

## Gestão do conhecimento na implementação de um processo de inovação

M. R. Cruz; M. E. Camargo; E. A. Severo; C. H. Nodari; P. M. Olea; E. Dorion

*Universidade de Caxias do Sul, 95070-560, Caxias do Sul-RS, Brasil*

*(Recebido em 28 de agosto de 2010; aceito em 13 de novembro de 2011)*

---

A mudança de paradigma pela visão do indivíduo dentro de um contexto de modernidade e globalização, com uma visão abrangente e universal do pensamento complexo, deve levar em consideração o todo, o desenvolvimento cognitivo, e a inserção da autonomia substituindo as relações de autoridade. Nesse contexto o estudo visou conhecer o processo de inovação de uma fabricante de molas pneumáticas e, a partir disso, realizou-se uma análise de como as ações de inovação transcorreram no processo apresentado. Este estudo teve caráter exploratório, onde o instrumento de coleta de dados foi a entrevista, a qual foi interpretada e percebeu-se que a empresa não utiliza as ferramentas de gestão do conhecimento, por isso os processos de inovação apresentam dificuldade especialmente no que diz respeito à implementação de uma nova tecnologia. Faz-se necessário uma visão voltada para a gestão do conhecimento, da complexidade e da aprendizagem para vislumbrar uma inovação sustentável.

Palavras-chave: Conhecimento. Inovação. Complexidade.

The paradigm shift by the sight of the individual within a context of modernity and globalization, with a comprehensive and universal complex, must take into consideration the whole, cognitive development, and inserting the battery replacing relationships of authority. In this context, a better understanding the innovation process of a manufacturer of air springs, and from that, there was an analysis of how the actions of innovation passed in the dossier. This study was exploratory in nature, where the instrument of data collection was the interview, which was interpreted and realized that the company does not use the tools of knowledge management, so the innovation processes have difficulties especially with regard the implementation of a new technology. It is necessary a vision for knowledge management, complexity and learning to envision a sustainable innovation.

Keywords: Knowledge. Innovation. Complexity.

---

### 1. INTRODUÇÃO

O contexto das organizações pode ser definido a partir de descrições como: tamanho da empresa, sua centralização, as formalidades, a complexidade de toda estrutura de gestão, a qualidade dos seus recursos humanos e seus demais. Abreu (1999) acrescenta a essas descrições as relações informais existentes entre os empregados e as transações que ocorrem através destes, como: tomada de decisão e comunicação interna.

Schenatto (2002) ressalta que o potencial competitivo de uma organização, não depende tão profundamente do seu tamanho ou sua da estrutura, no entanto a velocidade com que é capaz de se adaptar às mudanças ambientais, de se adiantar a elas, prevendo tendências e criando necessidades.

Em relação a isso Teece *et al.* (1997) chamam de capacitações dinâmicas, com enfoque na necessidade de adaptação contínua da empresa às mudanças ambientais. Esse autor relata que as vantagens competitivas de uma empresa repousam no seu processo organizacional, na posição de seus ativos específicos (tecnológicos, financeiros, mercadológicos, entre outros) e na sua trajetória.

Porém, os estímulos e as necessidades de uma organização, assim como a forma e os meios que ela irá se utilizar para empreender suas ações e gerar inovação, dependem diretamente do seu tamanho e disponibilidade de recursos.

Tudo isso caracteriza os empreendimentos conforme o seu processo evolutivo, o seu ciclo de vida. Tendo claras as possibilidades que a organização possui de gerar e gerir seus recursos, ordenando suas ações e interagindo com o macro ambiente no qual se inserem. Assim é possível estabelecer algumas proposições a respeito de “o que”, “como” e “quando” devem ser implementados os processos de gestão da inovação.

Esse estudo foi realizado com o intuito de apresentar um processo de inovação implantado em uma empresa de molas pneumáticas do estado do Rio Grande do Sul. Essa empresa teve mudanças em seu sistema produtivo a partir da implantação de um sistema para a realização do processo de vulcanização das molas pneumáticas. O estudo foi norteado a partir de conceitos de gestão do conhecimento, inovação e teoria da complexidade.

### **1.1 Sobre a Empresa**

Fundada em 1995, atua na área de implementos rodoviários, pioneira na inovação de produtos em seu ramo. Desenvolve projetos para seus clientes conforme sua necessidade, buscando atendimento ágil com entrega diária ou semanal, conforme a programação. Ao longo de sua história a empresa desenvolveu ferramental próprio de vulcanização e moldagem para produção da mola pneumática - produto até então importado - melhorando em termos de custos e agilidade na manutenção.

