico reduzido, é bastante procurado pelo público. As principais obras encontradas nessa unidade são da área de gestão de negócios e conta também com significativo acervo de vídeos e de CD-ROMs a fim de atenderem tanto aos colaboradores quanto aos usuários externos. A gestão da informação no CDI é realizada com a utilização do sistema Thesaurus, através do qual se faz o cadastramento, a pesquisa e o controle da movimentação do acervo bibliográfico.

Essa forma de armazenamento parece desfalecer, principalmente, diante dos conhecimentos de natureza técnica, os quais devem ser continuamente atualizados diante da rapidez com que se renovam. Assim, muitos conceitos, teorias e metodologias que se aplicavam a algumas situações do passado, hoje, já não são mais convenientes, por existirem outros que melhor respondam à realidade atual. O depoimento seguinte é interessante ao refletir nesse sentido: “Fiz estudos, trabalhos [...] depois de vinte anos uma pilha [...]. O que eu faço hoje é melhor do que eu fiz naquela época. Então, pra que que eu vou carregando isso? Porque se o conhecimento não for renovado, ele morreu, é passado. [...] Você vai juntar papel e traça”.

Diante da ausência de um programa institucional que sistematize e integre as ações de armazenamento de conhecimento, ocorrem atitudes individuais visando atender a tal lacuna. As pessoas guardam em seus “baús” as informações e os conhecimentos que consideram importantes e de que podem precisar no futuro, conforme relata a seguinte fala: “Eu tenho as minhas formas de armazenar aquilo que eu julgo que seja importante, que eu vou utilizar no futuro”.

Por outro lado, com o desenvolvimento tecnológico, passaram a ser utilizados recursos da tecnologia da informação – sistemas, banco de dados, redes – para o armazenamento *tecnológico* de dados, informações e conhecimentos. No SEBRAE-PB, os técnicos têm acesso a várias bases de dados e informações de órgãos públicos e instituições financeiras; todavia, ainda não dispõem de uma sólida base de conhecimento interno, que possa auxiliar o desempenho das atividades técnicas.

Nesse sentido, uma ação que vem sendo realizada, utilizando a tecnologia da informação, é a construção de uma base de conhecimento, a partir do “Atendimento Interativo”, formado por perguntas e respostas, geradas no atendimento virtual ao público. Esse serviço do SEBRAE-PB está disponibilizado aos usuários, via internet, através do qual o usuário faz a pergunta, e o técnico responsável responde ou encaminha para outro técnico com melhores subsídios para respondê-la. Os assuntos tratados nos atendimentos virtuais são os mais variados: acesso ao crédito, tributos, mercado, oportunidade de negócios, treinamentos e outros.

A Biblioteca Temática do Empreendedor (BTE), uma biblioteca digital, em fase de aprimoramento, também possui um acervo bibliográfico constituído de artigos, trabalhos, matérias e outros, referentes à gestão de micro e pequenas empresas e áreas afins. Conceitualmente foi desenvolvida no SEBRAE-PB e expandida para todo o sistema nacional. Também representa um meio para armazenar e disponibilizar conhecimentos com as vantagens e limitações que o ambiente virtual proporciona.

Algumas ferramentas tecnológicas também podem auxiliar a localização interna de talentos e competências. Entretanto, no SEBRAE-PB, elas são pouco utilizadas por serem consideradas pouco práticas, na percepção dos colaboradores entrevistados. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.163-164), as dificuldades maiores na implementação de sistemas de localização de especialistas são de natureza não-tecnológica, uma vez que “esses sistemas exigem considerável investimento de tempo da parte do especialista [...] no sentido de colocar e atualizar as biografias no banco de dados, e pode ser difícil motivar os especialistas a executarem tais tarefas.”

De qualquer modo, uma organização baseada em conhecimento deve ter os meios próprios para localizar e mobilizar os talentos e as competências individuais e grupais, com os quais pode contar em cada situação que surge. Isso é importante porque otimiza a utilização de recursos, tempo e conhecimentos na realização das ações. Através do mapeamento das especialidades de cada funcionário ou da construção de um “banco de talentos” ou de uma “árvore de conhecimento”, as organizações podem localizar mais eficazmente as pessoas detentoras de conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2002). Porém, um mapa

do conhecimento apenas indica onde encontrar o conhecimento, mas não o contém. A dificuldade de se lidar com o conhecimento tácito faz com que, muitas vezes, o seu processo de codificação se limite a localizar os especialistas, facilitar a aproximação do interessado e estimular a interação de ambos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). De qualquer modo, o mapeamento da *expertise* interna é um aspecto relevante a ser considerado pelas organizações baseadas em conhecimento.

