

Operacionalização do modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2005): uma análise segundo a ótica do gerenciamento

DEISY CRISTINA CORRÊA IGARASHI
(UEM) deisyigarashi@gmail.com

WAGNER IGARASHI
(UNIOESTE) wigarash@gmail.com

ANGELA NOEMIA MACHADO CARDOSO
(UNIOESTE) angelanmcardoso@hotmail.com

FABIANE PUERARI DA SILVA
(UNIOESTE) fabipuerari@hotmail.com

MARINA KEIKO NAKAYAMA
(UFSC) marina@egc.ufsc.br

Resumo: O conhecimento é um recurso estratégico imprescindível para a competitividade organizacional. Principalmente quanto: os mercados, os produtos, as tecnologias e a própria sociedade se transformam a um ritmo acelerado. Assim, para que as organizações possam se manter competitivas, elas devem avaliar e gerenciar seu conhecimento, de modo a identificar e aperfeiçoar seus diferenciais e melhorar seus desempenhos. Nesse cenário, o presente estudo analisa os benefícios que a operacionalização do modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2005) proporciona, segundo a ótica do gerenciamento. O estudo se configura como transversal de caráter descritivo. Ele contempla elementos teóricos e empíricos e tem abordagem qualitativa. Em termos de resultados, o modelo proposto por Terra (2005) confirma na prática a análise teórica e crítica realizada. Isso porque o modelo, na prática, demonstrou: ser subjetivo quanto ao processo de avaliação, gerar apenas a possibilidade de o gestor conhecer os “níveis de concordância” expressos pelos funcionários em relação aos itens objeto de questionamento; e de promover apenas o autoconhecimento para a organização, sobre os elementos vinculados à gestão do conhecimento, sem fornecer subsídios quanto à modelagem de indicadores ou ações para melhoria dos “níveis de concordância”.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Modelo proposto por Terra (2005). Gerenciamento.

An application of Knowledge Management model proposed by Terra (2005): an analysis from management viewpoint

Abstract: Knowledge is a strategic imperative for organizational competitiveness in a context where markets, products, technology and society itself are transformed in accelerated way. Thus, for organizations to sustain competitiveness, they must evaluate and manage their knowledge in order to identify and improve yours differentiates and with that to obtain better performances. In this scenery, this study aim to analyze the benefits that an application of the Knowledge Management model proposed by Terra (2005) provides, from the management viewpoint. The study is configured as transversal of descriptive character. It covers theoretical and empirical elements and has a qualitative approach. In terms of results, the model proposed by Terra (2005) confirms in practice the theoretical analysis and review conducted. This is because the model shown in practice: to

be subjective in relationship to evaluation process, generate only the possibility of the manager know about "agreement levels" expressed by employees in relation to inquiry elements, and to promote only self-knowledge for organization of elements related to knowledge management, without supplying subsidies with relationship to indicators modeling, or actions for "agreement levels" improvement.

Key words: Knowledge Management. Model proposed by Terra (2005). Management.

INTRODUÇÃO

O conhecimento se constitui em um recurso valioso para a manutenção da inovação, segundo a ótica das organizações. Neste contexto, a gestão do conhecimento é um fator estratégico (CARDOSO, 2007; FERRARESI, 2010; IGARASHI, 2009). Para as organizações se manterem competitivas, elas devem avaliar e gerenciar seus conhecimentos, de modo a identificar e aperfeiçoar seus diferenciais e melhorar seus desempenhos. Neste sentido, vários modelos de gestão do conhecimento têm sido propostos: Probst, Raub e Romhardt (2002), Pawlowsky, Forslin e Reinhardt (2003), Terra (2005), Leite e Costa (2007) e Igarashi (2009).

Dentre os modelos citados destacam-se os de Probst, Raub e Romhardt (2002), Pawlowsky, Forslin e Reinhardt (2003) e Leite e Costa (2007), por demonstrar a importância de se avaliar a gestão do conhecimento, direcionar o uso de ferramentas e compartilhar o conhecimento, apesar de não delimitarem os elementos operacionais (aplicação na prática) desse processo.

Os modelos de Terra (2005) e Igarashi (2009) têm outras contribuições no processo de gestão do conhecimento, ao delimitarem formas de como a gestão do conhecimento pode ser operacionalizada, ressaltando que estes dois modelos foram concebidos dentro do contexto nacional. Dentre os dois modelos citados, o modelo de Terra (2005) foi selecionado na presente pesquisa por possuir uma maior consolidação (tempo no mercado) frente ao modelo de Igarashi (2009).