Ainda na busca contínua pela melhor qualidade de seu produto, trouxe para si a responsabilidade e implantou o setor de solda e pintura, que era terceirizado. Na mesma época, setembro de 1999 obteve o certificado da ISO 9002/94 que lhe garante a qualidade do processo. Já em agosto de 2002 iniciou o processo de adequação a nova versão da norma ISO 9000/2000 que foi efetivada em março de 2003, assim garantindo também qualidade na gestão empresarial.

Hoje a empresa ocupa um pavilhão de aproximadamente 1000m<sup>2</sup> e conta com um quadro de funcionários que estão treinados e envolvidos com o processo produtivo, além de seu principal executivo e engenheiro responsável pelos novos projetos da empresa.

Sua política de qualidade está baseada na satisfação das necessidades dos clientes, com o desenvolvimento e a fabricação de componentes para implementos rodoviários em parceria com seus colaboradores e comunidade em geral. Os princípios norteadores da missão dessa empresa são: a busca contínua pela qualidade, o pioneirismo no desenvolvimento de tecnologia em componentes e a satisfação dos seus colaboradores internos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Mudança organizacional e complexidade**

Para Drucker (1996), “a forma mais eficaz de gerir a mudança é criá-la”. A mudança pode ser pensada em três vertentes: Mercado, Acionistas e Recursos Humanos. A mudança dentro da organização deve traduzir as diferenças que se verificam em determinadas dimensões ao longo do tempo e que podem ser observadas confrontando as características dessa organização em diferentes momentos da sua história.

As causas da mudança em performance estão presentes em uma lógica contingencial, sendo aceita sob duas formas em sua implementação: Mudança Incremental ou Gradual; Mudança Estratégica ou Profunda. Como norma, quando se fala de mudança organizacional refere-se à mudança Incremental ou Gradual, que é fruto de uma análise racional e de um processo de planejamento, sendo limitada na sua finalidade que normalmente é reversível.

De acordo com o estabelecido pela teoria contingencial, a mudança torna-se necessária sempre que o nível de eficácia organizacional ou de performance organizacional baixe e haja desequilíbrio no sistema organizacional. Porém, para que exista mudança organizacional é necessário que exista: pressão exógena e endógena; reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e empenhamento dos membros da organização; definição do conteúdo e plano do que se vai mudar; escolha de um processo de implementação da mudança; avaliação com possibilidade de voltar ao início do modelo (CHANDLER Jr., 1997).

Para que a mudança se concretize é fundamental a existência de certas dimensões ou categorias que permitam responder às perguntas: mudar o quê? Fazendo referência ao conteúdo da mudança; mudar como? Refere-se ao processo de mudança e mudar por quê? Referindo-se ao contexto da mudança. Em relação à origem esta pode ser por pressão exógena ou externa (clientes, concorrentes, fornecedores, tecnologia) e pressão endógena ou interna (sistema técnico, estruturas, procedimentos, regulamentos), sistema social (grupos de pressão, clima

organizacional), desempenho (diagnóstico baseado nos indicadores do sistema organizacional) (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

Hampton (1992) diz que os processos de mudança organizacional podem seguir diversas orientações, com pressupostos teóricos e modelos implícitos diferentes que ao longo do tempo defendem diversos mecanismos de como gerir a mudança.

Para Drucker (1969), uma organização, independentemente de quais sejam seus objetivos, deve ser capaz de livrar-se das tarefas do passado, utilizando suas energias e recursos para as tarefas novas e mais produtivas. Por sua complexidade, o comprometimento com a mudança não é obtido com facilidade, uma vez que é comum pessoas e grupos resistirem às mudanças.

O ambiente é um contexto que envolve externamente a mudança nas organizações. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com o seu meio, sendo o ambiente extremamente vasto e complexo, as organizações não podem absorvê-lo, conhecê-lo e compreendê-lo em sua totalidade e complexidade.

Para entender a complexidade do ambiente em que uma organização está inserida é preciso que seja visualizado todo o contexto que envolve suas decisões e as influências que sofre do mercado. As organizações precisam trabalhar visualizando suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações. Cada organização percebe e interpreta de forma própria o contexto ambiental. Isso significa que um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações.

