

Gestão do conhecimento como ativo intangível e estratégico na organização: pesquisa-ação em uma empresa do setor energético

Jaqueline Aparecida Rosa (Centro Universitário de Itajubá) jaquelineap.rosa@yahoo.com.br
Rafael de Carvalho Miranda (Centro Universitário de Itajubá) mirandaprod@yahoo.com.br

Resumo

A gestão do conhecimento vem se tornando cada vez mais importante para as organizações. Justifica-se, pelo novo conceito de colaborador, e pelas empresas que atualmente buscam integrar os grupos no meio organizacional, evidenciando a necessidade de existir um objetivo comum a todos. Neste contexto, a pesquisa-ação desenvolvida no trabalho, teve como objetivo a análise e proposta de melhorias ao fluxo informacional de uma empresa do setor energético. O método permite ao pesquisador a interação com o ambiente, e ao desenvolver a análise admite também a aplicação na realidade empresarial. No trabalho foram diagnosticadas as dificuldades relacionadas ao fluxo informacional, tais como: Problemas com compartilhamento de informações, centralização do conhecimento, problemas no armazenamento de dados, as relações interpessoais. E, baseado no estudo, foram propostas algumas melhorias: a utilização de sites e murais da empresa e treinamentos, a fim de dissipar o conceito de gestão do conhecimento, grupos de e-mails, redes de compartilhamento, escopo de atividades desempenhadas, entre outros. Com isso, acredita-se ser possível evidenciar o conceito de grupo aos colaboradores, propondo o trabalho em sinergia, para que todos se sintam responsáveis pelo fluxo informacional contínuo.

Palavras chave: Gestão do conhecimento, Organização, Ferramentas de gestão, Fluxo de informações.

Knowledge management as an intangible and strategic asset in the organization: action research in a company in the energy sector

Abstract

Knowledge management is becoming ever more important for organizations. It is justified by the new concept of employee, and companies that currently seek to join them on the organizational environment, highlighting the need for a common goal of all. In this context, the action research developed at work, aimed at the analysis and proposed improvements to the information flow of an energy company. The method allows the researcher to interact with the environment and develop the analysis allows the application also in business reality. In the study were diagnosed the difficulties related to information flow, such as information sharing, centralization of knowledge, data storage and interpersonal relationships problems. And, based on the study, some improvements were proposed: the use of company websites and murals and training, in order to dispel the concept of knowledge management, group emails, sharing networks, scope of activities performed, and other. Therewith, it is believed to be possible to demonstrate the concept of group to employees, proposing work in synergy so that everyone feels responsible for continuous information flow.

Key-words: Knowledge Management, Organization, Management Tools, Information Flow.

1. Introdução

A gestão do conhecimento é a mais importante matriz da gestão do trabalho, criada na década de noventa, surgiu para substituir o taylorismo/fordismo que solucionavam o tempo e movimento do trabalhador, e em contra partida reconstrói o sistema produtivo, tentando assim solucionar a crise capitalista do modelo de produção (CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2013).

Segundo Christensen (2013), a gestão do conhecimento é um tema multidisciplinar, pois em qualquer meio a habilidade de comunicar-se é fundamental. Mostra que o conhecimento, os procedimentos e departamentos pertencem a Empresa, assim os colaboradores podem utilizar todas as informações dentro da organização, visando à melhoria dos processos.

A informação gera conhecimento, e este por sua vez amplia as informações que estão acumuladas no indivíduo, contribuindo para seu desenvolvimento e o crescimento da sociedade. O fluxo de informações coerente e eficiente funciona como multiplicador de conhecimento dentro das organizações. O fluxo liga o ambiente produtivo local, transpondo barreiras e levando as empresas a uma realidade de conjunto (CHRISTENSEN, 2013).

Na análise do mercado atual, o conhecimento e a informação são fatores de relevante importância, tornando-se recursos de diferenciação interno e externo a organização. Evidenciando que ainda hoje é um tema a ser pesquisado, porém as necessidades futuras tornam-no uma estratégia. Dessa forma, o sucesso empresarial têm se mantido dependente de maneira intensa, da aplicação dos conhecimentos e das informações de maneira contínua, gerando assim a necessidade da inovação (FRANCINI, 2002).

O objetivo deste trabalho é levantar os problemas organizacionais existentes em uma empresa, devido a falhas no processo de comunicação, e a propor possíveis melhorias. Estas foram identificadas utilizando a experiência da pesquisadora, e as propostas tem como base a literatura.

É necessário observar todo processo que envolve as informações, e analisar o valor dos meios de comunicação existentes dentro da Empresa. E, por fim, foram propostas soluções para que as informações possam chegar a todos interessados, de maneira íntegra e clara. Afinal o trabalho bem projetado é aquele onde todas as pessoas envolvidas conhecem e compartilham das mesmas informações (FRANCINI, 2002).