Enquanto essas duas formas de armazenamento de conhecimento – tradicional e tecnológica – privilegiam o conhecimento explícito, o armazenamento *mental* envolve mais o conhecimento tácito, que é pessoal, difuso e difícil de ser explicitado para outros. O acúmulo desse conhecimento ocorre com a experiência, a prática, o amadurecimento profissional e pessoal e, portanto, é diferenciado em cada pessoa. Diferentemente do conhecimento explícito, adquirido através de estudos, conferências e encontros, o conhecimento tácito não pode ser sistematizado. O relato a seguir aborda esse aspecto: “Acho que esse conhecimento tá muito na mão, ou na cabeça [...] das pessoas [...]. Se uma parte das pessoas que detêm o conhecimento se afastar hoje, praticamente se perde a memória [da instituição]”.

Para Teixeira Filho (2000, p.97), “a memória organizacional pode ser vista como um conjunto abrangente de referências – experiências, problemas, soluções, projetos, tecnologias, casos, eventos, fornecedores e clientes, entre outras – que a organização ‘sabe’ estar disponível para quem atua na empresa, com o fim de apoiar os processos de trabalho.”

A memória organizacional e o conhecimento tácito estão intrinsecamente envolvidos. Esse tipo de conhecimento encontra-se bem evidente nos indivíduos que participam do órgão desde a sua fundação, alguns ainda em atividade no órgão. São verdadeiros “arquivos vivos”, detentores de conhecimentos sobre fatos históricos e aspectos da memória organizacional, dificilmente obtidos por outras fontes. Representam um patrimônio intelectual – histórico, técnico, cultural – respeitado pelos colaboradores mais novatos, que recorrem, freqüentemente, aos veteranos quando se deparam com alguma questão que requer uma visão mais ponderada e experiente. O discurso abaixo retrata essa afirmação: “Como o tácito, normalmente [...] tá sempre na cabeça de muita gente [...] é só na convivência que a gente vai usufruindo desse conhecimento [...] no dia-dia. E tem muito da memória do SEBRAE [...] na cabeça dos nossos colegas [...]”.

A organização ainda não conseguiu um meio adequado para registrar e preservar a sua memória, deixando-a vulnerável aos imprevistos da vida. A memória organizacional constitui o ponto de partida para uma gestão

do conhecimento que subsidie as atuais e futuras gerações numa melhor compreensão do passado e do presente. É importante assinalar o componente cultural presente nessa questão, porquanto, no Brasil, há predomínio da espontaneidade e da informalidade nos relacionamentos interpessoais, fazendo com que a tradição oral seja mais forte do que a escrita. Esse comportamento dificulta o processo de registro e documentação das idéias, dos conhecimentos, dos processos (TEIXEIRA FILHO, 2000).

O processo de armazenar o conhecimento tem a finalidade de auxiliar a localização de conhecimento, experiência, habilidade em determinado assunto. Essa identificação acarreta maior eficiência e eficácia organizacional e também facilita na hora de adquirir talentos complementares para a organização e atualizar a sua base de conhecimento.

4.2.4 Revisão de conhecimento

Na pesquisa também se avaliou o processo de revisão do conhecimento, ou seja, de que forma a organização atualiza sua base de conhecimento para melhor desempenhar suas atividades. A revisão da base de conhecimento de uma organização é um processo natural, visando mantê-la sintonizada com as mudanças que vão ocorrendo na sociedade e, conseqüentemente, com as novas exigências e os novos comportamentos dos usuários.

Tomando por base o contexto japonês, Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam a importância do apoio da alta administração no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. As inovações estimulam novas descobertas, promovendo um aprendizado e melhorias contínuas. Para tanto, é necessário olhar para o futuro e vislumbrar mudanças no mercado, na clientela, no produto, na tecnologia. Na pesquisa realizada, foram identificadas as etapas que sintetizam as principais iniciativas, no SEBRAE-PB, para revisão do conhecimento organizacional, quais sejam: captação, desenvolvimento e avaliação.