O paradigma da Complexidade pode ser ressaltado como um meio importante para que sejam entendidos os processos de inovação e de auto-renovação nos diferentes tipos de organizações. Essa ótica, novo modo de pesquisa para identificar as mudanças, para investigar o gerenciamento das estratégias e o desenvolvimento das organizações (STACEY 2000).

A teoria da complexidade oferece uma outra perspectiva para responder às muitas indagações as quais se colocam às organizações contemporâneas. A nova forma de pensamento científico traz uma nova alternativa para o entendimento da sociedade e do ambiente organizacional buscando unir fatos que eram tratados de forma fragmentada. Assim, essa ótica estuda o mundo como um processo de fluxo e mudança com os mesmos elementos, fazendo infinitas combinações (MORIN, 2000).

## 2.2 Gestão da Inovação

Para Rogers (1995, p. 11) a inovação pode ser definida como “uma idéia ou objeto, que é percebido como novo por um indivíduo”. Já o processo de desenvolvimento da inovação é composto por todas as ações, atitudes e atividades dos agentes que estão envolvidos com ela. Esta inovação se faz necessária a partir da necessidade apresentada por um problema ou pela necessidade de mudança de uma organização.

Inovação tecnológica é apresentada como um processo social e econômico, que podem envolver a sociedade ou uma organização de forma abrangente e integrada. Ainda dentro da definição de inovação podem ser citados os fatores de inovação usuais (conhecimento, capacidade de produção industrial, e usuários), além da capacidade de “transação” dos intangíveis (capital humano, capital intelectual e risco) como condição à inovação.

Um modelo de inovação pode permitir a estruturação das estratégias e indicadores de inovação, inserindo estes na gestão da organização ou da sociedade. A gestão da inovação tecnológica precisa ser inserida como uma das dimensões dos modelos de planejamento e gestão das organizações.

Para que exista inovação é importante que a organização tenha domínio das suas competências, que conheça seu potencial, especialmente o potencial dos seus recursos. A administração dessas competências passa por uma boa comunicação, com uma efetiva troca de informações e ainda a empresa precisa estar atenta ao surgimento de novas tecnologias no mercado.

O desempenho na implementação das mudanças é influenciado pelo relacionamento que a empresa mantiver entre seus recursos e recursos externos, com o investimento em pesquisa, análise e gestão de tudo que estiver envolvido no processo inovador.

Dentre os principais desafios associados ao gerenciamento do processo de inovação podem ser incluídas as dificuldades na identificação das melhores idéias e o investimento que será feito nessas idéias para atingir o mercado certo, com os recursos certos. Além disso, a ausência de uma coordenação eficiente e uma avaliação incorreta de como deve ser efetivamente traçados os caminhos para o desenvolvimento de um processo inovador.

As organizações em geral não possuem um processo estruturado de inovação para orientar a transparência, o desenvolvimento de métricas ou a colaboração multifuncional. Em muitas situações os funcionários têm oportunidades limitadas para contribuir e socializar suas idéias dentro da organização (SCHENATTO, 2003).

A falta de coordenação muitas vezes é juntamente com os prazos muito longos o grande limitador do desenvolvimento das novidades para o cliente. Sendo assim a rapidez e a coordenação são essenciais para o sucesso das organizações, onde um processo efetivo de colaboração é essencial para tornar sugestões em idéias e ação.

Slack (1993) destaca a importância das escolhas na avaliação, desempenho e implantação da inovação, onde a tecnologia a ser adotada, bem como a viabilidade, aceitabilidade e riscos que os investimentos trazem precisam ser avaliados sendo feita uma previsão dos resultados esperados.

Numa percepção dos atributos envolvidos na mudança de tecnologia e inovação Rogers (1995) apresenta a vantagem relativa, a compatibilidade, a complexidade, a testabilidade e a observabilidade como sendo uma tomada de decisão coletiva que influencia inclusive as informações que passam pelas redes de relacionamento interpessoais.

A partir da avaliação e da percepção das características distintas da inovação, a organização do trabalho deve ocorrer em 3 níveis: comportamental, estrutural e processo, seguindo os seguintes estágios: planejamento das funções do administrador nos vários estágios do processo de mudança; avaliação dos tipos de restrições que são prováveis a inibir ou facilitar a adoção da inovação; planejamento de estratégias para adequar as características da inovação e/ou dos componentes da organização; monitoramento dos efeitos produzidos pela inovação na conduta administrativa e organizacional (SCHENATTO 2003). A seqüência descrita serviu de base para a realização da interpretação da implantação do processo de inovação na empresa que está sendo objeto de estudo.