Para cumprir com os objetivos, este trabalho está dividido em 5 seções. A primeira apresentou a introdução e os objetivos. A segunda aborda a fundamentação teórica, com foco na gestão do conhecimento, enfatiza a importância do capital intelectual e o conhecimento organizacional, evidenciando a forma de compartilhamento de informações, e ainda como a tecnologia da informação influencia o processo comunicativo. A terceira seção apresenta o método da pesquisa empregado. A quarta seção traz a análise dos problemas organizacionais e propostas de melhorias no fluxo. E a quinta seção apresenta as considerações finais do trabalho.

2. Fundamentação teórica

2.1 Gestão do conhecimento

O mundo se encontra em um momento de transição econômica, e a gestão do conhecimento torna-se central, e alavanca a competitividade entre as empresas (ANDRADE *et al.*, 2012). Os negócios dependem cada vez mais da qualidade do conhecimento existente na organização, e como a mesma utiliza este diferencial (BARROSO e GOMES, 1999).

Segundo Fernandes *et al.* (2013), as mudanças estão acontecendo muito rapidamente, e a disposição das informações cresce paralelamente de forma dinâmica e globalizada, as empresas modernas procuram antecipar as solicitações do mercado, para atender aos

requisitos de cliente e obter vantagem competitiva.

No passado, a geração de valor estava ligada a uma perspectiva quantitativa, isto é, com valor no mercado. E para mensurar um ativo intangível, ou o capital intelectual como vem sendo chamado, os esforços direcionam-se ao estabelecimento de indicadores de desempenho (FRANCINI, 2002). Neste passado, outros fatores tinham maior importância no âmbito empresarial, como por exemplo, a localização, mão-de-obra barata e pouco desenvolvida, os recursos naturais, mas notou-se a necessidade de compreensão das características e necessidades individuais e coletivas de cada colaborador (ANDRADE *et al.*, 2012).

Hoje em dia as Empresas buscam alinhar suas estratégias e culturas, compartilhando o conhecimento da organização, focando em atingir e superar os objetivos (FRANCINI, 2002).

A gestão do conhecimento é abrangente, e atua em todos os segmentos do mercado. E quando se fala em gerenciamento das informações não se limita apenas a determinados setores produtivos, mas envolve toda organização, onde aumenta a relação custo-benefício, e encontra alcance em praticamente todo tipo de empresa (ANDRADE *et al.*, 2012).

A era do conhecimento traz as organizações uma maior confiança ao mensurar sua eficiência, auxiliando na tomada de decisão, relacionando as melhores estratégias a informações, dados e conhecimento gerencial (TALMASKY e GOUVEIA, 2012).

Carlos e Miranda (2012) enfatizam que não se deve separar o conhecimento operacional do conceitual, mas contrário a isto, deve-se buscar que ambos sejam utilizados por todos os indivíduos dentro da organização, desde a alta gerência até o chão de fábrica. Silva (2002), afirma que o valor referente à produtividade e a capacidade de inovação, são criados a partir do trabalho proativo e a necessidade de desafios, para o novo tipo de trabalhador.

A criação e o aprendizado individual implicam diretamente na reinvenção pessoal, isto é, envolvem mudanças nos modelos mentais e comportamentais (ANDRADE *et al.*, 2012). O trabalhador vem mudando a forma de agir e pensar, e está buscando na educação e inspiração para continuar e manter o trabalho como algo imprescindível a vida (ANDRADE *et al.*, 2012).

Transformar output intelectual em serviços ou produtos é a atual habilidade dos profissionais procurados pelas indústrias. Francini (2002) define a criação do conhecimento organizacional, como a capacidade de criar conceito do novo, disseminá-lo e alocá-lo em serviço e produtos. Neste sentido, o conhecimento tornou-se membro essencial às organizações, onde gerenciar o conhecimento é atividade tida como estratégica (SOUZA *et al.*, 2013).

Do ponto de vista organizacional, e segundo Barroso e Gomes (1999), o bom gerenciamento do conhecimento é uma atividade prática, e deve ser encarregada de: identificar os ativos intelectuais da organização, criar novos conhecimentos, tornar acessíveis as informações, a fim de compartilhar as práticas e processos.

O grande princípio relativo à gestão do conhecimento está na aquisição e transferência do saber individual de cada trabalhador, e do conhecimento que possam compartilhar aos outros, dentro de uma transformação interativa, conhecida como processo SECI (BRITO, 2008).

Ao compartilhar informações nos sistemas produtivos, as pessoas criam sistemas que possibilitam o trabalho em sinergia de todo grupo (NASCIMENTO e SILVA, 2013). Através do conhecimento tácito, aquele inerente ao indivíduo e informal, deverá ser transformado em conhecimento explícito, o conhecimento formal e sistemático dentro do contexto empresarial, a organização fará interações entre estes conhecimentos, chamados de conversão do conhecimento (REGO, FONTES FILHO e LIMA, 2013).