A partir dos elementos expostos, este estudo busca responder o seguinte questionamento: quais benefícios a operacionalização do modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2005) proporciona, segundo a ótica do gerenciamento? Delineado o problema passa-se ao objetivo da pesquisa, o qual tem fins teórico e prático (SILVA, 2010). O objetivo do estudo busca analisar os benefícios que a operacionalização do modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2005) proporciona, segundo a ótica do gerenciamento.

Esse estudo encontra-se estruturado em 6 seções, sendo: (a) inicialmente apresentado a introdução do estudo, bem como o problema e o objetivo da pesquisa; (b) na se-

quência são apresentados os elementos teóricos que subsidiaram o estudo; (c) após são delineados os procedimentos metodológicos adotados no estudo; (d) utilizando por base a metodologia descrita são apresentados a análise de dados, (e) considerações finais e recomendações para trabalhos futuros e as (f) referências selecionadas para o estudo.

ELEMENTOS TEÓRICOS

Esta seção é segmentada em dois momentos, a saber: em um primeiro momento apresenta o modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2005); e no segundo momento apresenta uma análise crítica ao modelo.

MODELO PROPOSTO POR TERRA (2005)

Nas pesquisas teóricas realizadas ao longo desse estudo, observou-se que há na literatura modelos relacionados à gestão do conhecimento que enfatizam processos, uma vez que esses são considerados elementos facilitadores das práticas gerenciais. Dentre esses modelos, o proposto por Terra (2005), destaca-se por apresentar sete dimensões que apoiam as práticas gerenciais, conforme Figura 1.

Com relação à Figura 1, no que se refere às dimensões, observa-se: (a) "1 Visão estratégica – alta administração" é indispensável que a alta administração defina os campos de conhecimento, no qual os funcionários irão focalizar seus esforços de aprendizado, bem como defina metas desafiadoras e motivadoras. Em relação a essa dimensão, Terra (2005) vincula as seguintes ações: priorizar o co-estabelecimento de visões; desenvolver estruturas estratégicas que facilitem a tomada de decisão; inspirar, motivar e focar a organização; disseminar o conhecimento do ponto de vista individual e organizacional; deixar as equipes trabalharem com poucos, porém importantes, pontos de controle.

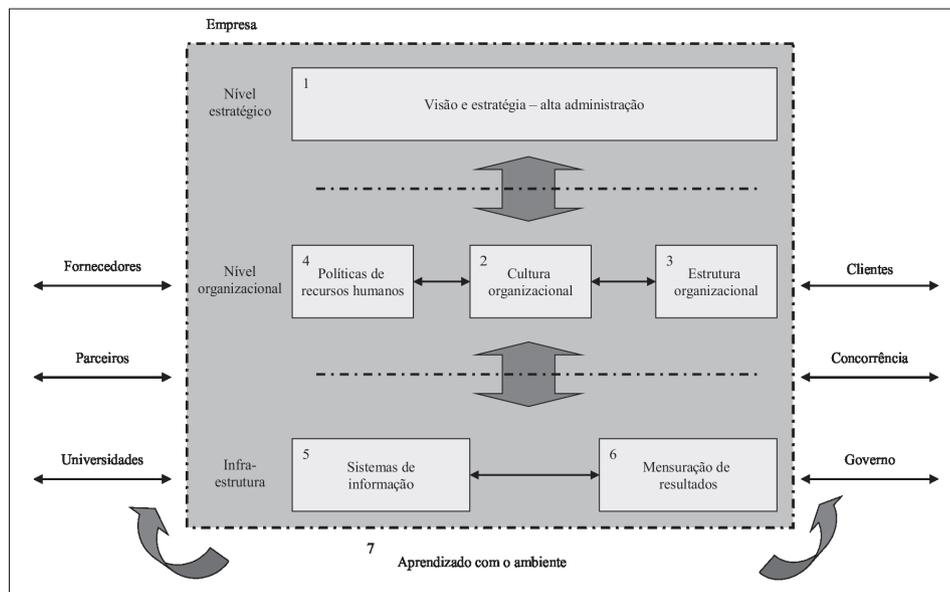


Figura 1: Proposta de planos e dimensões relacionados à prática gerencial
 Fonte: Adaptado de Terra (2005)

Em relação à dimensão “2 cultura organizacional”, essa se encontra voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometimento com os resultados de longo prazo. Essa dimensão também tem caráter estratégico, quer seja delineado por políticas formais ou informais. Terra (2005) vincula as seguintes ações nessa dimensão: caracterizar ambientes e culturas criativas; observar a perspectiva dos próprios funcionários com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual e a implementação de novas ideias; monitorar o uso do recurso tempo; analisar a questão dos espaços de trabalho.

