

## **A Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional como ferramentas que proporcionam um diferencial competitivo: Um estudo de caso em uma Empresa Júnior.**

Cinthia de Pinho Miranda - Graduada em Engenharia de Produção – UNIFEI.  
Cinthiapinho1994@gmail.com

Acácio Hiroyuki Komesu - Graduando em Engenharia de Produção –  
UNIFEI.acacio\_tabata@hotmail.com

Hugo José Ribeiro Júnior - Doutor em Engenharia de Produção – UNIFEI.  
hugojr@gmail.com

### **Resumo**

O presente trabalho apresenta a importância da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional em uma empresa júnior, como essas duas ferramentas são utilizadas em uma empresa e como elas podem ser um diferencial competitivo. Para apuração dos resultados utilizou-se a abordagem combinada sendo ele de caráter quantitativo e qualitativo, o método é a *survey* e a pesquisa ação por meio de questionário online enviados para ex-membros e atuais abordando as dimensões da Gestão do Conhecimento: Clareza de Propósito e Missão, Compromisso com a liderança e a autonomia dada, Experimentação, Transferência de conhecimento e Trabalho em equipe. Os resultados evidenciam que a rotatividade é uma causa raiz para a perda de conhecimento da organização, e o estudo tem a importância de propor um modelo para que esse conhecimento seja retido dentro da empresa.

**Palavras chaves:** Gestão do Conhecimento. Aprendizagem Organizacional. Empresa Júnior.

### **1. Introdução**

O cenário atual das organizações enfrenta muitas mudanças rápidas devido a globalização. Por esse motivo, manter o conhecimento retido, visando uma vantagem competitiva, tornou-se o foco de muitas empresas. O patrimônio indispensável para qualquer organização passou a compor não mais de equipamentos e a fábrica em si, mas sim, de conhecimento acumulado entre as pessoas que a compõe (NONAKA, TAKEUCHI, 2008).

Segundo Burnham (2005), a implementação do conhecimento em uma organização demanda a construção coletiva de uma cultura de Gestão do Conhecimento (GC), cultura esta que depende da aprendizagem, tanto individual quanto coletiva dos componentes da organização. Aprendizagem organizacional (AO) explora o tema a partir do entendimento que o aprender é uma mudança tanto no comportamento quanto de atitude e enfatiza todas as características do aprendiz, os estilos de aprendizagem, a sequência de instruções além de forma de avaliação e mensuração podendo estes serem facilitadores de uma aprendizagem (BASTOS, 2004).

Davenport e Prusak (2001) relata que muitas são as organizações que passaram a valorizar a experiência e o know-how dos seus funcionários, ou seja, o conhecimento destes nos últimos anos. Isso aconteceu porque as empresas estavam perdendo muito dinheiro com a demissão e aposentadoria dos seus funcionários, uma vez que estes, quando saíam da empresa, levavam junto consigo todo o conhecimento adquirido. Por isso surgiu um grande desafio de criar e implantar processos que fossem capazes de gerir, armazenar e organizar o conhecimento produzido e utilizado na empresa de modo sistemático, explícito e confiável, além de ser acessível a toda organização.

O estudo elaborado é de uma Empresa Júnior (EJ), uma organização sem fins lucrativos formados por membros que são alunos de graduação que têm como tempo máximo os cinco anos de sua formação, como oportunidade de se capacitar aplicando e aprimorando o conhecimento acadêmico no mercado. Contudo, um dos problemas é uma rotatividade muito grande, o que afeta o know-how da

empresa e a forma de gerir o seu conhecimento. Muitos alunos, quando bons profissionais e já aptos a prestarem serviços de qualidade, deixam a empresa por precisarem se envolver em outras atividades da universidade ou mesmo por necessidade de conclusão da sua formação.

O objetivo desse estudo é aplicar um modelo de GC relacionado com a AO por meio de questionário online enviado para ex-membros e membros atuais com o intuito de estudar uma alternativa de reter o conhecimento e amenizar a perda do mesmo ocasionado pela alta rotatividade que esta possui e o tanto que ela acarreta para a instituição. Os dados coletados foram extraídos da UP Consultoria Jr. da UNIFEI – Itabira/MG, que vão auxiliar para relatar como as duas ferramentas estão sendo utilizadas e como podem favorecer um diferencial competitivo e propor uma solução para garantir a retenção do conhecimento adquirido dentro da empresa.

