

# **Cultura e valores organizacionais compatíveis com a gestão do conhecimento: um estudo de caso em indústria metalúrgica**

Paula Michelle Purcidonio (UTFPR) ppurcidonio@ig.com.br

Dr. Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@pg.cefetpr.br

Dr. Isaura Alberton de Lima (UTFPR) alberton@cefetpr.br

## **Resumo**

*O objetivo do presente estudo foi identificar a cultura e os valores organizacionais compatíveis com a gestão do conhecimento em uma indústria metalúrgica. A abordagem metodológica adotada foi uma pesquisa qualitativa, exploratória com um estudo de caso realizado em uma indústria metalúrgica da cidade de Ponta Grossa. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada e pesquisa bibliográfica. O artigo foi dividido em três partes. Na primeira é feita uma recapitulação sobre a teoria envolvendo a gestão do conhecimento, partindo dos conceitos de dado, informação, conhecimento, competência, tipos de conhecimentos, gestão do conhecimento e cultura organizacional. Em seguida é apresentada a empresa pesquisada, bem como os dados coletados na pesquisa sobre a cultura e os valores organizacionais. Observou-se que a empresa não promove um ambiente propício a inovação entre os funcionários. No entanto, verificou-se uma cultura empresarial com elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários. Como análise conclusiva deste estudo destaca-se o seguinte aspecto: para adotar um modelo gerencial com ênfase no conhecimento a indústria metalúrgica em estudo deve desenvolver e manter uma cultura organizacional fortalecedora da criação e compartilhamento do conhecimento para traduzi-los em mecanismos práticos.*

*Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Cultura Organizacional; Indústria Metalúrgica.*

## **1. Introdução**

O atual contexto caracteriza-se num ambiente empresarial globalizado e competitivo, e o desenvolvimento econômico é cada vez menos baseado nos tradicionais fatores de produção - trabalho, capital e terra - mas muito mais em vantagens competitivas dinâmicas, entre as quais destaca-se o conhecimento. Para Toffler *apud* Nonaka & Takeuchi (1997, p. 5) “o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos”.

Na visão de Nonaka & Takeuchi (1997) o poder do conhecimento provém de valores e crenças, tanto quanto da informação e da lógica; para Terra (2000) a gestão do conhecimento deve estar relacionada a sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico de gestão que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural, confirmando, assim, a importância de uma cultura organizacional pautada na criação e compartilhamento do conhecimento.

Diante disso, este artigo tem como objetivo principal identificar a cultura e os valores organizacionais compatíveis com a gestão do conhecimento em uma indústria metalúrgica.

A abordagem metodológica utilizada neste artigo foi uma pesquisa qualitativa, exploratória com um estudo de caso realizado em uma indústria metalúrgica da cidade de Ponta Grossa. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada e pesquisa bibliográfica. O artigo foi dividido em três partes. Na primeira é feita uma recapitulação sobre a teoria envolvendo a gestão do conhecimento, partindo dos conceitos de dado, informação, conhecimento, competência, tipos de conhecimentos, ativos intangíveis, gestão do conhecimento e cultura organizacional. Em seguida é apresentada a empresa pesquisada, bem como os dados coletados na pesquisa sobre a cultura e os valores organizacionais. Adotou-se o anonimato da indústria metalúrgica pesquisada, no entanto, no decorrer deste artigo à mesma será falseada como empresa “X”.

## **2. Dados, Informação, Conhecimento e Competência**

Para contextualizar a gestão do conhecimento, faz-se necessário abordar os conceitos de dado, informação, conhecimento e competência pois são esses termos que dão embasamento para a implantação de um modelo gerencial com ênfase no conhecimento.

Segundo Davenport & Prusak (1999 p. 2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Os autores Nonaka & Takeuchi (1997, p. 64) afirmam que a “informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetivos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou proporciona conexões inesperadas”; para Sveiby (1998, p. 51) “a informação é desprovida de significado e vale pouco”.