A dimensão “3 estruturas organizacionais” enfoca a superação dos limites vinculados à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas estruturas tradicionais. Essas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia. Ainda em relação a essa dimensão, Terra (2005) destaca as seguintes ações: apoiar o trabalho em equipe; gerar flexibilidade organizacional para adaptação às demandas do ambiente competitivo; manter o mínimo de hierarquia – decisões tomadas no nível mais baixo possível; buscar competências múltiplas; valorizar o conhecimento acumulado pela empresa; gerar informação e treinamento *just-in-time*; ter equipes multidisciplinares; ter sistemas de avaliação de funcionários que levem em consideração a opinião de todas as pessoas com as quais cada indivíduo interagiu.

Na dimensão “4 políticas de recursos humanos” se associam elementos quanto à aquisição de conhecimentos externos e internos, bem como à geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa. Terra (2005) observa as seguintes iniciativas nessa dimensão: definir estratégias de recrutamento e seleção; ter treinamento e políticas de recursos humanos associados às atividades de conhecimento, com estímulo ao aprendizado; definir planos de recompensa e reconhecimento de funcionários. Entretanto, alguns

autores como López, Péon e Ordáz (2006) acreditam que os planos de recompensa não se transformam em resultados efetivos, mas geram uma relação inversa com a aprendizagem organizacional.

Outra dimensão apresentada por Terra (2005) é denominada “5 sistemas de informação”, aqui o enfoque são as tecnologias de informação e comunicação, e observa se as mesmas afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Nessa dimensão, Terra (2005) reconhece as possibilidades propiciadas pelo avanço tecnológico. Ele destaca que essa dimensão trata de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração. Por isso, depende essencialmente das entradas, ou seja, dos dados individuais incorporados ao sistema, pelas pessoas que participam do ambiente organizacional. Terra (2005) sugere as seguintes ações nessa dimensão: ter comunicação eficiente em todos os sentidos; observar os espaços colaborativos; considerar a usabilidade de sistemas e tecnologia da informação; considerar um maior compartilhamento do conhecimento organizacional.

A dimensão “6 mensuração dos resultados” considera os esforços quanto à mensuração de resultados sob várias perspectivas, bem como sua comunicação pela organização. Aqui se destacam os esforços em avaliar as várias dimensões do capital intelectual, dentre as quais se observam a avaliação de competências individuais e organizacionais e os esforços na mensuração e comunicação dos resultados para a organização.

Finalmente, a dimensão “7 aprendizado com o ambiente” enfoca a crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente, em particular por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com seus clientes. Como ações, Terra (2005) sugere: ampliar o aprendizado com o cliente, fornecedores e parceiros; com vistas a gerar *benchmarking* e a mapear a *expertise* externa.

A abordagem proposta por Terra (2005) implica em uma gestão do conhecimento que adote práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação de conhecimento organizacional. O autor comenta sobre a importância dos esforços serem coordenados sistemicamente, em vários planos: operacional e estratégico; normas informais e formais. Essas questões devem estar alinhadas ao fato de que essas ações são necessárias ao processo de inovação, o qual necessita de modo crescente, combinar diferentes conhecimentos, habilidades, tecnologias e conhecimento de diversos setores econômicos.

ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO PROPOSTO POR TERRA (2005)

O modelo proposto por Terra (2005) destaca-se em relação aos modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002), Pawlowsky, Forslin e Reinhardt (2003) e de Leite e Costa (2007), por apresentar uma segmentação de suas dimensões, quanto aos aspectos: estratégia organizacional e tecnologia da informação.

Com relação às dimensões, Terra (2005) observa que os aspectos vinculados à visão estratégica e à cultura organizacional envolvem a alta administração, bem como a definição de como os funcionários da organização focalizam seus esforços de aprendizado. Para tanto, o autor observa a necessidade de se definir metas desafiadoras e motivadoras. Terra (2005) considera importante observar o aprendizado com o ambiente, em particular por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento da relação com os clientes.