### **2.3 Sociedade do Conhecimento**

Em relação à produtividade do trabalhador dentro de uma organização, é essencial que se busque superar o desafio que é não apenas tornar mais produtivo o trabalho manual, mas sim, transformar o trabalhador em trabalhador do conhecimento. Segundo Drucker (1999), eles estão se tornando rapidamente o maior grupo isolado da força de trabalho do mundo.

Para que se efetive a idéia de um trabalhador que reflita sobre aquilo que está produzindo torna-se necessária a diferenciação do trabalho tradicional, onde o indivíduo sem autonomia e sem inovação ainda questiona: como deve ser feito o trabalho? Qual é a tarefa? Onde o trabalhador gereencie a si próprio, trabalhando com autonomia e inovando sempre.

Nonaka e Takeuchi (1997) elaboraram um modelo de criação de conhecimento baseado no círculo virtuoso da interação entre conhecimento tácito e explícito. Eles identificaram quatro modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito. Onde o processo de externalização é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A internalização é o processo inverso. Já a combinação é o processo de interação entre conhecimentos explícitos para geração de novos conhecimentos. Por sua vez, a socialização é a interação entre conhecimentos tácitos.

O conhecimento explícito envolve o conhecimento dos fatos, ele é adquirido através da informação e especialmente pela educação formal é aquele conhecimento que está documentado em livros, em manuais, em bases de dados, entre outros. O conhecimento implícito tem um conceito mais recente e serve para descrever um conhecimento que, embora ainda não tenha sido documentado, é passível de o ser. Ele é o conhecimento que possuímos e somos capazes de transmitir de forma mais ou menos assistida. É aquele conhecimento que pode ser explicitado, mas ainda não foi. O conhecimento tácito é algo pessoal, sendo formado dentro de um contexto

social e individual, ele não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento promove uma visão integrada sobre o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa, as quais podem estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades (HARRIS, 1998).

A gestão do conhecimento não pode ser considerada como uma tecnologia, mas usa tecnologia, além do que é uma metodologia e não um produto, ela não funciona sem mudanças culturais e gerenciais e a maior dificuldade que apresenta é a transformação do conhecimento tácito em explícito (BAIR; 1997).

O conhecimento necessita de um gerenciamento para que os erros não sejam repetidos, para que a organização aprenda com suas próprias experiências, que possa registrar o conhecimento dos seus trabalhadores, suas melhores práticas e também que possa ter disponível o conhecimento gerado pela própria organização.

A organização para se tornar líder em seu setor, ou mesmo para a sobrevivência na economia globalizada, precisa ter capacidade de inovação, de criar novos produtos e serviços, além de criar novos mercados, exportar e empreender. Para ocorrer tudo isso se faz necessário ainda que se tenha inteligência competitiva, que o conhecimento seja mapeado, que haja gestão de competências, de processos, gestão dos relacionamentos e benchmarking.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA UTILIZADO PARA O ESTUDO**

#### **3.1 Objetivo da pesquisa e caracterização da amostra**

Objetivo do estudo era identificar se os passos apresentados por Schenatto (2003) para implementação de um processo de inovação foram seguidos na empresa de molas pneumáticas do estado do Rio Grande do Sul. Alguns objetivos secundários também foram determinados para entender melhor todo o processo de implementação, são eles: identificação da gestão do conhecimento nessa empresa; identificação dos recursos utilizados no processo e entendimento da cultura em que a empresa está inserida.

Foi escolhida apenas uma empresa para a realização do estudo para que pudesse ser analisado todo o processo de inovação desde o início da construção da idéia até o instante em que houve sua concretização, ou seja, o funcionamento da nova máquina vulcanizadora de molas pneumáticas. Também a escolha de uma única empresa se deu pelo fato de outras empresas fabricantes de molas pneumáticas no estado do Rio Grande do Sul não contarem com esse processo de vulcanização em seu sistema produtivo.

Foram realizadas duas entrevistas com o Gestor Administrativo e Financeiro e Engenheiro respectivamente. Foi elaborada somente uma questão para a entrevista, no entanto já havia sido feito um levantamento anterior para verificar se a empresa havia implementado um processo de inovação. A questão de pesquisa solicitava que o entrevistado relatasse como aconteceu a implementação do processo de inovação em sua empresa, como foram administrados os recursos humanos, físicos e financeiros, além de identificar o ambiente em que está inserida e sua cultura organizacional.