Davenport & Prusak (1999) definem informação como sendo uma mensagem, que visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight. Dentro deste espectro, a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.

Para Sveiby (1998, p. 48) “toda interpretação de informações está baseada na experiência, no contexto e nas situações e contém nuances das emoções. Assim, cada interpretação é única para cada indivíduo”.

Conhecimento é definido por Davenport & Prusak (1999) como uma mistura de experiência condensada, valores e informação, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações; para Nonaka & Takeuchi (1997 p. 63) “conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”.

Quanto ao termo competência, na visão de Linke (2001), aquele que a possui, possui também capacidade de executar uma tarefa no “mundo real”, ou seja, a capacidade de atuar, a habilidade pessoal. Assim como no caso do conhecimento, uma competência não pode ser descrita plenamente, pois está na mente das pessoas (SETZER APUD LINKE, 2001).

Resende *apud* Francisco & Santos (2005, p. 26) define competência como sendo “a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontade, etc. em resultados práticos”.

Para Sveiby (1998, p. 42) a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes. São eles:

- Conhecimento explícito. O conhecimento explícito envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.
- Habilidade. Esta arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.
- Experiência. A experiência é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- Julgamentos de valor. Os julgamentos de valor são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
- Rede social. A rede social é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Em síntese, conforme Linke (2001, p. 21) “dado é algo estático que, se trabalhado transforma-se em informação, que, por sua vez, compartilhada gera conhecimento, sendo que competência é saber processar tudo isso”.

Após a contextualização destes conceitos torna-se importante conhecer os dois principais tipos de conhecimento, ou seja, conhecimento explícito e o conhecimento tácito já mencionado por Polanyi *apud* Nonaka & Takeuchi (1997).

## 2.1 Tipos de Conhecimento

Nas organizações, muitos dados e informações perdem-se devido à incompreensão por parte dos seus gestores e colaboradores, da diferença entre os diversos tipos de conhecimento, dificultando, assim, a criação de uma memória organizacional (LINKE, 2001).

Existem dois tipos de conhecimento destacados por Nonaka & Takeuchi (1997, p. 7):

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais, e o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

Nonaka & Takeuchi (1997) prosseguem afirmando que, para que o conhecimento tácito possa ser formalizado dentro das organizações, terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre de tácito em explícito e, novamente em tácito, que o conhecimento organizacional é criado.

O processo de criação do conhecimento, baseia-se na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Nonaka & Takeuchi (1997) chamam este processo de conversão do conhecimento e apresentam quatro modos de conversão do conhecimento que constituem o cerne do processo de criação de conhecimento como um todo. São eles: socialização, externalização, combinação e internalização.

Segundo Linke (2001) o conhecimento organizacional por si só não existe, pois este conhecimento é a soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização, sendo fruto de uma interação contínua e dinâmica entre o

conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ainda, com a inclusão da tecnologia para facilitar sua partilha e não para substituir as suas origens humanas.

No contexto de gerir a organização pautada nos princípios da gestão do conhecimento, torna-se importante analisar o conhecimento explícito e o conhecimento tácito e por sua vez o processo de conversão dos mesmos, que implicam seriamente na utilização desta ferramenta gerencial.

## **2.2 Ativos Intangíveis**

Ativos intangíveis de acordo com Linke (2001, p. 29) “são os chamados bens abstratos de uma empresa, como sua marca ou o conhecimento que os funcionários dessa empresa detêm”. Sendo assim, para a implantação de uma prática gerencial pautada no conhecimento, torna-se necessário identificar o que pode ser considerado um ativo intangível.

Sveiby (1998) classifica em três os ativos intangíveis presentes em uma empresa: a competência do funcionário, que envolve a sua capacidade de agir nas diversas frentes para criar ativos tangíveis ou intangíveis; a estrutura interna, que inclui as patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores; e, por fim, a estrutura externa, que inclui a relação com clientes, fornecedores, bem como marcas, reputação e a imagem da empresa.