Na *captação* de idéias para renovação do conhecimento organizacional, o SEBRAE-PB busca identificar as necessidades que vão surgindo nos seus usuários, através da constante aproximação com a realidade do mercado e das comunidades. É uma prática regular na organização ouvir a sociedade, nos seus anseios e necessidades. Dessa forma, é possível perceber, proativamente, as linhas de ações que devem ser trilhadas e os novos conhecimentos e as novas competências demandados. O depoimento seguinte respalda essa afirmação: “Tem que tá buscando novos conhecimentos permanentemente, porque a complexidade do universo trabalhando pelo SEBRAE é muito grande. [...] Estão surgindo demandas cada vez mais sérias e outras defasadas”.

Uma vez identificadas as oportunidades para a revisão e renovação do conhecimento, a organização empenhar-se-á na capacitação do seu corpo técnico nos novos conhecimentos requeridos para a elaboração de novos produtos e serviços que venham a suprir as necessidades nascentes. A fala seguinte confirma essa assertiva: “Quando as demandas se concentram muito em determinada área, aí a gente entende que é hora de colocar alguém para ir buscar esse conhecimento e a gente passar a ter esse domínio pra atender as necessidades dos nossos clientes”.

O *desenvolvimento* de novos conhecimentos se dá em consonância com as exigências emergentes na sociedade e culmina com a geração de novos produtos e serviços, de novos programas, de novos projetos, que representam as formatações mais freqüentes dos trabalhos realizados no órgão. Essa idéia está presente no discurso a seguir: “A gente nunca tá parando. Tá sempre buscando informações, ouvindo a classe do micro-empresário, vendo as dificuldades dele e, em cima disso, a gente tenta adequar as nossas atividades para beneficiar esse pessoal”. Nesse momento, as parcerias são imprescindíveis para complementar os conhecimentos, as competências e as habilidades institucionais, necessários para atender aos novos desafios, uma vez que é praticamente impossível ao SEBRAE-PB ter o domínio total desses elementos.

É necessário, porém, um constante repensar das atividades para proceder à *avaliação* e aos ajustes em conformidade com os novos tempos. Para tanto, faz-se necessário um olhar atento da realidade para se perceberem as mudanças no mercado e na sociedade. Essa atitude está expressa no seguinte depoimento: “Esse repensar sempre, essa dinâmica que você tem que de vez em quando parar pra fazer uma releitura de tudo, aí você vai encontrar que há um rol que você pode estar atuando”.

Essa postura implica, em alguns momentos, o SEBRAE-PB ter que abandonar produtos e serviços, alterar o foco, sair de mercados saturados, onde não mais se faça necessária a sua presença, e estar aberto para abraçar novas causas. Nesse processo de contínua avaliação, algumas ações vêm despontando, principalmente, com o uso da tecnologia da informação. O desenvolvimento de produtos e serviços disponibilizados via internet, a realização de tele/videoconferências, a implementação de projetos de educação à distância refletem esse avanço.

Como as mudanças fazem parte da dinâmica social e provocam novas necessidades, novos comportamentos e novos valores, sempre existirão demandas em ascensão. Assim, uma organização baseada em conhecimento, que tem por missão apoiar e orientar pessoas, empresas e comunidades, levando informações e conhecimentos, tem o compromisso de manter-se na vanguarda desse processo e estar sintonizada com os novos parâmetros

da sociedade moderna. Isso implica uma permanente postura pró-ativa, abrindo novas frentes de atuação, estimulando novos mercados, novas idéias e novas iniciativas e criando posturas profissionais flexíveis e receptivas a novos aprendizados.

4.2.5 Aprendizado

O processo de aprendizado é inerente às organizações baseadas em conhecimento e pode ocorrer de várias formas, promovendo mudanças nos conhecimentos dos indivíduos e das organizações. É através do aprendizado que o conhecimento se desenvolve, de modo que os processos de aprendizado e de conhecimento estão interligados. Mc Gee e Prusak (1994, p.208) definem o aprendizado como “a aquisição de novas capacidades e perspectivas e não a aquisição de fatos novos”, cabendo à organização criar condições ambientais favoráveis para que o mesmo ocorra e aproveitar o potencial de aprendizagem das pessoas, transformando-o em contribuição efetiva para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para que ocorra o aprendizado organizacional, é necessário que os indivíduos aprendam, o que nem sempre se verifica. Assim sendo, Senge (1998) destaca o valor da aprendizagem nas equipes, uma vez que as considera a principal unidade de aprendizagem nas organizações contemporâneas, capaz de dar dinamismo aos aprendizados. Com a pesquisa realizada, observou-se que as principais formas de aprendizado no SEBRAE-PB podem ser categorizadas assim: aprendizado com os erros, capacitação e aprendizado em serviço.