#### **3.2 Coleta de Dados**

Para melhor entendimento do processo de inovação relatado pelos entrevistados é que foi realizada a gravação da entrevista e descrita as principais partes relacionadas com o processo de inovação. Procurou-se identificar a partir da teoria de Schenatto (2003), como se deu o planejamento feito pela empresa em todas as etapas do processo de mudança; breve avaliação das restrições que aconteceram inibindo ou facilitando a adoção da inovação; verificar se houve estratégias que adequassem a inovação a cultura da empresa em estudo e os resultados a dos efeitos produzidos pelo processo de inovação a partir da conduta dessa empresa administrativa e organizacional.

### 3.3 A entrevista

A realização da análise foi feita utilizando temas importantes relacionados ao conhecimento presentes na literatura, conceitos de processo de inovação, além de conceitos de estratégias relacionados com gestão do conhecimento e inovação. Houve a identificação dos recursos humanos e financeiros utilizados no processo de inovação relatado e construído um entendimento sobre a cultura que a empresa está inserida, suas normas e valores.

O gestor, responsável pela administração da empresa inicia falando sobre a principal mudança que aconteceu na mesma. A mudança se refere ao processo de automatização das máquinas, as quais são utilizadas para vulcanização das molas pneumáticas. Ele relata que este é um processo típico de inovação. “O processo de inovação é a forma de vulcanizar a nossa peça de dentro pra fora e não só de fora pra dentro”.

O processo de fabricação da mola pneumática é realizado da seguinte forma: “nós usávamos a caldeira que aquecia vapor e o vapor vinha pelos canos e esses canos transferiam esse vapor para dentro de uma matriz, nos canais de circulação do vapor e aqueciam a matriz a 160° / 170°. Esse calor é transferido para a peça, vulcanizava-a dentro da matriz. O primeiro passo foi tentar eliminar a caldeira para garantir a segurança através da estabilidade de processo porque a caldeira é um produto que seguidamente dava problema, fazendo a produção ficar parada.

A principal ação tomada pela empresa quando decidiu mudar o processo de fabricação segundo o gestor foi: “consequimos fazer contato com uma empresa de São Paulo que fabrica um equipamento especial, que não conhecemos outro similar no mundo”. Dessa forma ele delinea a etapa seguinte do processo, que é como a nova máquina funcionaria.

“A atual forma de aquecimento da matriz que vulcaniza era feita de modo térmico através de um transformador. O óleo sendo aquecido por indução e com uma capacidade muito boa de aquecimento com a temperatura chegando entre 400 e 500°, sendo que nós precisamos hoje é em torno de 190° chegando à matriz a 160°”. Sendo assim a empresa desenvolveu esse novo produto com a consultoria de um Engenheiro Mecânico, buscando melhorar a eficácia do seu processo de fabricação.

Esse processo é considerado pelo gerente como essencial porque sua empresa demonstrou estar aberta para aceitar as idéias vindas de fora e dentro do processo de mudança relata a oportunidade que a empresa deu para que a máquina fosse desenvolvida, testada e instalada em uma empresa brasileira.

O Gestor ressalta a importância do processo de inovação em sua empresa para a automatização das máquinas, aonde o trabalho vem passando de um processo mais mecânico para um processo mais automatizado, com aquecimento mais eficaz pelo fato de utilizar melhor os recursos oferecidos pela caldeira com o aquecimento de um fluido, o óleo térmico.

Por existir mais de uma forma de aquecimento de matrizes a empresa buscou a partir de uma avaliação de custo benefício e de estudos comparativos a verificação da eficácia de cada processo de aquecer por indução. Então optou por colocar em prática um novo sistema de aquecimento de seu principal produto, passando do processo de aquecimento a vapor para o aquecimento através de óleo térmico.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quando a empresa decidiu executar um processo de transformação, demonstrou que tinha a clara noção que precisava se adaptar e acompanhar todas as mudanças que ocorrem em seu meio. A empresa buscou esse processo de inovação com o intuito de que esse fato trouxesse um diferencial em seu processo produtivo e tivesse um aumento na qualidade do produto, além de obter uma redução no tempo de fabricação do seu produto.

