

Gestão do Conhecimento e a Inovação nas Práticas Rotineiras: estudo de caso em um setor administrativo de uma Instituição de Ensino Superior em SC.

Leticia de Souza Zanini Bez Batti¹
Lúcia Búrigo²

RESUMO

A prática da gestão do conhecimento (GC) permite a troca e o compartilhamento das informações, transformando-as em conhecimento, o que favorece a organização como um todo e garante perenidade ao negócio. Um cenário em permanentes e profundas mudanças, para fazer frente às exigências que emergem deste movimento incessante, o mercado impõe as organizações, que busquem permanecer ativas e em crescimento. Para tal faz-se necessário à otimização de suas práticas, no sentido de estimular e motivar suas equipes a inovar. Mais do que em qualquer tempo, rotinas simples como reuniões e encontros de equipe devem propiciar a troca de informações, instigar a busca de soluções, integrar e comprometer os grupos com resultados. As reuniões funcionam como vetores para compartilhamento e promoção da inovação organizacional. O presente artigo analisou o quanto estas rotinas de reunião propiciam um ambiente adequado a potencialização da inovação em um setor administrativo de uma instituição de ensino. E sobre as práticas implementadas atualmente observou-se que há uma grande satisfação gerada pelos encontros que propiciam conhecimento, integração e relacionamento entre os componentes favorecendo o surgimento de *insights* e o desenvolvimento da inovação.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Inovação; Práticas Rotineiras.

1 INTRODUÇÃO

Com a facilidade na transmissão de informações no mundo e a ampliação das relações globalizadas torna-se essencial desenvolver o conhecimento. Neste contexto, investir no capital intelectual se transformou numa condição imprescindível para suplantar as adversidades, fortalecendo a posição das organizações. Essa revolução de processos de informação e comunicação é uma travessia, por vezes turbulenta, que faz com que, na esfera empresarial, aconteça uma constante mudança e exige dos colaboradores que compõem essas empresas um investimento no desenvolvimento de

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: leticia@perfildois.com.br

² Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: lburigo@unesc.net

competências que facilitem este processo de compartilhamento de informações e o conhecimento gerado.

É neste cenário que as empresas aprendem. Aquelas que se mobilizam para sua transformação com o objetivo de descobrir como desenvolver pessoas, suas competências e, conseqüentemente, o método de promover o compartilhamento de conhecimento em todos os níveis organizacionais, preservando o aprendizado individual e coletivo, tornam-se mais competitivas. Isso não é uma tarefa fácil, porque o conhecimento organizacional é compartilhado pela junção entre um saber singular (tácito) e um saber pluralizado (explícito) que nem sempre se espalha. Este é um grande desafio para as organizações, pois a gestão do conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva que alimenta o foco principal de toda organização: resultados.

Ao analisar essas situações, surge a seguinte indagação: as práticas rotineiras de uma organização por meio da gestão do conhecimento favorecem a inovação? A questão surge a partir da proposta de observar melhor e mais profundamente as rotinas organizacionais, pois é possível que nelas se consiga perceber maneiras de desenvolver aquilo que as empresas mais desejam, diferenciais. Com produtos, serviços e preços similares as organizações estão ávidas por descobrir um *graal* mercadológico para o qual se crê que é necessário engajamento, comprometimento, desenvolvimento, interesse e criatividade de seus colaboradores. E como chegar lá?

Esse artigo investiga práticas rotineiras, como reuniões mensais, realizadas em um setor administrativo em uma IES – Instituição de Ensino Superior, com objetivo de aproximar pessoas, integrá-las, tornando-as partícipes das atribuições que cada uma desempenha, estimulando a troca de informações e propiciando a inovação. A introdução da prática se deu em função de uma mudança ocasionada no setor, em que havia a necessidade de entrosar os segmentos envolvidos. A partir da avaliação dos participantes destes encontros foi possível analisar se as reuniões promoviam um ambiente adequado a disseminação do conhecimento e se estas potencializavam o surgimento da inovação, cumprindo com a sua proposição.

Afinal, são investidas 18 horas anuais nestes contatos, nos quais cerca de 30 pessoas participam. Será que o esforço vale? Cumpre com os objetivos? Observa-se que muitas vezes, ao não avaliar, um ato repetido ocasiona perdas das mais variadas, inclusive de caráter motivacional. Não ignorar a práxis da organização pode corroborar para a estratégia e inovação. Atento ao entorno um gestor pode ter um melhor entendimento da importância de procedimentos e processos, suas conseqüências.