O SECI ocorre na interação contínua e dinâmica dos indivíduos. Existem quatro modos de conversão do conhecimento: a socialização, que converte conhecimento tácito para conhecimento tácito; a externalização, onde o conhecimento tácito passa a ser conhecimento explícito; a combinação, que transforma conhecimento explícito em conhecimento explícito, e por fim, a internalização onde o conhecimento explícito torna-se conhecimento tácito novamente (TORRES *et al.*, 2009). A conversão é chamada de Espiral do conhecimento, como pode ser vista na figura 1.



Figura 1. Espiral do conhecimento. Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, (1997)

Os termos que envolvem a gestão do conhecimento surgiram a partir de processadores de dados, computadores conduziam e processavam individualmente ou em grupos as informações internas. Após alguns anos, os dados apareciam combinados em estruturas e rótulos, o que se conhecia por processo de informações, a diferença entre este e o anterior, é que os dados agora conseguiam ser manipulados e estocados em tabelas (OLIVEIRA, ARAÚJO e RODRIGUES, 2008).

Hoje, a evolução da tecnologia da informação é uma realidade e atinge todo o mundo, pessoas e organizações, favorecendo a rápida e livre veiculação de conhecimento e informações pelos mais variados meios (ROSSETTI e MORALES, 2007).

Primeiramente é preciso conhecer a realidade da empresa, e os problemas existentes, e para conseguir caminhar no sentido do bom gerenciamento do conhecimento, será uma caminhada difícil e vagarosa, porém necessária e vantajosa (CHRISTENSEN, 2013).

2.2 O bem intangível: O capital intelectual

O conhecimento é decorrente do entendimento. Onde se torna uma mistura de valores, informações e experiências, dentro de cada indivíduo, fazendo parte da imprevisibilidade humana (BRITO, 2008).

Segundo Francini (2002) o tema gestão do conhecimento, atualmente, é alvo de grande investimento nas organizações, visando o desenvolvimento humano. O maior enfoque é dado ao capital intelectual, devido a este ampliar e combinar o capital humano e capital estrutural da empresa.

O ativo intangível das organizações tornou-se um conjunto que agrega maior valor se comparado aos ativos tangíveis. A era do conhecimento evidencia os recursos ilimitados, pois a capacidade humana é infinita. Portanto, aqueles que conseguem gerenciar os indivíduos criam ativos intangíveis. Brito (2008) diz também que o conhecimento é valorizado mediante ao uso, diferentemente do capital monetário, depreciado com o passar do tempo.

A realidade atual evidencia que bens materiais não agregam mais o valor que tanto os destacavam na era industrial. Hoje, grandes indústrias criam valor a partir da inteligência e competência dos indivíduos, por isso deve-se sempre reformular o gerenciamento que enfatiza as relações e fluxos existentes (BARROSO e GOMES, 1999).

Silva (2002) diz que as pessoas devem aprender com as experiências, e aplicar na prática o conhecimento, resolvendo problemas. As características mostram o comportamento inteligente, onde se pode perceber clara relação entre o conhecer, a aprendizagem e a resiliência do indivíduo. O capital intelectual vem por valorizar diversas atividades, e diante desta nova realidade, força as empresas a buscarem um novo equilíbrio (FRANCINI, 2002).

A rotatividade de mão-de-obra é um fato inerente à modernidade, e é a maior causa de se perder o conhecimento organizacional em cada nova reposição. Quando se usa a gestão do conhecimento, armazenando as informações sobre práticas e procedimentos, e torna-se esta informação acessível aos demais colaboradores, o conhecimento passa a ser intransferível (BARROSO e GOMES, 1999).

Quando se fala em redução de capital humano, no nível de competência do colaborador, a tendência é atingir níveis ainda mais problemáticos. Parece incoerente que empresas possam enfrentar problemas ou mesmo manter trabalhadores pouco ativos na organização, a ação necessariamente deve ser rápida e contínua, a fim de adquirir novos conceitos e aplicá-los na realidade industrial (BARROSO e GOMES, 1999).

2.3 Compartilhamento de Informações

Segundo Souza e Amaral (2012), o compartilhamento de informações e a posterior transformação em conhecimento, são fatores básicos dentro das organizações modernas. E tem responsabilidade ampla, isto é, exige participação de todos, porém é necessário desenvolver ações, melhorando o contexto organizacional, tornando-o ideal, e consequentemente quebrando barreiras organizacionais e pessoais.

No meio organizacional, a informação tem definições similares, enfatizando a participação dos colaboradores de maneira propositadas nos dados da Empresa (OLIVEIRA, ARAUJO e RODRIGUES, 2008).