Embora tenha implementado outras medidas que visavam conduzi-lo à sua ambientação e adequação a essa estimulante realidade, ainda assim falta algo que contemple um novo modelo de gestão decorrente do processo de transformação, onde haja a gestão dos saberes da organização, a gestão da inteligência e do capital intelectual, dos conhecimentos e do capital intangível.

Vive-se atualmente em um cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral. Fenômenos econômicos e sociais, de alcance mundial, são responsáveis pela reestruturação do ambiente de negócios. A globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar. É nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, que a gestão do conhecimento, se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas. Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações.

No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização, aliado a sua gestão é que ele faz diferença. A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. Termos como "capital intelectual", "capital humano", "capacidade inovadora", "ativos intangíveis" ou "inteligência empresarial" já fazem parte do dia-a-dia de muitos executivos.

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir todo o conhecimento presente na organização.

A empresa não apresenta ter clareza em estratégias para serem utilizadas em relação a sua concorrência. Não fica evidente que se tenha uma sequência de passos que leve ao entendimento de que a organização tenha um gerenciamento voltado para a gestão do conhecimento, das suas estratégias de produção e de administração dos seus ativos.

Os entrevistados não tiveram o mesmo posicionamento em relação a importância da implementação do processo de inovação em questão. Um deles não demonstrou percepção do quanto importante é ter uma ferramenta ou uma máquina que o diferencie no seu mercado de atuação. Para o outro é mais clara a necessidade de ter em seu controle um processo mais automatizado e que por consequência traga ao seu negócio um diferencial no mercado.

O ambiente atual exige que as organizações busquem diferenciarem-se, garantindo desta forma vantagens competitivas que lhe garantam sobrevivência e lucratividade. A inovação tem sido vista como um fator de sucesso empresarial, capaz de produzir a diferenciação necessária. Durante muito tempo, as organizações se estruturaram com base na premissa de que o elemento escasso das organizações é o elemento financeiro.

A revolução digital, no entanto, mudou os paradigmas deste modelo, de tal forma que o elemento, ou recurso escasso passou a ser o conhecimento. Conhecimento, que está distribuído por todas as pessoas da organização. São as pessoas, com suas capacidades de solução, que irão garantir a sobrevivência e a competitividade da organização, trabalhando de forma integrada, em rede, facilitando a circulação de conhecimentos adquiridos e possibilitando a criação de conhecimento novo.

Um momento em que é relatado pelo Gestor e que demonstra um elo entre conhecimento e o processo de inovação é quando este afirma que através da mudança do processo de vulcanização a empresa abriu as portas para o conhecimento vindo de fora. No entanto precisaria haver um maior envolvimento da administração da empresa com desenvolvimento de produto, neste setor existem pessoas com uma capacidade intelectual muito grande para mudanças e para inovações, porém a administração da empresa, que é quem decide o que se faz, ainda está alheia ao potencial humano que dispõe nessa área.

Durante a entrevista não houve relatos dos investimentos feitos nesse processo. No entanto um dos entrevistados informalmente disse que a empresa sempre que julga importante a realização de um projeto novo, ou de alguma modificação como é o caso em estudo avalia muito bem se traz de fora os recursos humanos para realização da mudança ou se o faz internamente. Isso acontece porque a empresa já conta com funcionários aptos para a criação de maquinário próprio e também de mudanças eficazes.

A empresa normalmente faz suas modificações em maquinário e em processos de produção aproveitando seus recursos humanos, porém parece que só tem essa prática porque possui em seu quadro de funcionários pessoas muito capacitadas, embora ainda não demonstre valorizar

muito isso e porque é muito preocupada com custos, não vê as modificações como investimento, normalmente as mudanças são vistas como custo.

Faz-se oportuno repensar os modelos de gestão e avaliar a sua aplicabilidade no contexto ambiental dessa organização. De acordo com D'ajuz (2008) para que a empresa possa atuar pronta e assertivamente neste mundo de transformações, cabe a questão: como saber se a gestão da empresa está no rumo certo em relação aos objetivos traçados? A análise de três aspectos pode auxiliar nesta reflexão.

**Estratégia Empresarial:** é a explicitação do negócio, sua missão, visão de futuro e estratégias, por meio do exercício do pensamento estratégico, do profundo conhecimento do macro ambiente, do negócio e do seu papel na comunidade. **Base de Sustentação:** é o estabelecimento dos valores organizacionais ou credos, crenças, princípios, filosofia gerencial. É este elemento que influencia sobremaneira o comportamento organizacional. **Processo de Gestão:** é como gerenciar os recursos da organização para alcançar os objetivos; envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas; direciona as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços e para obter resultados.

