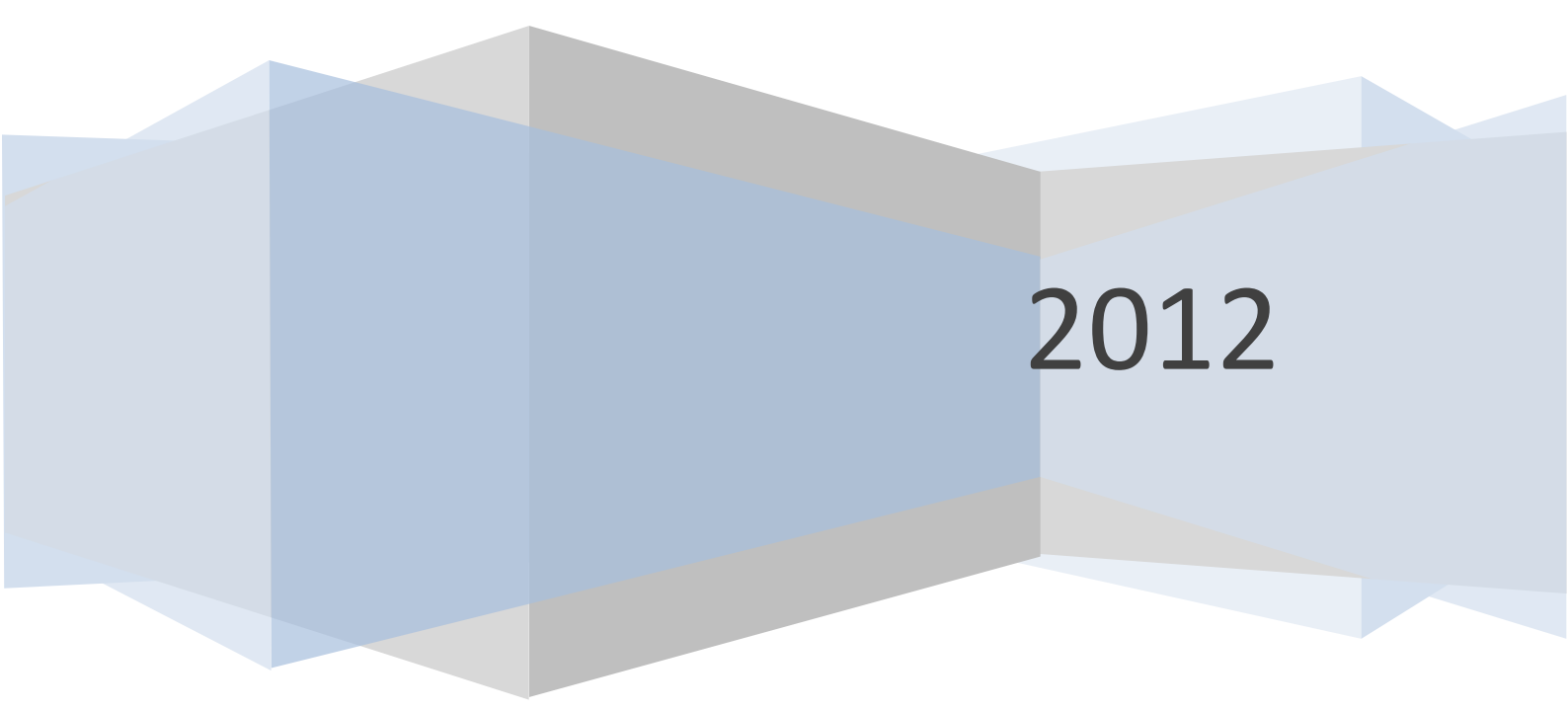


**Pesquisa Bibliográfica apresentada à Farn para obtenção
da certificação em MBA - Marketing Estratégico**

Elaborado por: Maria do Socorro de Araujo Saraiva

Orientado por: Maria Valéria Pereira de Araújo



2012

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FACILITADOR NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS DE QUALIDADE: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