Segundo Carvalho (2013), para tornar eficiente o sistema produtivo, é necessário aumentar o nível de integração entre os indivíduos de um determinado meio, pois ao desenvolver comportamento de cooperação entre as pessoas, a informação chega de maneira mais ágil obtendo um tempo de resposta maior.

A importância de usar as informações como recurso indispensável ganha cada vez mais espaço nas organizações, vários autores possuem a mesma visão, onde todos os eventos relacionados ao conhecimento humano vêm contribuindo para transformação dos costumes, destacando a relevância de ferramentas e práticas no desenvolvimento empresarial (CARVALHO, 2013).

Nota-se que a informação não pode ser manipulada, pois assume valores dependentes dos colaboradores, onde se difere dos dados. O autor completa dizendo que o conhecimento é um conjunto de informações organizadas de maneira lógica, adquiridas ao longo do tempo pelo colaborador, obedecendo ao critério empresarial (NASCIMENTO e SILVA, 2013).

Na era do conhecimento é de suma importância compartilhar informações, porém apesar da disposição natural em transmitir conhecimento, os indivíduos apresentam pré-disposições naturais, que impedem o processo de compartilhamento. Estes fatores são inerentes às pessoas e até a própria organização. Carvalho (2013) ainda afirma que as empresas relutam em transmitir informações, principalmente no âmbito financeiro e estratégico, a fim de ocultar tais processos apenas internamente.

Alguns autores listam burocracia e hierarquia como as principais barreiras encontradas na empresa quanto ao compartilhamento de informações, ocasiona grandes impactos negativos, afetando o mais importante personagem do meio fabril, o cliente (SOUZA e AMARAL, 2012).

As organizações possuem baixa disposição para partilhar informações, tornando-se restrita, ainda com o auxílio da tecnologia, o termo é falta de confiança, onde há o comportamento oportunista impedindo que o fluxo transcorra normalmente. Outro problema é o risco a informações partilhadas, porém imprecisas, devido a problemas internos ou mesmo tecnológicos. Há necessidade de lidar com incertezas devido às mudanças no ambiente, e exigem novos métodos de trabalho, alicerçados no comportamento e relacionamento de cooperação (SOUZA e AMARAL, 2012).

2.4 A influência da Tecnologia da Informação

A sociedade moderna popularizou a rede de computador em todo mundo, maximizando a produção de conhecimento e acesso a informações em larga escala, proporcionando benefícios e atuando diretamente no desenvolvimento do ser humano (ANDRADE *et al.*, 2012). O conhecimento pode ser armazenado em uma base de dados, acessado via computadores que estejam conectados a uma rede (SILVA, 2002).

Atualmente a tecnologia da informação tem reconhecido que o fator humano é essencial para gestão do conhecimento e é feito por pessoas. A TI auxilia em todas as mudanças organizacionais, porém o foco principal são os papéis e responsabilidades de cada um, dentro da empresa (PONTES JUNIOR, CARVALHO e AZEVEDO, 2013).

A tecnologia da informação (TI), gerada através do conhecimento dos indivíduos vem sendo cada vez mais utilizada como instrumento para diversos fins, mas principalmente como ferramenta de gestão e comunicação empresarial. Diante disso, se nota a intensa interação entre informação e comunicação (ROSSETI e MORALES, 2007).

Há uma disputa no meio empresarial entre o fator humano e o fator tecnológico nas organizações, mas o que se pode observar é a importância que o conhecimento adquiriu ao longo do tempo e vem forçando aquelas empresas mais tradicionais a mudarem e ampliarem sua atuação no mercado (SILVA, 2002).

Souza *et al.*, (2013), considera de grande aplicação da TI a velocidade de transmissão de conhecimento. Quando compartilha das informações, as pessoas necessitam de uma plataforma amigável, e de que seja acessível aos colaboradores.

Quanto à conectividade nas organizações, esta é apresentada de várias formas. Alguns autores afirmam que rastreabilidade e visibilidade relacionam-se a conectividade, e acreditam que este gera capacidade de compartilhar informações e criam indicadores, que medem a conexão da empresa (CARVALHO, 2013)

A TI oferece suporte tecnológico, em níveis de armazenamento e sofisticação, que podem estar dentro da organização ou em qualquer lugar do mundo (NASCIMENTO e SILVA, 2013). A *internet* é um dos meios de comunicação mais utilizados no mundo, acessível a qualquer pessoa. Portanto a todo o momento, as pessoas estão entre a grande disponibilidade

de informações influenciando na melhor tomada de decisão e também com informação excessiva provocando uma sobrecarga para tomar a melhor decisão (ANDRADE *et al.*, 2012).

3. Método de Pesquisa: Pesquisa-ação

Tratando-se de conhecimento organizacional, a interpretação pode fazer parte da pesquisa, e considerando que as pessoas produzem conhecimento, a informação está ligada a comunidade organizacional (ANDRADE *et al.*, 2012).