Esse modelo também contempla aspectos quanto às estruturas organizacionais, políticas de recursos humanos e sistemas de informação, os quais respectivamente enfocam a análise das organizações, a fim de observar se suas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia. Observa também a aquisição de conhecimentos externos e internos, bem como a geração, difusão e armazenamento destes junto às organizações; bem como de que modo os sistemas de informações afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações.

O modelo de Terra (2005) prevê uma dimensão relativa à mensuração dos resultados, que enfoca os esforços quanto à mensuração de resultados sob várias perspectivas, bem como sua comunicação por toda a organização. Nesse momento, segundo Terra (2005), torna-se possível avaliar as competências organizacionais, os esforços na mensuração de resultados e de compartilhamento dessas informações.

Nessa última dimensão, Terra (2005) não faz menção ao modo como a mensuração de resultados será conduzida. Ou seja, não há indicação de como as organizações podem utilizar esse modelo para lhes auxiliar no gerenciamento dos elementos vinculados à gestão do conhecimento, tam-

pouco em relação aos procedimentos utilizados para se identificar ou agregar competências individuais, ou mesmo quanto aos procedimentos utilizados para mensurar os resultados.

Portanto, considera-se que o modelo proposto por Terra (2005) é subjetivo quanto ao processo de avaliação. Visto que o modelo, a partir de questionários, direciona a extração de informações em relação às dimensões, tal prática promove o autoconhecimento da organização. Contudo, não fornece subsídios para a modelagem de indicadores, os quais são os elementos efetivos que auxiliam as organizações a promoverem o gerenciamento, quer seja em nível individual ou em nível global.

METODOLOGIA

Este estudo realizou a coleta de informações apenas uma vez no tempo (2010), por isso ele tem caráter transversal (PERIN, *et al.*, 2000). Além disso, a pesquisa tem caráter descritivo, pois busca conhecer e interpretar a realidade sem interferir nela de modo direto (CHURCHILL, 1987). Em termos de técnicas de pesquisa, o estudo é segmentado em dois momentos: (a) pesquisa bibliográfica e (b) enfoque empírico. A partir da (a) pesquisa bibliográfica, em livros e artigos, foi possível conhecer os elementos vinculados ao modelo de Terra (2005).

Uma vez selecionado o modelo que será operacionalizado, se inicia o segundo momento da pesquisa (b) enfoque empírico. Nessa etapa o modelo de Terra (2005) é operacionalizado na organização em estudo, a qual atua no segmento de comércio de tintas. O estudo foi realizado no período de março a novembro de 2010. Nesse período foram realizadas entrevistas informais, com o gestor da organização (proprietário da empresa), as quais geram ajustes ao modelo de Terra (2005). As entrevistas delinearam o contexto da empresa, na qual o modelo seria aplicado. Além das entrevistas, foram realizadas coletas de informações em documentos fornecidos pela empresa (planejamento estratégico, pesquisa de mercado, entre outros). Essas ações buscaram reunir informações, as quais auxiliariam no desenvolvimento do estudo, de modo que o modelo a ser operacionalizado estivesse alinhado ao contexto da empresa.

Nesse estudo, a aplicação do questionário teve como objetivo a coleta de informações, a fim de se obter um julgamento, em nível numérico, do grau de intensidade de cada item, presente na empresa objeto de estudo. Conforme pode ser observado no Quadro 1, o questionário relativo à Gestão do Conhecimento é composto de 50 perguntas, distribuídas nas 7 dimensões propostas por Terra (2005). Ressalta-se que antes da aplicação, o questionário foi enviado ao gestor da empresa, que primeiramente realizou uma análise, para posteriormente encaminhá-lo aos colaboradores, para a realização das avaliações.