O que não foi o caso desta pesquisa. Ao final do estudo detectou-se no grupo uma avaliação positiva de vários aspectos, demonstrando que há valor nesta aproximação em que conhecimento, integração e relacionamento são as expressões que demonstram, dito pelo próprio grupo, o que os encontros representam e que estas aliadas a uma série de fatores demonstram que as reuniões são importantes para o setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Vive-se a era da evolução do conhecimento. O aumento da competitividade faz com que as pessoas e as organizações percebam que o que as diferencia uma das outras é o conhecimento gerado e, principalmente, a garantia de seu compartilhamento no ambiente organizacional. A gestão do conhecimento se constitui em um verdadeiro desafio para as empresas. Segundo Terra, (2005, p.1), nas organizações a gestão do conhecimento, apresenta uma crescente necessidade de compreender as características do ambiente competitivo assim como das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado organizacional. Segundo o autor:

“A Gestão do Conhecimento procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o país”.

Quando se fala de conhecimento é importante esclarecer a diferença entre informação e conhecimento. Aquela é um pré-requisito para o conhecimento. Este é gerado pela informação, que pode ser escrita e/ou falada, envolvendo experiência e subjetividade já que cada ser humano irá armazená-la de forma diferente, única.

Davenport e Prusak (1998, pg.6) formulam o seguinte conceito sobre conhecimento:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Nonaka & Takeuchi (1997), existem dois tipos de conhecimento que se relacionam, quais sejam:

Quadro 1: Tipos de Conhecimento conforme Nonaka & Takeuchi

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento de experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.67).

Nas organizações ocidentais é comum enfatizar o conhecimento explícito, os japoneses tendem a fazer o contrário, focam no conhecimento tácito. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), “nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.” Essa interação é chamada de “conversão do conhecimento”. Na conversão, expande-se não apenas em quantidade, mas também em qualidade o conhecimento tácito e explícito. Este é formal, registrado através de manuais, informativos, relatórios formais e que se perpetuam através da memória organizacional. Aquele é o conhecimento individual, pertencente a cada indivíduo integrante de uma organização. O conhecimento tácito é difícil de ser formalizado já que compreende barreiras como comunicação e compartilhamento de um indivíduo com outro. A interação entre esses dois tipos de conhecimento, chamada de conversão do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), e dá origem a quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme figura abaixo:

Quadro 2: Conversão do Conhecimento - Nonaka e Takeuchi



Fonte: Adaptado Nonaka e Takeuchi (1997, pg.80)

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências, é neste momento a criação do conhecimento tácito. E nesta fase, a linguagem não é o único componente da aprendizagem, pois se aprende olhando como o outro faz o uso de suas habilidades e experiências. A externalização no processo da criação do conhecimento é provocada pelo diálogo ou pela reflexão do grupo para estimular o processo criativo. Nos quatro modos pode ser considerado a externalização como o momento chave para a criação do conhecimento, por meio da criação de novos conceitos, há transformação de conhecimento explícito para tácito. A combinação é a fase em que os indivíduos trocam e combinam conhecimento através de meios como atas, reuniões, conversas e *e-mails* para gerar novos conhecimentos. A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, quando se aprende fazendo.

Quando a espiral do conhecimento é realizada de forma a garantir a passagem de conhecimento tácito para explícito, torna-se viável para a organização mensurar seu capital intelectual, criando possibilidades de tornar o conhecimento facilmente acessado a todos os componentes organizacionais, chamado de memória organizacional que, segundo Teixeira (2000, p.96), “pode ser entendida como um conjunto de processos e ferramentas, para organizar, preservar e tornar acessível o acervo de conhecimentos da empresa, isto é, informações sobre seus processos, pessoal, experiências, tecnologia, etc.” amplia o conhecimento, pois o captura, organiza e divulga.

Em um cenário altamente competitivo torna-se vital para as corporações investirem em pessoas para que suas principais funções internas e externas tornem-se comum aos componentes organizacionais, caso contrário, correm o risco de ficarem obsoletas. Davenport e Prusak (1998, pg.16) dão orientações sobre esse aspecto quando afirmam que:

Cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitivas.