A pesquisa-ação é o método utilizado no estudo, e este se baseia entre a prática e a pesquisa. É apresentada em ciclos: planejar, executar, controlar e avaliar. Portanto, ao diagnosticar o problema, planeja-se a melhor solução, onde são colocadas em prática. E, é feito o monitoramento do trabalho, a fim de visualizar se todos os planos estão sendo úteis, e se os objetivos estão sendo alcançados. Após a última análise, surgem novas propostas, e o ciclo é retomado para novas melhorias (TRIPP, 2005).

O melhor meio de abordagem para este trabalho é o método qualitativo, adotando como base a literatura e as práticas organizacionais obtidas através da experiência da pesquisadora. A escolha do tema se justifica pelo objeto de pesquisa, pois um processo produtivo é uma sequência de acontecimentos que podem ser encontrados do começo ao fim, por isso, a finalidade desta pesquisa-ação, foi de identificar os mecanismos criados pelos colaboradores para valorar o conhecimento e a forma como este é compartilhado (ANDRADE *et al.*, 2012).

A necessidade de coleta de informações é apresentada neste caso por experiência da pesquisadora, a qual evidenciará os fatos ocorridos, e levantará possíveis soluções para os problemas encontrados (ANDRADE *et al.*, 2012). O trabalho tem por base os três passos seguintes, para seu desenvolvimento, onde será mostrada de maneira clara a pesquisa:

- Análise: Foram feitas observações importantes sobre como a comunicação e informações organizacionais são tratadas no meio fabril;
- Diagnóstico: Levantamento dos problemas causados devido às falhas nos diversos fluxos de informação existentes na empresa;
- Propostas: A pesquisadora demonstra possíveis soluções aos problemas analisados.

4. Proposta de utilização da gestão do conhecimento na empresa em análise

A empresa em análise está entre as três maiores, em transmissão de energia no Mundo, e oferece serviços e soluções integradas de gestão de energia, com foco em redes inteligentes. É responsável pela produção de uma grande variedade de equipamentos de alta tensão para o mercado, incluindo transformadores para instrumentos, bobinas de bloqueio, capacitores de potência, seccionadores, reatores de núcleo de ar e disjuntores.

A informação dentro da organização pesquisada deve possuir caráter abrangente, isto é, fazer sentido em todos os setores do meio fabril, não podendo estar limitada apenas em algumas determinadas áreas, e sim ao todo, para que todos conheçam as informações do conjunto empresarial, sabendo seu posicionamento diante do trabalho a ser desenvolvido. E devido ao estudo, tornou-se imprescindível e necessário a formação de pessoas, com objetivos comuns e conhecimento aberto, trabalhando em sinergia.

Sabendo-se que existe a questão do estímulo à construção do conhecimento contínuo, e de sua disseminação além do grupo de determinada área. Há também o acompanhamento do nível de informação e conhecimento transmitidos pela organização aos colaboradores (CHRISTENSEN, 2013). E ainda, segundo a mesma autora, a comunicação, é algo humano e como tal, tem necessidade de resposta para realizar-se ativamente, caso não haja o retorno torna-se incompleta.

Na empresa analisada, a observadora verifica que a maior preocupação está na eficácia dos mecanismos para transmitir informações, e não na real necessidade da mensagem, que é a reflexão e compreensão de seu conteúdo.

4.1 Fase de observações: Diagnóstico

Na empresa foram explanados diversos problemas relacionados à comunicação. No início à análise por parte da observadora, teve necessidade de mensurar o fluxo, visualizando a realidade organizacional, e que pode ser melhor evidenciado através do Diagrama de Ishikawa (Figura 2), onde foi possível propor possíveis melhorias nos processos informacionais.