## 2. Referencial Teórico

A Gestão do conhecimento (GC) é uma ferramenta criada com o intuito de melhoria e promoção do desenvolvimento organizacional e da geração do conhecimento, que procura aproximar o homem das tecnologias da informação, potencializando a sua capacidade dentro do âmbito organizacional. O conhecimento de uma organização é subentendido como aquilo que ela desenvolve, seja nos processos internos, nos ativos humanos que desenvolvem em seus produtos e serviços ou mesmo no entendimento da relação dessa com os seus clientes e fornecedores (ANDRADE *et al*, 2010; PEREIRA, 2002).

Uma organização tem de ser capaz de manter todo o conhecimento retido além de transmitir o novo conhecimento organizacional, que é criado a partir da conversão do conhecimento tácito (pessoal e informal) em conhecimento explícito (sistemático e formal). A criação do conhecimento organizacional se dá através do processo conhecido como SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) (OLIVEIRA, *et al*, 2008; NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Ainda segundo NONAKA; TAKEUCHI (1997), as quatro etapas do processo SECI consistem em:

- Socialização: Compartilhamento entre as pessoas por meio da experiência;
- Externalização: Conversão de um conhecimento tácito em explícito;
- Combinação: Conversão do conhecimento explícito por meio da captura e integração de novos conhecimentos, disseminação do conhecimento explícito e a interpretação de uma forma mais utilizável;
- Internalização: Conversão do explícito em tácito por meio de treinamento e capacitação.

Apesar da rotatividade de uma EJ, a organização necessita destacar todo o conhecimento tácito, que é adquirido pelas experiências de um membro, tanto de conhecimento teórico retido na sala de aula, tanto em outras habilidades próprias, e transformá-lo em conhecimento explícito, que tem o intuito de melhorar os seus processos de prestação de serviços do portfólio. Desta forma, a gestão do conhecimento tem a preocupação em capacitar as pessoas dentro das organizações para que as futuras decisões tomadas diariamente, determinam o sucesso para o negócio (REIS, 2009).

Diante disso, a AO e a GC são conceitos interligados, visto que, ambas têm como base de aprendizagem o conhecimento. Uma organização, quando focada em aprendizagem, se preocupa no seu desenvolvimento para atuar de forma competitiva no mercado (STEIL, PACHECO, 2008).

Burnham (2005) relata que a organização tem a necessidade de manter-se viva no processo de aprendizagem diante a tantas mudanças nas condições no ambiente em que ela opera. Por isso, muitas teorias e modelos de aprendizagem organizacional têm sido estudados e discutidos no mundo inteiro. Seus princípios e práticas estão ligados a uma extensa gama de fatores como estratégia da organização, cultura, capacidade de absorção, estrutura, competência, entre outros, que determinam os resultados da organização (VIJANDE *et al*, 2012).

De acordo com Guimarães *et al* (2007), o processo de aprendizagem ocorre em várias etapas, processo muito semelhante ao de GC, que se inicia com a identificação dos

conhecimentos de que a organização necessita, dando continuidade com a aquisição e desenvolvimento desses conhecimentos, a sua estruturação, a disseminação, o uso e, por fim, incorporando o processo produtivo, com o objetivo de gerar vantagens competitivas.

### **3. Metodologia**

Para apuração dos resultados utilizou-se uma abordagem combinada na qual é a utilização da quantitativa, qualitativa e combinada. Segundo Miguel (2012), a característica mais marcante da pesquisa quantitativa é o ato de mensurar variáveis enquanto a pesquisa qualitativa tem como característica distintiva, a ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado. A combinação das abordagens permite que a vantagem de uma amenize a desvantagem da outra, possibilitando o uso de todos os métodos e técnicas de coleta de dados disponíveis em vez de ficar restrito aos de cada abordagem.

Definida a abordagem a ser utilizado, o próximo passo é definir os métodos de pesquisa utilizados. Nesse caso, têm-se o método survey, que é empregado em abordagens quantitativas e o método pesquisa-ação, empregado em abordagens qualitativas.