Cabe um questionamento sobre o que os colaboradores das organizações entendem em qual etapa da gestão do conhecimento se encontra sua organização.

Observa-se a partir dos resultados da pesquisa comentada a importância do esclarecimento do que é a gestão do conhecimento, como ela se difunde, o que é necessário o colaborador fazer, ser e saber, quais competências são fundamentais para contribuir e explorar o seu conhecimento tácito, facilitando seu compartilhamento,

externalizando aos grupos de colegas e, posteriormente, internalizá-lo na cultura da organização, o que possibilitará a criação do conhecimento explícito.

2.2 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Na era industrial, o capital e o trabalho braçal eram os fatores de maior importância para os donos de indústrias e negócios da época. Quando falamos da era do conhecimento, o momento atual, o maior valor que uma empresa, independente de sua característica, é o conhecimento. Este garante a permanência no mercado em períodos de mudanças e novas exigências.

O conceito de inovação segundo Gundling (1999), Hamel (2000), Reis (2004) APUD Carvalho e Castro, definem a inovação como um processo de produção, de criação de novos conceitos ou de novos produtos, capazes de gerar resultados econômicos para as empresas.

Segundo o manual de Inovação do Movimento Brasil Competitivo (MBC), a inovação pode ser (2008, p.12):

Tipo de Inovação	Conceito
Inovação Incremental	Quando existe melhoria no que se faz e/ou aperfeiçoamento do modo de fazer o produto, processo ou serviço, por acrescentar novos materiais, ou desenhos ou embalagens que tornam mais práticos produtos ou processos existentes, ou ainda, quando se acrescentam utilidades diferenciadas ou melhores evidentes que os tornam mais desejados pelos clientes/consumidores.
Inovação Radical	Quando as novas ideias resultam em produtos ou processos totalmente novos, que antes não existiam no mercado.
Inovação em Produtos	Quando há introdução de um novo produto ou serviço, há melhoramento na especificação técnica, nos componentes ou materiais já existentes, atendendo melhor as necessidades do mercado.
Inovação em Processos	Quando há implementação de novas formas de fabricação ou de distribuição de bens e novos meios de prestação de serviços.
Inovação Organizacional	Quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos organizacionais nas práticas de negócio

	empresarial, seja no local de trabalho ou nas relações com o mercado, fornecedores e distribuidores.
Inovação em Marketing ou Modelos de Negócio	Quando são adotados e desenvolvidos novos métodos de marketing e comercialização, com mudanças significativas na concepção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto no mercado, em sua promoção ou na fixação de preços.

Fonte: Adaptado Manual de Inovação do Movimento Brasil Competitivo (MBC),(2008, p.12):

Nesse sentido, levando em consideração os tipos de inovação, considera-se que independente de sua tipologia, para sua implementação total haverá envolvimento do conhecimento contido nas pessoas que compõe as organizações.

Penteado, Carvalho, Reis (2011), em seu artigo realizaram uma pesquisa descritiva baseada no guia da Revista Exame e Você S/A. A pesquisa tinha como objetivo analisar quais as estratégias de gestão as empresas estão adotando para a inovação organizacional.

Quando apurados os resultados gerais da pesquisa, levando em consideração os anos de 2007 e 2008 para efetuar um comparativo nas posições obtidas pelas dez primeiras grandes empresas em termos de gestão de pessoas. Os autores destacam que as empresas que serviram como bases para a pesquisa estavam coerentes com as práticas de valorização de ativos intelectuais, perceberam a preocupação em desenvolver os colaboradores tanto profissionalmente quanto pessoalmente, para a busca crescente de inovação. Desta forma, a organização está inovando não só nas ferramentas e estratégias de gestão, mas também na metodologia de desenvolvimento de seus colaboradores.

Observa-se a partir dos resultados da pesquisa comentada a importância da preocupação no processo de inovação em práticas rotineiras nas organizações. Se considerarmos que através de práticas como reuniões, por exemplo, objeto desta pesquisa, as pessoas tem a possibilidade de explorar todo o arsenal de competências, habilidades e atitudes em prol da gestão do conhecimento organizacional, como consequência, como ela se difunde, o que é necessário o colaborador fazer, ser e saber, quais competências são fundamentais para contribuir e explorar o seu conhecimento tácito, facilitando seu compartilhamento, externalizando aos grupos de colegas e, posteriormente, internalizá-lo na cultura da organização, o que possibilitará a criação do conhecimento explícito.