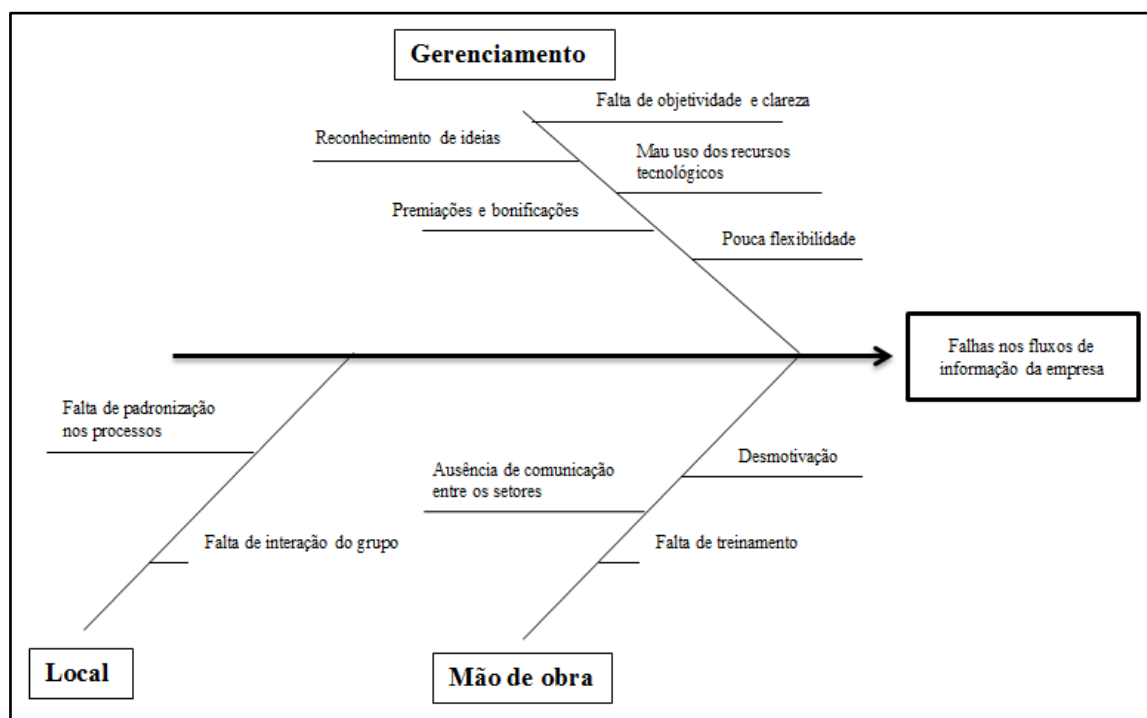


Figura 2. Diagrama de Ishikawa para os problemas de comunicação da empresa.

Durante a análise, foram detectadas diversas causas relativas às falhas de comunicação. O problema de maior destaque é a centralização das decisões e informações em apenas uma pessoa, havendo a detenção do conhecimento, neste caso a necessidade de transmitir o aprendizado ao restante do grupo é de extrema importância, pois além da melhor interação e divisão de tarefas pré-definidas no grupo, a rotatividade de pessoas nas empresas, atualmente é preocupante, e quando um indivíduo deixa a organização, levando consigo todo conhecimento deve-se atentar a transferência de experiências, evitando assim a necessidade de preparação e tempo para aprendizado de novos funcionários.

Outro grave problema observado é a falta de um canal direto, entre os operadores, os líderes de setores produtivos, os engenheiros, técnicos, enfim, todos aqueles diretamente envolvidos na parte produtiva da empresa com as lideranças estratégicas, pois há uma grande burocracia e dificuldade, ocasionando no abandono de ideias e possíveis problemas, que podem influenciar na tomada de decisão dos gestores.

A perda de documentos é um dos maiores problemas gerados pela falta de comunicação e troca de informação, principalmente quando não há um local determinado para serem gravados os arquivos. Estes documentos perdidos representam retrabalho, e ao longo do

tempo, se tornam perda de procedimentos, iniciando assim a desestruturação da empresa. E ainda ocasiona quebra do fluxo, que acontece quando um membro não transmite às informações a pessoa que necessita da mesma, para atuar de forma assertiva dentro de seu escopo de atividades.

As relações interpessoais são outro problema enfrentado pela organização. Estas são difíceis de serem discutidas, porém tem influência direta no fluxo contínuo de informações, onde se torna preciso a ação imediata no ambiente de trabalho, tornando as pessoas mais comunicativas e parceiras, atuando de forma sinérgica, almejando uma única meta, o bem da empresa.

Observou-se que dentro do meio analisado, não há um escopo de atividades bem definidos por setor, e há um excesso de trabalho desnecessário. Paralelo a isso, há falta de realização das atividades que validem a importância de cada cargo, gerando simultaneamente necessidade e falta de informações, nos vários departamentos. E, mesmo com a falta de escopo para o trabalho, observou-se um excesso de procedimentos, conceitos e informações, que mudam rapidamente com o tempo e com a mudança de gestores, este gera obrigação de renovação de conhecimento constante.

Outro problema evidenciado nas análises foi o *software* utilizado pela empresa. Este *software* necessariamente precisa ser alimentado por dados. E todas as informações relativas, a materiais, estoques, tempos de produção, envio de equipamentos aos clientes, controle de notas fiscais, controle financeiro, início de novos projetos, programação de produção, devem ter como base o sistema SAP, e este irá indicar as possíveis análises e tomadas de decisão, através de diversos relatórios. Porém, nota-se que as pessoas não têm preparação suficiente para utilizá-lo de forma ampla, e a análise crítica neste caso fica comprometida.

As informações, o conhecimento, os relacionamentos e o *software* utilizado, são de grande importância dentro da empresa, porque promovem a integração dos setores, onde estes deveriam facilitar o planejamento assertivo para a melhor tomada de decisão.