O método Surveyou também conhecido por pesquisa levantamento, segundo Fink e Kossecoff (1998) é um método de coleta de informações feito diretamente com as pessoas a respeito dos seus planos, ideias, sentimentos, crenças. A survey pode ser realizada através do envio do questionário via e-mail, por correio, utilizando telefones ou através de uma entrevista pessoal.

O método pesquisa-ação, segundo Thiollent (2005) é um tipo de pesquisa social com base empírica na qual o pesquisador e todos os participantes envolvidos na situação ou problema sejam participativos. Além disso, a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa realizada associando uma ação com uma resolução de um problema coletivo.

### **4. Resultados**

Para relatar a atual situação de como a Gestão do Conhecimento está sendo gerida na organização estudada, adaptou-se um questionário da ferramenta gestão do conhecimento de Goh e Richards (1997) para EJs com o intuito de coletar algumas informações funcionais relacionando com a AO.

A pesquisa foi enviada para 18 ex-membros e 29 membros que atuaram e atuam na empresa, para realizar um diagnóstico confrontando a opinião e visão dos colaboradores para saber a quão afeta a rotatividade de membros em uma empresa júnior no momento de gerir o conhecimento, que por se tratar de uma organização que o produto é um serviço, é necessário que dependa do Know-How pessoal de cada um, que se aperfeiçoa na experiência e vivência conforme o trabalho é executado.

As respostas obtidas nos questionários foram avaliadas, também de acordo com as dimensões de Goh e Richards (1997):

- a) Clareza de Propósito e Missão;
- b) Compromisso com a liderança e a autonomia dada;
- c) Transferência de conhecimento e trabalho em equipe;
- d) Experimentação.

As perguntas foram respondidas de acordo com a visão que cada membro tem da empresa, sendo avaliada de acordo com a relevância numa pontuação de 1 a 7. Quando o valor obtido variou entre 1 e 3, significa que esse assunto não tem boa aceitação na empresa, ou os membros desconhecem a situação mencionada; ao contrário, quando o valor obtido foi entre 5 a 7, os membros têm bom conhecimento e domínio sobre a situação mencionada, já o valor 4 é um ponto médio.

Comparando as respostas obtidas entre os membros ex-membros, verificou-se que na dimensão Clareza de Propósito e missão todos os membros têm boa aceitação e comprometimento e entendem como a missão da EJ tem de ser alcançada, tendo a oportunidade

de realizarem auto avaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, segundo os colaboradores da organização, a missão da UP pressupõe valores com os quais todos os seus membros se identificam. Já os ex-membros, tinham quase a mesma visão da organização, desacreditando apenas no comprometimento dos membros em prol do alcance da missão.

No quesito liderança, tanto os atuais quanto os membros anteriores, acreditam que a UP Consultoria Jr sempre teve colaboradores nas diretorias que oferecem um retorno para ajudar a identificar possíveis problemas e oportunidades, aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos e envolvem os membros da organização em decisões importantes, porém, uma falha foi observada. De acordo com a observação feita dos membros da empresa, mais de 60% dos diretores mantêm uma certa resistência a mudanças e a novas ideias, enquanto para os ex-membros, esse número é ainda maior, passando dos 70%.

As dimensões transferência de conhecimento e trabalho em equipe também sempre tiveram boa aceitação demonstrando que a UP Consultoria Jr se une para resolver possíveis problemas, aprendem práticas de sucesso em outras organizações e dão a oportunidade dos membros se relacionarem entre si, trocando experiências. Porém, os ex-membros consideram que a organização não tem a capacidade de fazer uma discussão dos fracassos de forma construtiva, o que os membros atuais garantem que acontece de forma positiva.

Por último, com relação a experimentação, a UP se destaca no encorajamento dado aos membros a realizarem experiências para melhorar os processos de trabalho da empresa. De acordo com a pesquisa realizada, mais de 90% dos respondentes acreditam nesse ponto forte da aplicação do GC na organização. Porém, anteriormente, o número de membros que não se sentiam encorajados era significativamente alto, passando dos 50% dos membros respondentes.