| QUESTÕES. | NÍVEL DE CONCORDÂNCIA DOS FUNCIONÁRIOS | | | | |
|--|--|----|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Dimensão 1 - Visão Estratégica Alta Administração | | | | | |
| 1) Existe elevado nível de consenso sobre quais são as <i>core competences</i> da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências. | 4 | 12 | 3 | 1 | - |
| 2) A macroestratégia da empresa é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais. | 8 | 4 | 6 | 2 | - |
| 3) A alta administração estabelece frequentemente metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida. | 9 | 9 | 2 | | - |
| 4) A dimensão “conhecimento” é explícita e amplamente incorporada no planejamento estratégico da organização. | 3 | 13 | 3 | 1 | - |
| 5) Gaps (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los. | 3 | 8 | 7 | 2 | - |
| Dimensão 2 - Cultura Organizacional | | | | | |
| 6) A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações. | 4 | 11 | 5 | | - |
| 7) Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e colaboradores. Você sente grande orgulho em trabalhar para a empresa. | 8 | 5 | 7 | | - |
| 8) Estimula-se a experimentação. Há liberdade de tentar e falhar. | 7 | 7 | 4 | 3 | - |
| 9) Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. | 4 | 12 | 2 | 2 | - |
| 10) As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta. | 4 | 8 | 5 | | 3 |
| 11) Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação. | 1 | 13 | 4 | 1 | 1 |
| 12) Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias “bobas”. | 1 | 7 | 8 | 4 | - |
| 13) As realizações importantes são comemoradas. | 6 | 11 | 2 | 1 | - |
| 14) Há grande tolerância para piadas e humor. | 5 | 7 | 8 | | - |
| 15) Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstormings</i> (tempestade de ideias). | 3 | 11 | 2 | 1 | 3 |
| 16) Os <i>layouts</i> são condizentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos hierárquicos e de <i>status</i> . | 4 | 9 | 2 | 5 | - |
| Dimensão 3 - Estrutura Organizacional | | | | | |
| 17) Há um uso constante de equipes <i>ad hoc</i> ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores. | 2 | 9 | 5 | 2 | 2 |
| 18) Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo. | 5 | 11 | 3 | 1 | 1 |
| 19) As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil, e a burocracia é mínima. | 2 | 7 | 8 | 3 | - |
| Dimensão 4 - Recursos Humanos | | | | | |
| 20) O processo de seleção é bastante rigoroso. | 7 | 7 | 5 | 1 | - |
| 21) Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade por meio do recrutamento. | 4 | 9 | 7 | | - |
| 22) O planejamento de carreira dota os funcionários de diferentes perspectivas e experiências. | 2 | 11 | 3 | 3 | 1 |
| 23) O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente. | 2 | 11 | 7 | | - |
| 24) Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento. | 1 | 9 | 6 | 4 | - |
| 25) Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa. | 2 | 11 | 3 | 4 | - |

| | | | | | |
|--|---|----|---|---|---|
| 26) O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa. | 7 | 7 | 4 | 2 | - |
| 27) Há um baixo <i>turnover</i> (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor. | 2 | 8 | 6 | 4 | - |
| 28) A organização tem estratégias explícitas e bem articuladas para a retenção de talentos. | 4 | 7 | 4 | 4 | 1 |
| 29) A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado. | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 |
| 30) Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. | 4 | 8 | 3 | 2 | 3 |
| 31) Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados. | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 32) Compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para a avaliação de desempenho. | 2 | 9 | 7 | 1 | 1 |
| 33) Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários. | 5 | 7 | 5 | 1 | 2 |
| 34) Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários. | 3 | 7 | 3 | - | 7 |
| Dimensão 5 - Sistemas de Informação | | | | | |
| 35) A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas). | 6 | 7 | 3 | 2 | 2 |
| 36) As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização. | 2 | 11 | 4 | 2 | 1 |
| 37) Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>know-how</i> existente na empresa. | 4 | 1 | 4 | 2 | - |
| 38) As informações da empresa estão bem organizadas, segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários. | 2 | 11 | 7 | | - |
| 39) O sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar). | 4 | 12 | 3 | 1 | - |
| 40) As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários. | 3 | 13 | 7 | 1 | - |
| Dimensão 6 - Mensuração de Resultados | | | | | |
| 41) Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento). | 5 | 12 | 2 | 1 | - |
| 42) Os resultados da empresa são amplamente divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais. | 2 | 11 | 5 | 2 | - |
| 43) A dimensão aprendizado e desenvolvimento de competências está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da empresa. | 5 | 7 | 5 | 2 | 1 |
| 44) Os resultados dos esforços de Gestão do Conhecimento são medidos e divulgados regularmente. | 4 | 5 | 7 | 3 | 1 |
| Dimensão 7 - Aprendizado com o Ambiente | | | | | |
| 45) A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade. | 5 | 5 | 5 | 5 | - |
| 46) A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas. | 4 | 9 | 6 | 1 | - |
| 47) A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa). | 9 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 48) A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizados importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado. | 5 | 7 | 4 | 4 | - |
| 49) A empresa sabe operar em rede e aprender com seus fornecedores. | 3 | 1 | 5 | 2 | - |
| 50) Há um esforço sistemático de <i>benchmarking</i> (busca das melhores práticas) e inteligência competitiva. | 4 | 1 | 5 | 1 | - |