2.3 A BÚSSOLA DE UM NOVO MOMENTO

Diante da luta pela sobrevivência dos negócios, que se acirra intensamente com alterações de macroambiente profundas e velozes, a tomada de decisão se vê desafiada pela inserção de novos conceitos e maneiras de fazer, que intensificam a necessidade de mudanças, desembocando na busca pela diferenciação. A inovação veio a reboque desta questão, como solução e tornou-se o caminho essencial para a manutenção da subsistência. Romper com paradigmas, descobrir novas formas de se relacionar com o mercado e ofertar valor passou a constituir em provocações permanentes para quem deseja ampliar sua longevidade organizacional.

A compreensão e o aprendizado sobre este novo momento se inicia pela introdução da gestão do conhecimento nas organizações, que poderá desencadear a motivação e o envolvimento necessários para a formação de uma nova consciência e geração de novas atitudes. No macroambiente, que é constituído, segundo Kotler (1999) de forças e atores que atuam no entorno das organizações e que influenciam sua tomada de decisão, as mudanças apontam para uma sociedade mais exigente, em relação às empresas.

Para caminhar na direção do novo é preciso conhecimento. “A sociedade do conhecimento emerge como uma nova modalidade econômico-social”, afirma Ponchirolli (2000), complementando que investimentos para desenvolver recursos essenciais já não podem ser considerados despesas, passando a constituir o que é necessário para assegurar vantagem a médio e longo prazo. Para o autor, aprender a conhecer, a fazer, a conviver e o aprender a ser são as habilidades e competências principais no mercado competitivo. Ele enfatiza que é por meio destas habilidades que se alcança a compreensão das mudanças que ocorrem no mundo e que deverão abranger métodos para envolver e inspirar as pessoas, ocasionando a evolução das equipes e as alianças. “Criar uma organização que aprenda a aprender” é uma maneira de mudar a cultura organizacional, estimulando a dedicação dos colaboradores à mudança e caminhando no sentido da inovação.

Neste caminho, a gestão do conhecimento, que é fundamental em todas as organizações, possibilita mudar e melhorar as práticas organizacionais e, em consequência, torna-se essencial. É um processo de gestão, em que se adquire, armazena,

dissemina e se cria o conhecimento existente dentro e fora da organização, explorando toda a eficácia do conhecimento dos trabalhadores, dos quais são revistas políticas, processos, atividades, tecnologias, ferramentas, resultados, a estrutura e a cultura da organização, com a conseqüente criação de novos conhecimentos, melhores decisões, melhoria de desempenho. É uma nova era.

Em plena Era do Conhecimento, como é denominado este momento atual, uma série de mudanças que configuram um padrão sócio-técnico-econômico novo, em que a informação e o conhecimento têm um papel estratégico, provoca profundas modificações nas relações, forma e conteúdo do trabalho, emerge a necessidade de compreender como fazer a gestão deste novo recurso, lembrando que a estrutura influencia as pessoas e estas, por sua vez, agem na estrutura. Isto é, há uma relação entre uma e outra.

2.4 COMPARTILHAR INFORMAÇÕES

A informação transformada em conhecimento é fundamental às decisões. O acompanhamento de movimentos internos, muitas vezes, ignorados na prática da organização, pode corroborar para a estratégia e inovação. Observando o que está à sua volta, pode-se ter um entendimento melhor da importância de determinados procedimentos e processos, suas conseqüências, suas perdas e ganhos no dia-a-dia corporativo. Em cada setor de uma organização é preciso identificar o que é ou não relevante, de acordo com a natureza de suas atribuições. Neste contexto inserem-se as reuniões de equipe.

Não são poucas as narrativas no ambiente organizacional que enfatizam a perda de tempo que algumas reuniões ocasionam. A falta de objetividade atribuída aos encontros, muitas vezes, acaba virando piadinha de corredor, quando se diz em tom de brincadeira que está tudo discutido e nada resolvido. No entanto, se bem planejadas poderão ser aproveitadas positivamente, extraindo-se daquele momento *insights* que poderão ocasionar a organização os desejados diferenciais competitivos. Mas será que podem de fato constituir a aproximação, o entrosamento, o comprometimento, o estímulo à inovação entre colegas?