No que se refere ao *aprendizado com os erros*, geralmente, esses são considerados elementos negativos e indesejáveis tanto pela organização como pelos seus colaboradores. Mas os erros que ocorrem no ambiente organizacional podem ser fontes de novos aprendizados, desde que recebam um tratamento gerencial adequado. Nesse sentido, esclarece Stewart (2002, p.317) que, “obviamente, ninguém pretende estimular as mancadas apenas para aprender com elas. Mas a melhor maneira de evitar a repetição de erros é adotar a perspectiva do conhecimento: celebrar o aprendizado, não apenas o sucesso”.

Inicialmente, a organização se esforça para a prevenção, para que não aconteçam erros nas suas ações e atividades, ou, caso ocorram, que sejam rapidamente sanados durante o processo, através dos ajustes e das adequações necessárias. Para isso, existe o acompanhamento dos trabalhos e, quando percebida alguma dificuldade ou deficiência, a equipe recebe o reforço material e/ou humano. O depoimento seguinte retrata essa preocupação: “Quando a gente tá lançando um novo produto, vai revendo [...] o que não está dando certo e corrigindo os erros [...] são os ajustes de rumo”.

É comportamento freqüente na organização as pessoas se colocarem à disposição para contribuir com aquelas ações que requerem, no momento, uma maior atenção para que se realizem dentro do esperado, e os erros e as falhas sejam evitados. Entretanto, apesar de todo o empenho, a organização não está imune ao aparecimento de erros. Nessas situações, é feita uma avaliação para identificar e analisar as causas, as falhas e as limitações que levaram aos erros. A fala a seguir expressa esse sentimento: “Aí a gente vai ver o que foi que não deu certo [...] por que não deu certo, pra no próximo projeto, na próxima implantação a gente não cometer mais aquele erro”.

É inevitável, nesse momento, o surgimento do sentimento de frustração na equipe. Todavia o dinamismo do sistema, as várias ações em desenvolvimento e os novos trabalhos que vão surgindo contribuem para que aquelas ocorrências inesperadas e indesejáveis sejam mais facilmente superadas. Assim, parte-se para a correção e os ajustes necessários em decorrência das falhas identificadas, uma vez que, nessas circunstâncias, a busca de soluções para amenizar ou sanar os efeitos negativos dos erros torna-se prioridade. A sua correção passa a ser atribuição de toda a equipe, independente de quem tenha sido mais diretamente responsável.

Uma vez ocorrido o erro, no SEBRAE-PB, não há busca de culpados, e sim, de soluções. Na opinião dos colaboradores, não interessa a individualização do causador do erro, pois esse procedimento não se harmoniza com o espírito de equipe reinante na organização, onde o sucesso e o fracasso pertencem a todos. Essa idéia está expressa no seguinte depoimento: “Eles [os erros] são analisados e pessoas de outras equipes ou gestores buscam [...] uma nova solução pra resolver o problema [...] procurar um culpado, não. Se tenta buscar soluções”.

Há o entendimento no órgão de que, diante de acontecimentos dessa natureza, é importante não apenas a correção como também a compreensão e a reflexão do ocorrido, para que promovam o aprendizado coletivo a fim de impedir ou dificultar a repetição de erros. Argyris e Schon (1978 *apud* RODENES ADAM, GONZALEZ LADRON DE GUEVARA e ARANGO SERNA, 1999) classificam os tipos de aprendizagem organizacional em aprendizagem de circuito simples (*single-loop*), através da qual a organização se limita a corrigir os erros detectados, mas não altera seus processos e políticas; e aprendizagem de circuito duplo (*double-loop*), através da qual a organização realiza também uma reflexão mais profunda sobre seus procedimentos, processos e políticas, buscando compreender as razões da ocorrência dos erros, produzindo um aprendizado estratégico e uma expansão de competências.

No que se refere à *capacitação*, tem-se que esse processo visa preparar o indivíduo para uma atuação profissional adequada. O SEBRAE-PB valoriza as

ações de capacitação, promovendo várias oportunidades de atualização e reciclagem dos conhecimentos para os seus colaboradores, de modo que, conforme destacou um dos entrevistados, “Todas as pessoas [...] da área técnica já tiveram, têm e vão continuar tendo oportunidades de crescimento”.

As chances de capacitação no órgão se apresentam em várias modalidades, desde os eventos de curta duração (treinamentos, seminários) até os de pós-graduação. Todavia, busca-se direcionar a capacitação dos colaboradores para a área de conhecimento e de atuação dos mesmos, a fim de que possam efetivamente aprender e melhorar o seu desempenho profissional.