Quadro 1: Proposta de planos e dimensões relacionados à prática gerencial
Fonte: Adaptado de Terra (2005)

O questionário foi encaminhado para 25 colaboradores de uma das filiais da empresa, objeto de estudo. Desse total foram devolvidos 24 questionários respondidos, os quais estão tabulados no quadro 1. A numeração atribuída a cada questão, em cada um dos níveis, representa o número de pessoas que optaram por tal afirmativa. Destaca-se que nem todos os pesquisados responderam a todas as perguntas do questionário. De posse das respostas dos questionários passou-se à tabulação e à análise dos resultados obtidos.

A tabulação dos dados foi realizada mediante a utilização de planilhas eletrônicas de cálculo. Os funcionários, ao responderem os questionários, assinalavam um “x” na alternativa que melhor expressava, suas percepções sobre a situação do elemento de Gestão do Conhecimento na empresa. A tabulação dos itens assinalados pelos funcionários foi realizada a partir da contagem das marcações. Assim foi identificado o número de pessoas que optaram por cada um dos “níveis de concordância”, do quadro 1.

Como resultado da operacionalização do modelo de Terra (2005) foi considerado o “nível de concordância” mais assinalado pelos funcionários. Tais itens são apresentados no quadro 1, destacados em cinza. Apesar de os dados obtidos estarem quantificados em termos de pontuação, sua análise utilizou apenas a abordagem qualitativa. Tal abordagem usa como parâmetro fenômenos que não ocorrem por acaso. De acordo com Richardson (1999, p.80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO

Nos aspectos já destacados, o modelo de gestão do conhecimento em sua operacionalização buscou identificar processos fundamentais existentes na empresa objeto de estudo. Isso foi feito a partir da visão do gestor, o qual direcionou a seleção das perguntas aos funcionários da empresa, de modo a identificar aspectos relevantes de gestão do conhecimento encontrados em cada dimensão do modelo de Terra (2005), quadro 1.

A análise do quadro 1 evidencia a percepção dos funcionários que responderam o questionário, classificada em cinco níveis, a saber: “5” equivale ao termo “concordo totalmente”; “4” equivale a “concordo”; “3” equivale a “concordo parcialmente”; “2” representa a indicação de “discordo”; e “1” representa “discordo totalmente”.

Assim pode-se considerar que ao se analisar as respostas obtidas nas dimensões: 1 “visão estratégica da alta administração”, 2 “cultura organizacional”, 3 “estrutura organizacional”, 4 “recursos humanos”, 5 “sistemas de informação” e 6 “mensuração de resultados”; obteve-se na maioria a pontuação “4” que representa que os funcionários “concordam” com as práticas da alta administração. Na di-

mensão 7 “aprendizado com o ambiente” não foi possível categorizar a empresa em nenhum dos níveis, pois a pontuação atribuída nas questões que compõem a dimensão não possibilitou se chegar a uma maioria quanto ao seu desempenho.

Em relação à operacionalização do modelo destaca-se que os itens: “29) A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado”; “31) Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados”; e “37) Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *know-how* existente na empresa”, foram respondidos cada um por 11 funcionários. Como o total de questionários recebidos foram 24, verificou-se que 13 funcionários não atribuíram pontuação a esses itens, assim qualquer afirmação sobre eles pode ser equivocada, pois há a possibilidade de suas pontuações não serem as expressas no quadro 1.

Essa situação se agrava na “Dimensão 7 - Aprendizado com o Ambiente”, nos itens “45) A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade” (5 respostas); “49) A empresa sabe operar em rede e aprender com seus fornecedores” (11 respostas); e “50) Há um esforço sistemático de *benchmarking* (busca das melhores práticas) e inteligência competitiva” (11 respostas). Isso porque, com os resultados obtidos, gera a possibilidade de a pontuação da dimensão não expressar a realidade da organização. Por isso, nada pode ser afirmado em termos de desempenho na “Dimensão 7 - Aprendizado com o Ambiente”.