“O grande desafio é quebrar barreiras através da comunicação, especialmente a organizacional” (VIEIRA, 2004, p.26). O universo das organizações, não importa o segmento em que se está inserido, exige a utilização da visão estratégica e nesta se inclui

a comunicação. “A comunicação organizacional, antes de tudo, é comunicação” (BALDISSERA, 2008, p. 31). A afirmação apesar de aparentemente óbvia é reveladora e delata, muitas vezes, o esquecimento ou desuso da prática, pois há organizações que desconsideram o interlocutor, o que dificulta o contato, por consequência, o processo. Coisa que hoje deveria ser considerada primária, uma vez que uma organização minimamente estruturada identifica que tudo nela comunica inclusive as reuniões.

“Manter um diálogo com os clientes traz oportunidade para comunicar-lhes que eles são relevantes. Isso lhes assegura que suas opiniões são importantes e que a empresa está interessada em atender suas necessidades [...]” (VAVRA, 1993, p.130). Quando se fala de cliente, de modo geral a referência é externa. É muito natural que as organizações se esquecerem de considerar o público interno como tal. Neste sentido, Kotler (2005) orienta a pensar nos funcionários, como se pensa nos clientes, apontando para a importância de suas necessidades e desejos, afirmando que ao atendê-los, se espera um aumento de sua satisfação e com isso uma melhora em seu desempenho. Assim, avaliar sua opinião pode trazer um conteúdo significativo à organização, melhorando a performance corporativa e propiciando a inovação.

Já para Nonaka e Takeuchi (1997) a inovação surge de contradições e o motor da criação se dá pela sua síntese. E é o indivíduo quem cria o conhecimento, mas se esta informação não for transmitida à organização ela será desperdiçada, se perdendo e sem aproveitamento. Por isto, é importante estimular a troca e a interação. Diante deste cenário, as discussões, os debates, o diálogo frequente e a comunicação possibilitam criar uma base cognitiva no grupo. Para este propósito é importante que a organização ofereça um contexto facilitador a criação do conhecimento.

2.4.1 Reuniões para integrar

O alinhamento das ações e a interação entre as partes do setor ao qual se baseia este estudo têm por objetivo buscar um resultado de qualidade superior, na entrega de serviços à comunidade organizacional da qual faz parte. Este setor era segmentado em 5 outros menores, há cerca de dois anos, quando por decisão institucional se entendeu que estes deveriam ser agrupados, sob uma coordenação geral, otimizando um alinhamento necessário, que até existia, mas de modo informal e pouco proveitoso. Parece complexo? E é, pois na prática, havia e continua ocorrendo o desafio de possibilitar que cada segmento passasse a contribuir mais efetivamente na realização das tarefas do outro de

forma integrada e participativa, possibilitando mais agilidade na distribuição das informações e cumprimento das tarefas.

Embora suas atividades se deem em diferentes áreas estas, por sua vez, se interrelacionam profundamente. Deste modo, a integração entre as partes é necessária para possibilitar um resultado mais positivo, afinado e lapidado para os objetivos desejados em cada ação realizada para a organização. É um desafio permanente para a gestão aproximar as partes, principalmente, porque estas se distanciam fisicamente. A separação do grupo requer a criação permanente de momentos de aproximação entre seus componentes, estimulando a compreensão das atividades de cada um. Há necessidade de entrosamento e comprometimento com o todo. Mas, no dia-a-dia instituir na rotina de trabalho e ações que possibilitem este contato é uma tarefa importante, dados os resultados que podem produzir.

Para que isso ocorra, além do contato *on line* e do telefone, a aproximação pessoal precisa ser estimulada. Assim, o grupo todo se reúne uma vez por mês, em local e horário predeterminado. A metodologia é simples. Há um calendário anual definido, que é do conhecimento de todos, divulgado pela secretária. Cerca de 4 dias antes de cada encontro, segue um convite por email, normalmente com a programação. A reunião tem duração de 1 hora e meia, pauta definida pela coordenação, com sugestão dos supervisores, de acordo com os objetivos do período. Há lista de presença e as ausências precisam ser justificadas.