4.2 Fase de Propostas

Após a fase de pesquisa, a proposta inicial, é a necessidade de explicar a filosofia que envolve a gestão do conhecimento, para que haja a melhoria do fluxo informacional. Dessa forma, surge a necessidade da utilização do *site* e murais da empresa, e propor treinamentos nos setores organizacionais, que são de grande importância, para que haja o desenvolvimento do saber. Estes instrumentos facilitam a divulgação e proporcionam o compartilhamento de informações.

Para a questão de centralização de decisões, foi sugerida a aplicação prática da Espiral do Conhecimento, onde o indivíduo passa por processos de transformação da informação, deixando de ser tácito e tornando-se explícito. Evidenciando a toda equipe os aspectos das situações, delegando funções e apoiando a participação nas decisões de todo grupo.

Foi proposto um canal direto, entre os colaboradores, supervisores e líderes, onde todos poderiam expor suas necessidades e observações da empresa, em reuniões menos informais. Outra proposta seria a criação de locais específicos para armazenar as ideias de melhorias, e não apenas isto, também o reconhecimento do colaborador que prestou auxílio à empresa.

Para os documentos perdidos, a solução proposta foi a criação de um *e-mail*, onde apenas o setor interessado teria acesso às informações recebidas, para controle. E também a criação de grupos de *e-mails* com redes de compartilhamento interno, e ainda utilização dos *softwares* para armazenamento *on-line*, onde não há risco de perda ou que alguém apague sem intenção, o documento.

No caso das relações interpessoais, propôs-se a ideia de confraternizações mensais entre membro de grupos diferentes, para aprendizado com o trabalho do outro. Isso poderá ajudar o indivíduo a mensurar quanto seu trabalho pode auxiliar ou prejudicar seu colega. A criação de um escopo de atividades por cargo e setor também é uma proposta, e esta informação ficaria em um lugar de destaque no departamento, para que todos pudessem ter acesso. Neste, estariam às atividades que devem ser desempenhadas e a quais setores seu trabalho estaria diretamente ligado.

Relacionado ao *software* da empresa, foram sugeridos, treinamentos intensivos e básicos, a todos que tenham necessidade de utilizar o sistema SAP, para desempenhar seu papel com propriedade e conhecimento.

A proposta de reuniões semanais, entre setores interdependentes, é para alinhar as informações, e discutir assuntos relacionados aos projetos, novos e aqueles que estão em andamento. E nas reuniões diárias, seriam debatidos problemas cotidianos, a fim de encontrar as soluções de maneira imediata.

Por fim, a última proposta de melhoria no fluxo informacional é a aplicação dos 5'S. Esta ferramenta irá atuar de forma a organizar, limpar e influenciar os colaboradores a viverem em um ambiente mais agradável e amigável, onde baseado na literatura torna-se mais fácil o convívio, facilitando em receber e transmitir informações e conhecimentos aos demais.

No quadro 1, pode-se observar todos os problemas evidenciados e as propostas de possíveis soluções.

Análise: Problemas encontrados	Possíveis soluções
Conhecimento da Gestão da informação	Evidências visuais: Site, murais e treinamentos.
Centralização de informações	Aplicação prática da espiral do conhecimento
Interação entre toda empresa	Canal direto, reconhecimento de ideias dos operadores.
Perda de documentos	Grupos de <i>e-mails</i> , redes de compartilhamento interno, armazenamento <i>on-line</i> de documentos.
Relações interpessoais	Confraternizações
Escopo de atividades	Definir e demonstrar a todos as atividades desempenhadas.
<i>Software</i>	Treinamentos: intensivos e básicos

Quadro 1. Propostas de melhoria.

5. Considerações Finais

O caminho rumo à gestão do conhecimento é difícil. E para que os fluxos informacionais da empresa estejam alinhados, deve-se agir de maneira contínua. O primeiro passo nesta direção é conhecer a realidade organizacional e os problemas existentes, específicos de cada área, onde se deve buscar inovações e possibilidades de melhoria.

O estudo organizacional foi desenvolvido e a implantação não fez parte da pesquisa, porém, acredita-se que o ganho empresarial será relevante se as medidas abordadas forem aplicadas, a empresa, o indivíduo e a sociedade serão beneficiados. Ao abordar um tema como conhecimento e informação, o trabalho em equipe e convívio social, irá abranger a todos, evidenciando conceitos e revelando o quão importante é o trabalho em sinergia, isto é, buscando um único objetivo na organização.

A pesquisa evidenciou e propôs melhorias em vários setores da empresa, portanto, conclui-se que o objetivo da pesquisa foi atingido. E que os indivíduos, como ativos na construção do conhecimento, possam avançar cada vez mais na busca pelo crescimento.