Com os resultados obtidos na operacionalização do modelo, considera-se que o modelo proposto por Terra (2005) confirmou a percepção de ele ser subjetivo quanto ao processo de avaliação. Essa afirmação se justifica, pois o quadro 1 gerou apenas a possibilidade de o gestor conhecer os “níveis de concordância” expresso pelos funcionários em relação aos itens objeto de questionamento vinculados com a gestão do conhecimento, de modo parcial. Isso porque houveram itens que podem ter gerado uma avaliação equivocada devido as abstenções, chegando a impactar até mesmo na pontuação de uma de suas dimensões. Por isso, considera-se que o modelo promove apenas o autoconhecimento parcial, para a organização, sobre os elementos vinculados à gestão do conhecimento. Sem fornecer subsídios quanto à modelagem de indicadores, ou ações para melhoria do desempenho da organização nos “níveis de concordância”, ou em termos de uma avaliação local. Por isso, neste estudo, o modelo não é considerado eficaz em termos de gerenciamento.

Ainda com base nos elementos de gestão do conhecimento identificados e correlacionados ao modelo de Terra (2005) foi estruturado o quadro 2.

| Teoria (Elementos teóricos analisados - Terra, 2005) | Prática de GC observada |
|--|-------------------------------|
| A administração estabelece metas | X |
| O conhecimento faz parte do planejamento Estratégico | X |
| As deficiências de conhecimento são identificadas e corrigidas | |
| A missão e os valores são promovidos | |
| Há confiança entre empresa e colaboradores | X |
| Realizam-se <i>brainstormings</i> | |
| Há troca informal de informações | X |
| Há uso de equipes <i>ad hoc</i> | X |
| Ocorrem pequenas reorganizações | X |
| A burocracia é mínima | X |
| O processo de seleção é rigoroso | |
| Há investimento em treinamento profissional | |
| Estimula-se o aprendizado interno e externo | X |
| O treinamento busca estratégias da empresa | |
| Há baixo <i>turnover</i> | |
| Existem estratégias explícitas | X |
| Há compartilhamento de conhecimento | |
| As informações são compartilhadas | |
| Há grande eficiência e disciplina para <i>know-how</i> | |
| As informações estão bem organizadas | |
| Existe preocupação em medir resultados | |
| Os resultados da empresa são divulgados | |
| Os resultados em GC são medidos | |
| A empresa aprende com seus clientes | X |
| A empresa tem parceria com universidades e institutos | X |
| A realização de alianças está claramente exposta na empresa | |
| Há esforço em <i>benchmarking</i> | X |
| A empresa aprende com seus fornecedores | X |
| A empresa tem parceria com outras empresas | X |
| A dimensão aprendizado está ligada a vários departamentos | |
| O sistema é fácil de aprender e usar | X |
| A comunicação é eficiente | X |

Quadro 2: Elementos de Gestão do Conhecimento versus Prática observada

Fonte: Dados primários

Em relação ao quadro 2, dos 32 elementos teóricos delineados no modelo de Terra (2005), foram identificados 16 no dia a dia da prática da empresa. Além disso, o modelo no contexto teórico faz menção à possibilidade de alinhar ações operacionais, táticas e estratégicas, bem como de correlacionar ações da empresa com o ambiente externo, sendo que tais itens no processo de operacionalização efetivamente não foram observados na prática.

A falta de observação desses itens ocorreu, pois o modelo apenas faz menção a essas ações, mas não delinea possibilidades de uso e não correlaciona tais ações ao modelo propriamente dito. Nesse sentido, considera-se que o modelo deveria estar apoiado por outras ferramentas (planejamento estratégico, Balanced Scorecard, entre outras) para efetivamente promover o processo de gerenciamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo proposto por Terra (2005) busca delinear o ambiente organizacional a partir de 7 dimensões. A primeira dimensão “visão estratégica alta administração” contempla informações em relação à existência de *core competences*, habilidades e competências existentes no ambiente empresarial. Engloba, também, a macro estratégia e a forma como ela é comunicada nos diversos níveis organizacionais. E se alta administração estabelece metas desafiadoras aos funcionários, divulga o planejamento estratégico e identifica a existência de deficiências de conhecimento e os corrige.

A segunda dimensão “cultura organizacional” observa a divulgação da missão e valores e identifica se há a sensação de confiança entre a empresa e os funcionários. A terceira dimensão “estrutura organizacional” identifica se há uso constante de equipes temporárias, com o objetivo de criar estímulo a projetos inovadores. A dimensão, também, observa se há reorganizações a fim de adaptar a empresa ao ambiente competitivo.