Todos os colaboradores do SEBRAE-PB têm o direito de freqüentar qualquer uma das atividades de treinamento que o órgão ministra para o público externo. São dezenas de cursos, os quais se realizam durante todo o ano, com carga horária média de 40 horas cada um deles, predominantemente, na área gerencial. O testemunho a seguir confirma essa assertiva: “Nós temos oportunidade sempre que a gente quiser porque tem o setor de treinamento que semanalmente realiza os treinamentos e qualquer funcionário que queira fazer, qualquer que seja o curso, ele tem chance de fazer”.

Outras oportunidades disponibilizadas pelo órgão são os treinamentos para repasse de metodologias. São eventos que ocorrem sempre que um novo projeto ou um novo programa vai ser implementado ou ajustado. Nesse caso, as pessoas que recebem o treinamento se tornam multiplicadores dos conhecimentos recebidos, levando-os para sua sede de trabalho.

Quanto aos cursos de pós-graduação, há uma concentração em cursos de Especialização. Esses cursos são mais valorizados por terem uma carga horária mais reduzida e serem mais focados em uma determinada área, sem comprometer muito o desempenho dos colaboradores, os quais compatibilizam seus horários de trabalho e de estudo. O depoimento seguinte respalda o dito acima: “Quem teve oportunidade de fazer parte desta Instituição, não tem o que se queixar. Eu mesma já tive várias oportunidades”.

Uma outra fonte de aprendizado, considerada a mais importante na organização, é o *aprendizado em serviço*, ou seja, aquele que ocorre na prática, no dia-a-dia de trabalho, a partir da interação direta entre as pessoas, geralmente, um técnico mais experiente e um técnico aprendiz.

O aprender-fazendo é bastante característico da organização, a qual contabiliza importantes resultados com esse tipo de atuação. O depoimento a seguir confirma essa análise: “[...] Numa empresa como o SEBRAE vale

muito para [...] essa capacitação do talento humano [...], o contato... a convivência das pessoas, umas com as outras, para que esse aprendizado se dê [...]. As pessoas vão se relacionando, vão trabalhando juntas, vão tendo um crescimento”.

Assim, o aprendizado é um processo importante em qualquer organização e vital numa organização do conhecimento, pois amplia as aspirações individuais, faz surgirem oportunidades de crescimento profissional. Numa visão contemporânea, essas atividades não devem se moldar por diretrizes que busquem ensinar o que deve ser feito e o que deve ser pensado, mas, sim, desenvolver nos colaboradores a atitude de aprender a aprender e a capacidade de fazer as próprias reflexões. Enfim, os processos de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento estão relacionados. Contudo, apesar de o aprendizado ser algo intrínseco às pessoas e às organizações, são necessárias ações gerenciais que as incentivem.

5 Considerações finais

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, teve por objetivo analisar os processos da gestão do conhecimento no SEBRAE-PB, utilizando o modelo conceitual para organização baseada em conhecimento, desenvolvido para o presente estudo e tendo como ponto de referência a percepção dos colaboradores (funcionários e gestores) do referido órgão.

Verificou-se que o SEBRAE-PB possui o perfil de uma organização baseada em conhecimento ao utilizar o conhecimento como principal recurso para alcançar os objetivos organizacionais e contar com um quadro funcional de trabalhadores do conhecimento. Conhecer o perfil desses indivíduos é fundamental quando se deseja implementar processos de gestão do conhecimento para poder aplicar o capital humano em sua plenitude. A percepção dos pesquisados é de que a organização está sensibilizada para a importância dos processos da gestão do conhecimento; entretanto, as ações nessa área ainda necessitam deslanchar.

No SEBRAE-PB, o processo de geração de conhecimento se faz presente através da captação externa de conhecimentos junto ao SEBRAE Nacional e outros parceiros, que representam as principais fontes de novos conhecimentos que são injetados na organização. Esses conhecimentos obtidos externamente são, muitas vezes, formatados (explícitos), enquanto os conhecimentos gerados internamente, a partir da interação direta entre os colaboradores e entre estes e as comunidades, assumem mais a roupagem tácita.

O compartilhamento de conhecimento talvez represente a essência da gestão do conhecimento, uma vez que envolve interações sociais complexas. No SEBRAE-

PB, essa função não demonstra ser problema, porque há um comportamento espontâneo nas pessoas para o intercâmbio de informações e conhecimentos – explícitos e tácitos. É através do compartilhamento que as pessoas aprendem novos conhecimentos, trocam experiências, manifestam opiniões, discutem idéias. É um comportamento bastante usado pelos colaboradores mais jovens em relação aos veteranos do órgão, mas ocorre também no sentido inverso.