Em síntese, na visão de Linke (2001) para ser implantada a gestão do conhecimento, ou o gerenciamento dos ativos intangíveis, na organização, dependem-se fundamentalmente da cultura e dos valores organizacionais da mesma, que deixa de lado alguns paradigmas tradicionais para estabelecer novas metas e formas de gerenciamento.

## **3. Gestão do Conhecimento**

A partir dos anos 90, afirma Terra (2001), “a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países”. O autor prossegue dizendo que a “gestão do conhecimento apresenta alguns desafios, e que esses desafios são guiados especialmente por três forças: os enormes volumes de informação que estão sendo criados, armazenados e distribuídos atualmente; a incrível velocidade com que o conteúdo do conhecimento está mudando; e a transformação contínua do local de trabalho”.

Nisembaum *apud* Costa & Gouvinhas (2004) definem a gestão do conhecimento como sendo o processo pelo qual apóia a geração, o armazenamento e o compartilhamento de informações valiosas, insights e experiências dentro e entre comunidades de pessoas e organizações com interesses e necessidades similares.

Administar a organização pautada nos princípios da gestão do conhecimento é uma tarefa simples e que já tem sido explorada há muito tempo como afirmam Davenport e Prusak (1999, p. 196) quando dizem que:

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento.

Já para Terra (2001) “gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores”.

Segundo Terra (2001), a gestão do conhecimento implica, necessariamente, no:

- Desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégicos, organizacionais e individuais;
- Aceleração da geração de novos conhecimentos de valor competitivo;
- Descobrir capital intelectual e conhecimento já existente na empresa;
- Gerar novas receitas com base no reuso de conhecimento/capital intelectual existente na empresa;
- Proteger o capital intelectual existente na empresa;
- Melhorar o processo decisório tanto no nível gerencial, na produção e na linha de frente da empresa;
- Redução de custos e re-trabalho.

Diante destes desafios, Costa & Gouvêas (2004), afirmam que o mapeamento dos processos é um alicerce para todo e qualquer trabalho de gestão do conhecimento, pois uma empresa precisa conhecer como ela mesma funciona, ou seja, como são realizadas suas operações, seus negócios e suas atividades.

Dentro deste espectro da gestão do conhecimento verifica-se a importância das organizações implantarem estratégias inovadoras buscando vantagens competitivas. Terra (2000) afirma que a gestão do conhecimento deve estar relacionada a sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico de gestão que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural. As sete dimensões da gestão do conhecimento são: Dimensão 1- Fatores estratégicos e o papel da alta administração; Dimensão 2- Cultura e valores organizacionais; Dimensão 3- Estrutura organizacional; Dimensão 4- Administração de recursos humanos; Dimensão 5- Sistemas de informação; Dimensão 6- Mensuração de resultados; Dimensão 7- Aprendizado com o ambiente.

No presente trabalho será abordada a Dimensão 2- Cultura e valores organizacionais que está vinculada diretamente com o objetivo do estudo proposto.

#### **4. Cultura e Valores Organizacionais**

Para a realização da gestão do conhecimento, é fundamental que antes da implantação desse modelo gerencial seja analisada a cultura bem como os valores organizacionais difundidos dentro dela.

Segundo Terra (2000), a cultura organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Estas normas e valores podem ser vistos ainda como sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, uma vez que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo em que conferem elevada sensação de autonomia.

Para Linke (2001), a cultura organizacional não é a composição apenas das crenças e valores dos seus proprietários e dirigentes, mas também é composta pelos valores e crenças dos seus funcionários dependendo da origem e experiência anterior ao ingresso na empresa.

Em relação à cultura e valores organizacionais, Terra (2000, p. 101) diz que “se podemos aprender alguma coisa da história do desenvolvimento econômico é que a cultura faz toda a diferença”. Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), na maior parte dos estudos anteriores com relação à cultura empresarial, não foi dada a devida atenção à criatividade do ser humano, pois o mesmo era visto como um processador de informações, e não como um criador, sendo por isso negligenciado o poder de mudar e criar nas organizações.