Normalmente, a atividade inicia com os avisos gerais do setor, apresentações de novos, informes de capacitações, agenda dos próximos eventos e afins. São compartilhadas experiências diversas, realizadas celebrações e comunicados os resultados obtidos. A cada encontro um segmento se apresenta, mostrando suas ações e atribuições, abrindo para sugestões de colegas. Há vídeos, dinâmicas e atividades. Cada momento tem uma previsão de tempo controlada, a fim de que todas as atividades pautadas possam ser realizadas e a atividade é sempre conduzida pela coordenação do setor.

No final, é organizado um lanche coletivo, onde todos trazem algo para compartilhar. É neste momento que há uma aproximação entre as pessoas que pouco se veem, no cotidiano de suas atribuições e que passam a ter oportunidade de se conhecerem melhor. O clima das reuniões é descontraído e mesmo com pautas mais densas, é mantida certa informalidade, para que todos se sintam à vontade para expressar sua opinião.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que se possam obter dados de forma empírica, sistemática e objetiva no sentido de solucionar problemas ou buscar oportunidades deve-se utilizar a pesquisa, conforme enfatizam Samara, Barros (2009). Este artigo se delinea como sendo pesquisa de campo, uma vez que o contato com o fenômeno ocorre *in loco* e é fundamentado em referencial teórico. Ainda, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva.

Com o objetivo de analisar se as rotinas de reunião propiciam um ambiente adequado à potencialização da inovação em um setor administrativo de uma IES foi realizado um censo para um grupo constituído por 30 pessoas, alocadas em um único setor, segmentado em 6 áreas. Destes, 23 responderam as questões. Os demais, por motivos de afastamento diversos do trabalho, os recém-iniciados nas atividades e a coordenação não responderam. O questionário com 10 perguntas abertas e fechadas, aplicado via web, utilizando a tecnologia *Survey Monkey*, durante um período de 14 dias, excluía questionamentos demográficos, focando-se exclusivamente em indagações relativas aos objetivos específicos. A pesquisa aplicada é quantitativa e classificada como exploratória, pois segundo Malhotra (2008) é conduzida para obter ideias e informações quanto ao problema que o pesquisador esteja enfrentando.

3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Um dos aspectos que a pesquisa permitiu avaliar de modo involuntário, pois não foi previsto em seu propósito inicial, foi o interesse dos respondentes em contribuir, colaborar e se envolver com as práticas instituídas no setor. O fato pode ser observado por meio do tempo de resposta. Sem muito esforço de persuasão, com apenas um *email* dirigido individualmente, logo nos três primeiros dias de aplicação dos questionários, cerca de 80 % do público a quem a pesquisa se dirigia havia respondido. Os demais se segmentaram em intervalos mais longos, ficando para o final do período de 14 dias de exposição, apenas 3 pessoas que demandaram um esforço maior para mobilização.

Para 72 % dos respondentes pode ser observado que há um sentimento satisfação ao final das reuniões realizadas, enquanto que 59 % se sentem com o dever cumprido e a

metade dos entrevistados sente alegria. Todos, sentimentos positivos. Das percepções negativas incluídas nas opções de respostas apenas uma foi marcada, por um dos participantes que avalia sentir frustração. Numa escala de 0 a 2, com graduações que variavam a cada 0,2, a média ponderada de avaliação obtida sobre a satisfação dos encontros foi de 1,7.

As reuniões representam conhecimento para 65 % dos entrevistados, enquanto para 61% configuram integração e para quase 50 % está conectado a relacionamento. Troca de experiência é o que 40% percebe nestes encontros e 35 % atribuem a esse momento o seu comprometimento. Para 26 %, as reuniões representam estímulo e para 22 %, a melhora da produtividade. Ou seja: conhecimento, integração e relacionamento são as palavras-chave que o grupo define para seus contatos coletivos mensais.

Mais do que 60 % dos entrevistados já se sentiram algumas vezes inspirados por alguma ideia em função das reuniões, enquanto que 17 % se sente assim todas as vezes em que o grupo se encontra e 13 % já teve um *insight* a partir destes momentos, mas para cerca de 9 % a experiência nunca foi inspiradora.