RESUMO

O cenário que se desenha no século XXI aponta para uma completa revolução organizacional e tecnológica no mundo da moda, a criatividade e inovação são ávidas por novidades que tenham a capacidade de respostas rápidas ao mercado. Esta nova cultura envolve as pessoas e os processos industriais de uma forma dinâmica, sistêmica e interativa. A capacidade de produção das sociedades estão interligados diretamente aos processos informacionais e de conhecimento que o ser humano possui, quanto mais conhecimento e capacidade tiver o profissional, quanto as habilidades técnicas e competências interpessoais, mais assertivas serão suas decisões. A qualidade pessoal pode ser um fator determinante tanto no crescimento como no fracasso de uma organização. Portanto, o melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, é dentro da empresa, desenvolvendo as atitudes e habilidades e competências das pessoas. O presente estudo compreende uma pesquisa bibliográfica voltada para implantação de projetos de qualidade.

Palavras-chave: Projeto de Qualidade, Gestão do Conhecimento, Desenvolver habilidades.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A FACILITATOR IN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A FACILITATOR IN THE IMPLEMENTATION OF QUALITY PROJECTS: A LITERATURE SEARCH

ABSTRACT

The scenario that emerges in the XXI century points to a complete organizational and technological revolution in the world of fashion, creativity and innovation are eager to fast-moving news. This new culture involves people and industrial processes in a dynamic, interactive and systemic. The production capacity of societies are linked directly to information processes and knowledge that man has, the more knowledge and capacity have the professional and technical skills and interpersonal skills, be more assertive decisions. The quality staff can be a determining factor in both the growth as the failure of an organization. Therefore, the best place to start the development of quality is within the company, developing attitudes and skills and competences. This study comprises a literature search focused on the implementation of quality projects.

Keywords: Project Quality, Knowledge Management, Developing Skills

INTRODUÇÃO

O presente estudo mostra como a Gestão do conhecimento pode ser facilitadora no desenvolvimento de um projeto de qualidade na Indústria da Moda.

O objetivo geral, portanto, é desenvolver um Projeto de Qualidade Integrada, iniciando pelo desenvolvimento das pessoas, sensibilizando todos do setor na implantação desta nova cultura, ancorada pela Gestão do Conhecimento; através do planejamento, controle e melhoramento das ações, aperfeiçoando os processos, criando um sistema de gestão mais seguro, e profissionais mais capacitados.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) “Os indivíduos adquirem conhecimento movendo-se em ciclos entre o conhecimento implícito e o explícito”. Absorvendo informações codificadas verbalmente, documentadas e experiências através da vivência e observação com outros indivíduos, este processo de aprendizado é definido como socialização, método de proximidade com pessoas mais experientes.

Hoje, a preocupação não é apenas desenvolver bens de qualidade, e sim melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados. Essa mudança de paradigma é muito positiva. As organizações buscam gerar ambiente apropriado para que as pessoas fixem metas claras para sua qualidade pessoal e profissional, compartilhando conhecimentos. Foi implementada uma pesquisa aplicada com método da observação, a fim de identificar as necessidades da empresa e analisar a satisfação dos funcionários em relação a mesma, envolveu 250 colaboradores da indústria do Setor do Corte de nível operacional.

A idéia de implementar essa parceria de Gestão do Conhecimento versus Gestão da qualidade foi muito bem vista, em função da empresa está passando por um processo de realinhamento estrutural do Setor de RH. A empresa tem estabilidade econômica e financeira é bem conceituada no mercado, e busca ser a maior e melhor das Américas no ramo que atua; está situada na cidade de Natal, Estado do Rio Grande do Norte e desempenha a atividade de fabricação de roupas fast fashion.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

-Gestão do Conhecimento

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo SVEIBY (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”.

Para uma organização a informação e o conhecimento fazem parte das competências essenciais de uma empresa que pretende ser competitiva, representando o sucesso ou fracasso da mesma.

Não querendo discutir conceitos, mais apoiado no conceito de Gestão do Conhecimento de Davenport e Prussak, onde a gestão pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização, sempre acreditaram que os projetos ou iniciativas de gestão do conhecimento estão apoiados numa tríade formada por pessoas, tecnologias e processos de negócios.