O processo envolve a análise de alguns pontos importantes: interações externas (clientes, concorrência, acionistas, fornecedores, governos, comunidade e outras entidades externas); interações internas; dinâmica organizacional (posturas e estilos de gestão), redesenho dos processos vitais de trabalho, mecanismos de interação para maximização de sinergias e integração das áreas, constante adequação do desenho estrutural; performance do negócio; competências essenciais e informação.

O assunto Gestão do Conhecimento poderia ser tratado de forma mais consistente nesta empresa. Poderia ser criado um grupo estratégico entre as áreas para dar início a estudos que levariam as mudanças necessárias para que a empresa pudesse aproveitar melhor seus recursos internos. Poderia realizar benchmarking com outras empresas e com prestadores de serviços que lançariam suas idéias para dar suporte a tudo que a empresa vem fazendo e também aos seus funcionários que demonstram competência em suas funções. Essa atitude poderá trazer informações consistentes e experiências de sucesso em ações já implantadas em outras organizações ou setores comerciais.

No contexto da transformação empresarial, a gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional dará destaque "às pessoas", e as terá como responsáveis pela geração e evolução dos negócios, por intermédio da criação e aplicação de conhecimentos, habilidades e experiências, agregando valor a produtos, serviços e ao relacionamento com os clientes, bem como melhorando o desempenho empresarial.

A gestão dos conhecimentos organizacionais tem por finalidade estabelecer diretrizes, metodologias e sistemáticas para a proteção do patrimônio e do conhecimento organizacional considerando as etapas de seu ciclo de gestão (criação, captação, registro, análise, distribuição, compartilhamento e reutilização). Faz-se necessário o investimento no talento interno da empresa utilizando o potencial intelectual dos colaboradores e fazendo desse fato um diferencial em valorização dos seus recursos humanos.

Em relação a gestão de competências, que visa estabelecer diretrizes para o mapeamento das competências institucionais e individuais e para o atendimento das necessidades de conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes, atuais e futuras, para obtenção de efetividade na execução dos processos organizacionais, na construção dos produtos, na prestação dos serviços e no relacionamento com os clientes, também faz-se necessário a aposta nos talentos internos.

A gestão de talentos, que busca estabelecer diretrizes para a gestão da alocação de pessoas aos times, por intermédio da identificação e definição dos perfis adequados às atividades a serem executadas e aos resultados a serem alcançados, considerando, ainda, gestão das necessidades de formação de substitutos e parceiros e proteção do conhecimento organizacional nos eventos de movimentação de empregados e de contratação de terceiros, evidencia o quão importante é valorizar o talento humano interno, para que estes se sintam valorizados e dê retorno positivo a empresa, bem como para que produzam mais e melhor.



## 5. CONCLUSÃO

A complexidade é uma realidade do cotidiano das organizações, esta complexidade pode ser entendida através de como deverá acontecer a percepção e a compreensão das interligações, da abrangência e da flexibilidade que as empresa precisam ter para atingir seus propósitos e manter-se em evolução permanente.

Emerge em todos os setores de uma organização a necessidade da autonomia e da interação por parte de todos para que haja possibilidades de crescimento, sendo ele por parte da organização, como também o crescimento profissional de seus recursos humanos trazendo um retorno real para a empresa.

O estudo permitiu a observação da importância da organização estar voltada para a valorização dos seus recursos. Os colaboradores podem ser o diferencial que fará com que a empresa se torne competitiva em sua atuação. No entanto para que isso ocorra a empresa precisa estar atenta ao gerenciamento do potencial intelectual dos seus colaboradores.

Na era da internet, com a multiplicidade de informações que prosperam, gerando o risco, a incerteza e a mudança constante, uma organização que esteja preparada com uma gestão efetiva do conhecimento e que saiba das suas possibilidades em relação a tecnologia poderá fazer com que isso tudo se torne fatores essenciais para crescer como sistema auto-organizado e em potencial humano.

Morin (2000) diz “conhecimento é a navegação em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certezas”. O caso apresentado retrata o quão importante é a utilização da capacidade humana, com o intuito de obter retorno financeiro ou satisfação do colaborador no ambiente de trabalho. No entanto o mesmo caso demonstra que a empresa estudada precisa amadurecer em relação ao aproveitamento do seu capital humano, da integração que pode fazer com o conhecimento externo e o uso da capacidade dos seus recursos internos.