De forma geral, a análise feita demonstrou que a UP Consultoria tem se destacado bem na aplicação da GC atrelada a AO. Tais atividades dentro da organização são realizadas pelo auxílio do conhecimento acadêmico unindo a tecnologia, estruturas organizacionais e processos para aumentar o conhecimento e gerar novos, facilitando na aprendizagem, resolução de problemas e como apoio na tomada de decisões. Porém, fica claro que a rotatividade influencia negativamente na execução dos trabalhos na organização, porque os iniciantes necessitam de treinamentos e capacitação para realização das consultorias externas e de todo trabalho organizacional da EJ.

## **5. Conclusão**

A pesquisa tem a relevância de demonstrar a importância de uma boa gestão do conhecimento em uma organização júnior e como ela pode ser transformada em um diferencial competitivo, pois o movimento empresa júnior tem o intuito de impulsionar estudantes universitários na vivência empresarial na aprendizagem em campo.

Dentro desse cenário, a EJ nos auxilia para promover a busca e o anseio de novos conhecimentos, e a rotatividade dentro dela acaba de certa forma comprometendo uma boa gestão do conhecimento pela perda de um Know-How pessoal mais especializado de um membro mais antigo, porém, abre oportunidades de quem está entrando adquirir essas informações e transformar em conhecimento e auxiliar a organização a crescer.

Que por meio dessa transição da troca de um ex-membro para um novo, gerir a transmissão do conhecimento é essencial, para que o serviço da empresa não perca qualidade e não tenha um retrabalho para capacitações. E a UP Consultoria Jr., ao longo dos anos vem trabalhando para aumentar sua melhor gestão da ferramenta gestão do conhecimento para que essa perda de conhecimento acabe sendo insignificativa para a EJ, realizando a documentação e criação de uma plataforma para que as informações geradas de dentro da empresa fiquem de fácil acesso.

Para futuros trabalhos, recomenda-se que as organizações tenham uma melhor gestão do conhecimento junto com uma aprendizagem organizacional para que todas as informações dentro da empresa sejam repassadas, evitando assim a perda de conhecimento e retrabalho, e a

aplicação dessas duas ferramentas favorece para um diferencial competitivo.

### **Referências**

- ANDRADE, Maria Teresinha Tamarini; FERREIRA, Cristiano Vasconcelos; PEREIRA, Hernanes Borges de Barro. Uma ontologia para a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produto. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 537-551, 2010.
- BURNHAM, Teresinha F., et al. "Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento." VI CINFORM-Encontro Nacional de Ciência da Informação (2005).
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FINK, A. e KOSECOFF, J. *How to conduct surveys – a step-by-step guide*. 2a. Ed., Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1998.
- GOH, S. C.; RICHARDS, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*. Vol. 15, n. 5, p. 575–583.
- GUIMARÃES, A. A., LAMAS, J. E., BOSCOLO, P. G. *Gestão do conhecimento em áreas de P&D: estudo de caso em empresas brasileiras de grande porte*. São Paulo, 2007. Monografia de MBA em Conhecimento, Tecnologia e Inovação - Fundação Instituto de Administração.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Coor.). *Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª Edição, 2012. ISBN.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Valdenize Pereira; ARAUJO, Fernando; RODRIGUES, Martius Vicente R.; *Gestão do Conhecimento*. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 31 de Julho a 02 de Agosto de 2008.
- PEREIRA, Heitor José. *Bases Conceituais de um Modelo de Gestão para Organizações Baseadas no Conhecimento*. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – FIA/USP – Salvador, novembro/2002.
- REIS, Zaida Cristiane dos; MILAN, Gabriel Sperandio. "Gestão do Conhecimento – um desafio a ser administrado." *Revista Produção Online* 9.1 (2009).
- STEIL, A. V.; PACHECO R. C. S. (2008). *Aprendizagem Organizacional e Criação de Conhecimento – Em um Instituto Privado de Ciência e Tecnologia*. *Estratégia e Negócios*. Vol. 1, n. 2, p. 20, jul./dez. Florianópolis, 2008.
- THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. Cortez Editora, 14a. edição, São Paulo, 2005.
- VIJANDE, M. L. S.; SÁNCHEZ, J. A. L.; TRESPALACIOS, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*. Vol. 65, p. 1079–1089.