O trabalho demonstra ainda que a gestão do conhecimento e os fluxos informacionais tratam de processos contínuos, e a construção do conhecimento organizacional é fundamental para sobrevivência da empresa no mercado, reforçando a necessidade de pesquisas futuras.

Este trabalho confirma a importância do tema dentro do meio organizacional, onde são evidenciadas proposta de melhoria, tendo por base a literatura. A presente pesquisa-ação serve como modelo para outras análises, visto que este é um tema escasso na literatura brasileira.

Referências

ANDRADE P. V. D; MACEDO M. D; HEKIS R. H; QUEIROZ V. J; QUEIROZ P. B. C. F. *A relevância de sites como prática de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa.* In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2012, Bento Gonçalves. Anais... Rio Grande do Sul, 2012.

BARROSO O. C. A; GOMES P. B. E. *Tentando entender a gestão do conhecimento.* RAP, Rio de Janeiro, mar / abr, 1999.

BRITO P. M. L. *Gestão do conhecimento – instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador.* Cadernos de Educação FAE/PPGE/UFPEL, Pelotas [30]: 135-148 janeiro/junho 2008.

CARLOS A. N. M; MIRANDA B. B. L. *A Gestão do conhecimento com o auxílio da tecnologia da informação na delegacia da Receita Federal do Brasil de Mossoró-RN.* In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2012, Bento Gonçalves. Anais... Rio Grande do Sul, 2012.

CARVALHO G. E. *Compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos: Conectividade e disposição para compartilhar em torrefadoras de café.* In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2013, Salvador. Anais... Bahia, 2013.

CHERMAN, A; ROCHA-PINTO, R. S. *Valoração do conhecimento: Significação e identidade na ação organizacional.* RAE. São Paulo, v. 53, n. 2, mar /abr. 2013, 142-155.

CHRISTENSEN, C. L. *Proposta de Melhorias para o fluxo de informações do grupo Gesit.* In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2013, Salvador. Anais... Salvador, 2013.

FERNANDES G; MARCONCINI S. C. R; BRANDI N. S. L; SANTOS S. R; AGOSTINHO L. O. *Aplicação de metodologias que incrementam a capacidade de resposta da Organização.* In: 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO, 2013, Penedo. Anais... Rio de Janeiro, 2013.

FRANCINI, S. W. *A Gestão do conhecimento: Conectando estratégia e valor para a Empresa.* RAE-eletrônica, São Paulo, v. 1, n. 2, jul-dez/2002.

JUNIOR PONTES J; CARVALHO A. R; AZEVEDO W. A. *Da recuperação da informação à recuperação do conhecimento: reflexões e propostas.* Perspectivas em Ciência da Informação. V.18, n.4, p. 2-17, out / dez 2013.

NASCIMENTO, A. J; SILVA, P. M. *A Gestão do Conhecimento – uma visão do processo sob o enfoque das relações sociais intrínsecas às organizações.* Interface. Natal, RN, v.10 n.1, edição comemorativa, 2013.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.* Tradução Ana Beatriz Rodrigues; Priscilla Martins Celeste. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, P. V; ARAÚJO, F; RODRIGUES, R. V. M. *Gestão do conhecimento.* In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2008, Niterói. Anais... Niterói, RJ, 2008.

REGO, A. C. R; FILHO FONTES, R. J; LIMA, P. F. D. *Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito.* RAE. São Paulo, v. 53, n. 5, set-out 2013, 500-511.

ROSSETTI G. A; MORALES T. B. A. *O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento.* Ci. Inf., Brasília, v.36, n.1, p. 124-135, jan / abr. 2007.

SILVA L. S. *Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais.* Ci. Inf., Brasília, v.31, n.2, p. 142-151, maio / ago. 2002.

SOUZA M. P; VASCONCELOS L. R. C. M; TAVARES C. M; CARVALHO B. R; GUIMARAES R. E. *Contribuições dos sistemas enterprise resource planning para a gestão da informação e do conhecimento: Um estudo em uma empresa de pequeno porte na área gráfica.* Perspectivas em Gestão & Conhecimento. João Pessoa, v.3, Número especial, p. 109-127, out. 2013.

SOUZA, P. F. J. A; AMARAL, A. S. *Impacto do compartilhamento da informação e do conhecimento para o desenvolvimento de inovações em grandes organizações.* Perspectivas em Gestão & Conhecimento. João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 12-26, out. 2012.

TALMASKY M. E; GOUVEIA B. J. *Gestão do conhecimento na construção de saberes e valores na Educação formal estruturada.* SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012, Resende. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

TORRES C; MEDEIROS J; SOUZA L. O. N; OLIVEIRA M. *Relação dos mecanismos de Gestão do conhecimento com a Espiral do conhecimento.* X SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTIFICA – PUCRS, 2009.

TRIPP, D. *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica.* São Paulo: Educação e Pesquisa, 2005.