O contrário também foi explicitado pela empresa demonstrando que assim que houver esse amadurecimento em relação ao aproveitamento dos recursos internos ela tem possibilidade de se fortalecer no mercado tornando-se mais competitiva. Para que isso ocorra deverá haver uma aliança entre o domínio de conhecimento humano (tácito e explícito), com os objetos de domínio da informação e conhecimento vindo de fora da mesma.

A empresa não apresenta um aproveitamento diferenciado dos seus recursos por isso não demonstra um entendimento de que as pessoas na organização devem se auto-organizar em torno da produção e da integração de conhecimento partilhado. A empresa precisa buscar o uso de políticas que tragam o fortalecimento e encorajem comportamentos visando melhorar a aprendizagem e a inovação. Faz-se necessário uma visão voltada para gestão do conhecimento, complexidade e aprendizagem para vislumbrar uma inovação sustentável.

Faz-se necessário uma maior valorização dos funcionários no sentido de aproveitá-los atuando nos processos, transformando idéias em projetos e atuando na construção de novos equipamentos ou processos. A empresa poderia ter uma seqüência de procedimentos a serem seguidos em relação a elaboração e de colocação em prática de novas tecnologias.

A empresa precisa incluir em seu planejamento a gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, assegurando o domínio da tecnologia aplicada aos negócios, fomentando a criação de conhecimento como vantagem competitiva, preservando o conhecimento organizacional interno e fazendo o mapeamento e o desenvolvimento das competências institucionais necessárias ao domínio da tecnologia aplicada ao seu negócio.

A empresa deve definir os perfis profissionais necessários às áreas de atuação do seu negócio e partir disso dar o direcionamento dos programas de desenvolvimento das competências individuais e coletivas, para adequação dos respectivos perfis.

Para assegurar a propriedade intelectual do conhecimento organizacional e ter a promoção da aprendizagem organizacional aliada a execução da gestão do capital intelectual e humano e sua valorização, poderia buscar a manutenção da solução corporativa de tecnologia da informação, como suporte à gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

Em relação aos passos apresentados por Schenatto (2000), não foi evidenciado um planejamento com seqüência de ações a serem seguidas durante o processo de mudança. Além do que a avaliação que a empresa faz da implementação não esta baseada em dados concretos,

sendo que não evidências do diferencial que a mudança trouxe para o processo produtivo. O monitoramento dos efeitos advindos do processo de mudança também não aparece como uma conduta administrativa e organizacional que a empresa apresente.

- 
1. ABREU, A. F. *Gestão da inovação: uma abordagem orientada à gestão corporativa*. Florianópolis: Editora IGTI/UFSC, 1999.
  2. BAIR, J. Key issues for knowledge management. Gartner Group Research Note, January 29th, 1997, pp. 1-5.
  3. CHANDLER Jr, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. In: FOSS, N. J. *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: O. U. P., 1997.
  4. D'AJUZ, M. C. L. Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita? Disponível em: <[www.perspectiva.com.br/art71.htm](http://www.perspectiva.com.br/art71.htm)>, acesso em 23 de novembro, 2008.
  5. DRUCKER, P. *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro, Zahar, 1969.
  6. DRUCKER, P. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo, Pioneira, 1996.
  7. DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
  8. HARRIS, K. Gartner Group's knowledge management glossary. Gartner Group Commentary, September 18th, 1998, pp. 1-6.
  9. LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa*. Petrópolis: Vozes, 1973.
  10. MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: UNESCO/Cortez Editora 2000.
  11. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
  12. ROGERS, E. M. *Diffusion of innovation*. New York: Free Press, 4th edition, 1995.
  13. SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 1993.
  14. SCHENATTO, F. J. A.; QUEIROZ, A; SAVARIS, C. Modelo de rede de oportunidades para a indústria plástica. Anais do Congresso ABIPTI 2002: Pesquisa tecnológica para inovação e competitividade das empresas. Curitiba, 2002.
  15. SCHENATTO, F. J. A. Modelo dinâmico de gestão da inovação tecnológica: uma abordagem contextualizada ao ciclo de vida da organização. Dissertação Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2003.
  16. STACEY, Ralph D. *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. 3ª ed. Harlow, Essex, Inglaterra: Pearson Education, 2000.
  17. TEECE, D.; PISANO G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 1997.