Aproximadamente 52% se avaliam como parcialmente participativo nas reuniões, enquanto cerca de 9 % se define como muito participativo e 30 %, pouco. Dos que não se avaliam participativos, há uma ponderação de que o formato é muito informativo, possibilitando poucos momentos de abertura para a participação.

Quando avaliado o compartilhamento de conhecimento entre os componentes do grupo se obteve a média ponderada de 1,83, numa escala que variava de 1 a 2. Para 74 % dos respondentes estes encontros favorecem totalmente para o surgimento da inovação no setor. Enquanto 21 % acreditam que favorece parcialmente, com bom aproveitamento. Sendo que a média atribuída às reuniões, numa escala de 1 a 5 foi de 4,09.

Os itens melhor avaliados pelo grupo em relação a sua organização foram tempo de duração, seguido por recursos utilizados, periodicidade e divulgação.

Kotler (2003) afirma que as empresas, na maioria das vezes, detém informações fecundas, porém acabam não explorando esta fonte. Em muitas ocasiões análises mais pontuais e restritas são abandonadas porque aparentemente representam problemas tão específicos que parecem não serem merecedores de alguma investigação. No entanto, nestes tempos em que os detalhes fazem a diferença para uma organização,

analisar práticas de setores pode trazer à luz diagnósticos como perda de tempo, de entusiasmo, falta de objetividade, aspectos que acarretam resultados danosos, que ficam mascarados no dia-a-dia organizacional. Ou ao contrário, enaltecer aspectos positivos que podem ser melhorados e compartilhados.

Se pensado sob a ótica da Gestão do Conhecimento, inspirados em Brito e Bolson (2014) que atribuem a GC o sucesso das organizações contemporâneas, que passam a perceber relevância de usufruir de todo conhecimento gerado na organização e aquele que as pessoas trazem junto de si, os momentos de aproximação entre estas, podem ser grandes geradores de resultados promissores. Mas, precisam ser acompanhados, para que realmente sejam efetivos.

O que não é simples para uma corporação, que precisa romper com paradigmas e inserir na cultura organizacional uma nova maneira de pensar e agir, em que a comunicação precisa estar a serviço da disseminação da informação, corroborando com a clareza, a objetividade, a precisão, além do estímulo e a motivação.

Deste modo, ao verificar a implementação de uma ferramenta simples como uma reunião de grupo, com proposta integradora num setor de uma IES, cuja estrutura foi modificada, a fim de analisar, se propicia um ambiente adequado a potencialização da inovação. Assim, pode ser observado a importância de que trata Ponchirolli (2000), quando menciona que “aprender a conhecer, a fazer, a conviver e o aprender a ser são as habilidades e competências principais no mercado competitivo”

Ao observar as respostas obtidas é possível concluir que a satisfação dos componentes do grupo em relação as reuniões são muito positivas. Conhecimento, integração e relacionamento são os aspectos que demonstram o que as reuniões representam. No entanto, precisam oportunizar mais a troca de experiências, abrindo espaços para a participação mais ativa dos integrantes, o que poderá resultar em melhora de produtividade.

São encontros inspiradores que propiciam *insights*, ocasionados pelo compartilhamento do conhecimento. Para a grande maioria dos consultados, a inovação é favorecida por este momento.

Apesar de apontar resultados positivos a pesquisa demonstra que, na busca pela excelência, há muito espaço para melhorar. Por exemplo, o registro das ideias que emergem das reuniões, ou mesmo a mudança da metodologia para dar mais espaço as manifestações pessoais. Estes são alguns dos aspectos que precisam ser pensados,

juntamente com a criação de estímulos para a manutenção do comprometimento da equipe.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário de gestão de empresas, direcionadas e orientadas para a competitividade, as organizações precisam dar respostas mercadológicas o tempo todo. Assim, torna-se inevitável evidenciar formas de potencializar o conhecimento e o capital intangível.

Quando nas organizações é criado o conhecimento e compartilhado, deve-se também registrá-lo em seus repositórios para possibilitar a perenidade deste conhecimento organizacional e preservar suas habilidades, história, formas e métodos de gestão. Mas, culturalmente se sabe que poucas empresas têm este cuidado. Há ainda uma miopia organizacional em relação ao valor desta informação.