A quarta dimensão “recursos humanos” contempla os processos e práticas de seleção de pessoas, o planejamento de carreira observando a busca por diferentes experiências, nos casos de cargos abrangentes. A dimensão considera o incentivo a treinamentos e aperfeiçoamentos profissionais. A quinta dimensão “Sistemas de Informação” observa se existe comunicação eficiente entre funcionários, com o uso de *software* e *hardware*. A dimensão analisa se as informações são compartilhadas e organizadas segundo uma classificação, que satisfaz as necessidades informacionais dos usuários. Além disso, identifica se há disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento, e se o sistema para acesso e compartilhamento de informações é fácil de aprender e usar.

A sexta dimensão “mensuração dos resultados” mede os resultados da empresa sob as várias perspectivas (financeira, operacional, estratégica e aquisição de conhecimento). Ela identifica se os resultados são divulgados internamente e se eles são utilizados como fonte de aprendizado.

Por fim, a sétima dimensão “aprendizado com o ambiente” identifica se a empresa aprende com os *stakeholders* e se existem mecanismos formais e informais estabelecidos para essa finalidade. A dimensão observa se os funcionários (*marketing*, vendas e assistência técnica) alimentam com frequência um sistema, ou banco de dados com informações sobre os clientes, concorrentes e parceiros. Além disso, a dimensão considera a habilidade em gestão de parcerias (outras empresas, universidades, institutos de pesquisa), bem como se a empresa opera em rede, aprende com os fornecedores, realiza alianças e se há esforço sistemático de *benchmarking*.

O modelo de gestão do conhecimento em sua operacionalização buscou identificar processos fundamentais existentes na empresa objeto de estudo. Para isso, inicialmente houve a interação com o gestor ao estruturar o questionário que foi respondido pelos funcionários. A partir das respostas obtidas nos questionários se iniciou o processo de gestão do conhecimento, sendo que esse foi o enfoque que motivou o desenvolvimento do estudo.

Nesse sentido, o estudo buscou atender ao seguinte objetivo: analisar os benefícios que a operacionalização do modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2005) pode proporcionar segundo a ótica do gerenciamento. O estudo pôde ainda responder ao questionamento da pesquisa “Quais benefícios segundo a ótica do gerenciamento a operacionalização do modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2005) pode proporcionar?”.

Em relação ao objetivo do estudo considera-se que o modelo proposto por Terra (2005), conforme pontuado na análise crítica do modelo, na prática demonstrou confirmar a percepção de ele ser subjetivo quanto ao processo de avaliação. Essa afirmação se justifica, pois o quadro 1 (operacionalização do modelo) gera apenas a possibilidade de o gestor conhecer os “níveis de concordância” expresso pelos funcionários em relação aos itens objeto de questionamento vinculados com a gestão do conhecimento. Desse modo, considera-se que o modelo promove apenas o autoconhecimento para a organização sobre os elementos vinculados à gestão do conhecimento. Contudo, não fornece subsídios quanto à modelagem de indicadores, ou ações para melhoria do desempenho da organização nos “níveis de concordância”, mesmo em termos de uma avaliação local, não sendo completamente eficaz em termos de gerenciamento.

Para futuras pesquisas, é possível sugerir um estudo comparativo entre os modelos de Terra (2005) e o de Igarashi (2009), a fim de observar se o modelo proposto por Igarashi (2009) apesar de ser menos consolidado, se configura como uma ferramenta mais eficaz do que o modelo proposto por Terra (2005), no processo de gerenciamento da gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- CARDOSO, L. Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 13, n.º 2, p. 191-211, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n2/v13n2a04.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2010.
- CHURCHILL JR., G.A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.
- FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-103000/en.php>>. Acesso em: 03 abr. 2011.
- IGARASHI, W. **Aprendizagem organizacional**: proposta de um modelo de avaliação. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007. López, Péon e Ordáz (2006)
- PAWLOWSKY, P.; FORSLIN, J.; REINHARDT, R. Practices and tools of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford, p. 775-793, 2003.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FROEMMING, L. M. S.; LUCE, F. B. A pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPAD’S da década de 90. In: XXIV Encontro anual da associação de programas de pós-graduação em administração. 2000, Florianópolis. **Anais Florianópolis**, 2000. Probst, Raub e Romhardt (2002),
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, A. C. R. **Metodologia de pesquisa aplicada a contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2010.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.