O armazenamento de conhecimento tem a função de estocar o conhecimento útil para auxiliar decisões em situações futuras, através da recuperação de informações, experiências, casos, memórias, que contribuam para uma melhor compreensão da realidade. A pesquisa revelou que essa é uma área que carece de melhor atenção na organização, tanto no que se refere ao conhecimento técnico quanto à memória organizacional. Apesar de a organização dispor de recursos tecnológicos que permitam realizar tal atividade, ainda precisa desenvolver uma cultura interna de registro de eventos que possam subsidiar o atendimento a outras demandas futuras e, assim, racionalizar os processos.

A revisão do conhecimento faz com que a organização não se deteriore em termos de conhecimentos e acompanhe as inovações surgidas na sua área e atuação. Nesse sentido, o SEBRAE-PB busca estar sintonizado com as sinalizações do ambiente externo de modo a dimensionar as suas competências e conhecimentos internos a fim de atender às novas exigências. Para isso, é feito um esforço a fim de se manter na vanguarda do conhecimento gerencial, tecnológico e mercadológico.

O conhecimento se modifica através do aprendizado que lhe agrega novos elementos. O aprendizado pode ocorrer por várias formas, em particular, através dos erros, da capacitação e da prática em serviço. Se o conhecimento é recurso mais importante, o aprendizado é o processo pelo qual o mesmo se desenvolve. É através do aprendizado que as organizações, igualmente aos indivíduos, evoluem e produzem competências individuais e organizacionais.

Diante do exposto, acredita-se que os resultados desta pesquisa poderão auxiliar para uma melhor compreensão de aspectos presentes nos processos da gestão do conhecimento no SEBRAE-PB. Os recursos baseados em conhecimento, nessa organização, representam a base para a formação das competências organizacionais, responsável pela qualidade dos serviços prestados à sociedade e pelo cumprimento da missão institucional.

O conhecimento que permeia todo o contexto organizacional corresponde ao elemento que permite integrar o ambiente interno, as pessoas e o ambiente externo. Portanto, a construção de bases de conhecimento parece ser o caminho que as organizações baseadas em conhe-

cimento terão que trilhar para melhor realizar os seus processos de trabalho, por isso merecem atenção especial. Entretanto, o equilíbrio nas duas formas de conhecimento – explícito e tácito – deve ser buscado, já que se complementam e produzem um efeito de alavancagem na organização.

Por fim, ressalte-se que, como a pesquisa foi realizada na modalidade estudo de caso, não permite generalizações estatísticas, uma vez que a amostra intencional, mesmo se adequando ao tipo de estudo realizado, pode não ter abrangido sujeitos que apresentassem novos vetores à pesquisa. Contudo, cabe destacar que tais limitações não podem ser consideradas representativas, quando comparadas ao posicionamento científico adotado e ao esforço consciente do pesquisador em relação aos procedimentos metodológicos utilizados.

Referências

ALBERS, J. A. Framework for implementing knowledge management. In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY, 2003, Portland-USA. *Anais...* Portland: PICMET, 2003, (CD-ROM).

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANGELONI, M. T. (Org.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. *A sociedade pós-capitalista*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUARTE, E. N. *Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais*. 2003. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2003.

DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, p.50-85.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001, p.95-107.

_____; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, p.189-211.

_____; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio./jun. 1995.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. *Economia de Empresa*, São Paulo, v.2, n.4, p.17-26, out./dez. 1995.

Mc GEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239-262, jul./set. 1993.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na organização*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUINN, J. B. *Empresas muito mais inteligentes*. São Paulo: Makron Books, 1996.

RODENES ADAM, M.; GONZALEZ LADRON DE GUEVARA, F.; ARANGO SERNA, M. D. El aprendizaje organizacional como herramienta de gestión del

cambio. In: SEMINARIO LATINO IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, VIII, 1999, Valencia (ES). *Anais...* Valencia: ALTEC, 1999, (CD-ROM).

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

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

_____. Your company's most valuable asset: intellectual capital. *Fortune*, p.28-33, 3 oct. 1994.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: Tarapanoff, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001, p.143-163.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

_____. *Perspectivas em gestão do conhecimento*. 2002. Disponível em: <http://www.bte.com.br>. Acesso em: 17 maio 2003.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

VON KROGH, G.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001. ■