É importante considerar também que as empresas estão em diferentes níveis de maturidade e, portanto, não existe uma solução de gestão do conhecimento única, que se adapte de maneira uniforme nas organizações. A gestão do conhecimento deve ser elaborada de forma customizada, justamente por se tratar de negócios distintos e para preservar a cultura da organização.

As práticas em algumas organizações priorizam a criação de mecanismos para a socialização, combinação e criação do conhecimento entre os colaboradores. Esses mecanismos que constroem a gestão do conhecimento resultam no desenvolvimento de competências e conhecimentos que impulsionam a aprendizagem organizacional, permitindo criar organizações inovadoras e competitivas.

A gestão do conhecimento e a inovação possuem uma particularidade: preparação para novas soluções e encontrar respostas para melhorar o dia-a-dia na empresa. Ao potencializar o que as pessoas sabem, cria-se um valor organizacional: o conhecimento. Gerar conhecimento no ambiente corporativo é um processo inesgotável e, por tal razão devem-se explorar metodologias e práticas que possibilitem sua implantação e fomentem resultados.

Portanto, a inovação permite a facilitação para encontrar novas respostas a dilemas até então conhecidos.

Ao promover a aproximação entre pessoas e estimular de que estas aprendam umas com as outras, se interessem das tarefas e atribuições de seus colegas, que identifiquem

a necessidade da integração entre as partes envolvidas num processo comum, desenvolvam o conhecimento e percebam a importância de cada um para obtenção de um resultado positivo, identifica-se a abertura de um caminho propício para o compartilhamento e a criação.

Mais do que em qualquer tempo, hoje as organizações necessitam de informações pertinentes e relevantes para a melhora de seus resultados. Medir, aferir, avaliar, analisar, conhecer, identificar são ações cada vez mais inseridas no contexto organizacional, quando o propósito é melhorar constantemente. Mesmo as práticas mais corriqueiras são passíveis de serem revistas. Até porque é nos detalhes que estão possivelmente as melhores oportunidades de diferenciação

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M.A. (orgs). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre; EDIPUCRS, 2008, p. 31-50. Disponível em: <www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1730-1.pdf> Acesso em 20 jan. 2015.

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Saionara Brano. Gestão do Conhecimento: Estudo em uma instituição privada de ensino superior. **Revista Raunp**, v.6, n.2, p. 77-87, abr./set. 2014.

CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado e construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf>> Acesso em: 28.ago.2015.

FERREIRA, N.S..As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**. ano XXIII, Nº 79. p.257-272.2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. Sao Paulo: Atlas, 2010.

FREIRE, Patrícia. et.al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 14, num 33, agosto, 2012, pp. 41-51. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

JAMIL, George Leal. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Tese (Doutorado) Programa de pós-Graduação

em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação. Belo Horizonte, 2005. Disponível em:

<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6KHGGG/doutorado__george_leal_jamil.pdf?sequence=1>.

[Acesso em 17.08.2015.](#)

MALHOTRA; ROCHA; LAUDISIO; ALTHEMAN; BORGES. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2008.

MATTOS, J. F. C., et al. **Manual de Inovação Tecnológico**. Brasília : Movimento Brasil Competitivo, 2008.

NONAKA; TAKEUCHI. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

KOTLER, P; ARMSTRONG, G . **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998

PENTEADO Rosangela; CARVALHO Hélio; REIS Dálcio Roberto. **Estratégias de Gestão para a Inovação Organizacional**.

Disponível em <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/E-book%202009/CONGRESSOS/Internacionais/Altec%202009/2.pdf>> Acesso em 12.ago.2015

PONCHIROLI, O . O capital humano como elementos estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo – **Ver. FAE**, v. 5, p. 29-42, jan/abr. 2000

SAMARA, B; BARROS, J . **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2009

SARACENI, A *et al* . Gestão do conhecimento como estratégia de desenvolvimento econômico e regional. **Vértices**. Campos dos Goytacazes/RJ, v.14, n. 3, p. 117-130, set./dez. 2012

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciado conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, Jose Cláudio C. **A Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Disponível em <www.terraforum.com.br> Acesso em 10.ago.2015.

TERRA, José. Claudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. Tadução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

VIEIRA, Roberto F. **Comunicação Organizacional**. Gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: MAUAD, 2004. Acesso em 10/01/2015.