Para Terra (2000, p. 109) “cada vez mais os espaços de trabalhos ou layout estão sendo percebidos como capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas”.

Para a criação do conhecimento em uma empresa, a sua cultura é fundamental, sendo que os métodos devem ser compatíveis com ela. Já existem empresas que permitem que seus funcionários troquem idéias e conversem nos corredores, na sala do café ou em torno dos bebedouros, enquanto outras ainda acham essa prática um desperdício de tempo, pois consideram a conversa como não trabalho, adotando para a troca de idéias reuniões formais, face a face (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Terra (2000) corrobora com idéia supracitada, e afirma que o tempo deve ser visto como um recurso imprescindível para a geração do conhecimento.

Segundo Costa & Gouvinhas (2004), mudança cultural é um pré-requisito para a implantação da gestão do conhecimento. Se as pessoas começam a compartilhar idéias a respeito de assuntos que consideram importantes, esse mesmo compartilhamento, transformando o conhecimento no principal ativo da organização.

A transformação da cultura não ocorre por meio de decretos ou palavras e sim por mudanças reais nas crenças e valores das pessoas que legitimam a identidade empresarial. No entanto, as organizações ficam incumbidas de criar uma cultura de aprendizado e principalmente com o apoio da alta administração.

Com relação à cultura empresarial visionária, um bom exemplo citado freqüentemente é o da 3M, também citado por Terra (2000), de onde se transcrevem algumas frases colhidas ao longo da história da empresa; colocadas como princípios para a criação de novos produtos:

- Ouça todos que tenham uma idéia original, não importa quão absurda pareça num primeiro momento;
- Encoraje; não se concentre nos detalhes. Deixe as pessoas desenvolverem as suas idéias;
- Contrate bons profissionais e os deixe trabalhar;
- Se você erguer cercas ao redor das pessoas, você terá ovelhas. Dê às pessoas o espaço de que necessitam;
- Encoraje a imaginação experimental;
- Tente – e rápido.

Para atingir seus objetivos, a 3M criou mecanismos para estimular a inovação na empresa, dentre os quais pode-se destacar a regra dos 15%, que encoraja o pessoal técnico a gastar 15% do seu tempo com projetos próprios e a regra dos 25%, através da qual toda a divisão tem como meta ter 25% de suas receitas advindas de produtos com menos de cinco anos de idade. A 3M, portanto, desenvolve uma cultura diferenciada, demonstrando sempre a valorização da experiência dos funcionários e do seu conhecimento.

Torna-se importante analisar primeiramente a cultura da empresa para qualquer mudança de atitudes ou práticas gerenciais, conforme Davenport & Prusak (1998, p.1) afirmam “de uma forma geral as empresas investem pesadamente em soluções antes de saber exatamente quais são os seus problemas, e o resultado, como não poderia deixar de ser, é desastroso”.

## **5. Caso: Empresa “X”**

### **5.1 Empresa**

A empresa “X” surgiu no final da década de 80 em Ponta Grossa, Paraná, onde iniciou suas atividades. Sua produção consistia de móveis em aço tais como armários, guarda-roupas e arquivos para escritórios, estantes e prateleiras de diversos modelos e medidas. Em 1992 incorporou sua fábrica filial de cofres em aço. Em 1998, surge um novo segmento das atividades com a fabricação de mobiliário em aço para supermercados e farmácias. Ocupa uma área de aproximadamente 50.000 m<sup>2</sup>, sendo a área construída de 20.000 m<sup>2</sup>. Conta com 305 funcionários diretos. Processa atualmente em torno de 600 toneladas de aço por mês em diversos tipos de produtos, o que a torna uma das maiores empresas do Brasil, neste ramo (PACHECO APUD LIMA, 2005).

### **5.2 Cultura e Valores Organizacionais**

Segundo o entrevistado a empresa não possui missão e valores estabelecidos e divulgados entre os funcionários, no entanto, nas palavras do entrevistado “há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários, gerando nos funcionários um grande orgulho em trabalhar na empresa”.

De acordo com o entrevistado, estimula-se a experimentação com liberdade para tentar e falhar entre os funcionários. No entanto, verificou-se no estudo que as pessoas não deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem no âmbito da organização.

Segundo o entrevistado a maioria dos funcionários estão preocupados com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, mas sempre há exceções dos funcionários que não buscam uma otimização conjunta dentro da empresa.

Com a pesquisa observou-se que as práticas gerenciais utilizadas na empresa não priorizam o tempo como um recurso importante para o processo de inovação, bem como, não realizam comemorações para as realizações importantes.

Na coleta de dados, observou que os funcionários são estimulados a expressar novas idéias dentro da empresa, para o entrevistado as novas idéias são aceitas e analisadas, mas a valorização fica atrelada ao resultado.

Verificou-se que na empresa não são realizadas reuniões informais, fora da empresa, bem como não são usadas técnicas de criatividade como o brainstormings na resolução de problemas ou na inovação de produtos e processos. Isto posto, conforme o entrevistado existe tolerância para piadas e humor dentro da empresa.

De acordo com o entrevistado “a empresa está se “profissionalizando”, tentando adequar-se ao mercado cada vez mais competitivo, mas sempre mantendo a identidade de empresa familiar, o que ocorre é que há certa relutância quanto a essa “profissionalização” em detrimento do contato e metodologias mais “caseiras”, com o pensamento de “sempre deu certo, por que vou mudar”.

## 6. Considerações Finais

Concluindo, a empresa pesquisada possui característica familiar, com uma cultura organizacional pouco respectiva a modelos gerenciais utilizados no mercado, como por exemplo, a empresa não possui missão e valores estabelecidos, não utiliza técnicas de criatividade e não promove um ambiente propício a inovação entre os funcionários. No entanto, observou-se nos funcionários um grande orgulho em trabalhar na empresa, gerando uma cultura empresarial com elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários.

Para a implantação da gestão do conhecimento torna-se importante, como em qualquer abordagem de gestão, ela é formada por princípios e práticas. Os princípios são valores e crenças que irão nortear e fomentar as práticas. As práticas da gestão do conhecimento são as ações e alguns elementos complementares, como a infra-estrutura, que irão gerar e disseminar o conhecimento numa organização.

No entanto, para adotar um modelo gerencial com ênfase no conhecimento a indústria metalúrgica em estudo deve desenvolver e manter uma cultura organizacional fortalecedora da criação e compartilhamento do conhecimento para traduzi-los em mecanismos práticos. A falta de uma cultura e valores pode desestruturar toda a gestão do conhecimento, tornando-a efêmera, pois a organização estará focada apenas na filosofia do conhecimento ou em práticas modistas, sem ligação com sua cultura organizacional.

## Referências

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. **Gestão do conhecimento**: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRANCISCO, A. C.; SANTOS, N. **Fatores críticos de sucesso na aquisição de competência no estágio curricular supervisionado**: o caso dos cursos de engenharia do CEFET-PR. Revista Gestão Industrial, CEFET-PR, Unidade Ponta Grossa. Revista do programa de Pós-graduação em engenharia de produção. Vol. 1, Nº 1: p. 24-32, 2005.

LIMA, Luciano Ferreira de. **(Des)Emprego Tecnológico na Indústria Metalúrgica**: Estudo de Caso sobre a W3 Indústria Metalúrgica Ltda., Ponta Grossa (PR). Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – UEPG, 2005.

LINKE, J. C. **A Gestão do Conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, J. C. C. **Fortalecendo Cadeias Produtivas através de Portais do Conhecimento**. Disponível em <http://www.terraforum.com.br> Acesso em 17 abril 2005, 2001.