O trabalhador na era do conhecimento precisa de algumas habilidades extra funcionais para encarar o novo cenário profissional, como por exemplo, preferência por riscos, compulsão por velocidade, para poder acompanhar a evolução tecnológicas que muitas vezes nos são impostas.

Para os autores: (Angeloni, 2003);(Takeshy Tachizawa,2003);(Moller, 2002);(Moller, 2002); Melo (2003,p.19) “O conhecimento é obtido a partir do poder analítico do observador. A informação por si só não gera conhecimento, deve-se buscar um perfeito entendimento sobre o que é conhecimento”.

Muito similar ao pensamento de Melo a (Enciclopédia Larousse Cultural, v. 7, p. 1565) - Conhecimento refere-se ao discernimento, apreciação e análise de um objeto, de uma realidade, para definir sua natureza. “Ato ou efeito de compreender, de conhecer as propriedades, as características, os traços específicos de alguma coisa; entendimento” .

Segundo Tachizawa (2003,p.164) “O ser humano é considerado o maior valor que a empresa possui, tendo em vista o aprimoramento contínuo da gestão ambiental e empresarial. Adotando estratégias como: Proporcionar as condições para um contínuo desenvolvimento profissional de seus empregados, buscando o estado da arte em todas as disciplinas de gestão empresarial”.

Concordo com a citação de Tachizawa, pois neste cenário de crise em que o mundo está passando, nós devemos cada vez mais procurar desenvolver em nossos colaboradores os valores e missão da nossa organização que estão alinhados ao pensamento citado, inclusive a preocupação com a sustentabilidade; a fim de tornar a nossa empresa competitiva, para que a concorrência dos países como a china não venha a desestabilizar a nossa economia.

ALFREDO (2006, p.106) “O saber implica uma busca contínua por fundamentos teóricos e conceituais, onde quer que estejam evitando-se preconceitos de toda ordem, para fundamentar crenças e valores que serão úteis na atualização da pessoa e da organização”.

Quando o envolvimento e o comprometimento acontecem de forma abrangente na empresa, ocorre o ciclo de transformar o conhecimento tácito em conhecimento

explícito, porque o aprender é incorporado dia-a-dia e as informações, uma vez registradas, farão parte do capital da empresa.

Krogh (2001, p. 11) questiona “Quer construir uma empresa que sobreviverá à boa ideia pioneira? Crie uma cultura que valorize o aprendizado.”.

Angeloni (2003, p.37) afirma que existem duas formas de trabalhar a questão cultural nas organizações: uma externa aos indivíduos, por meio do estilo gerencial; e outra interna, trabalhando os modelos mentais das pessoas. Trabalhar os componentes psicológicos, resgatar os modelos mentais por meio da comunicação ou do diálogo, com a posterior exposição dos modelos e seu exame. Tal exteriorização ou publicitação dos modelos mentais propicia a conscientização individual e grupal, e posterior elaboração de estratégias de mudanças.

A nossa proposta é trabalhar os modelos mentais, desenvolver as competências individuais e coletivas das equipes de trabalho. Conforme ciclo abaixo:



(Santos, Leite, & Ferraresi, 2007) afirmam que: “O conhecimento é uma construção dos seres humanos, erguida pelo acúmulo de todo o aprendizado decorrente de suas experiências no mundo”.

Esse novo contexto empresarial redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento. Precisa-se de profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras. É necessária uma nova abordagem na formação, agora necessariamente continuada, para que as pessoas permaneçam produtivas, em condições de acompanhar as mudanças otimizando seu tempo. Além disso, a tecnologia vem permitindo desenvolver experiências para treinar mais pessoas com maior economia e inclusive à distância.

Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento.

A implantação de um modelo de gestão do conhecimento corporativo deverá ser gradual, pois não é fácil, especialmente numa grande empresa, que tem uma cultura sólida e tradicional. Diante disso, é preciso um trabalho forte de conscientização dos principais gestores, pois não faz parte da cultura da empresa valorizar o conhecimento e compartilhar com as equipes próximas.

A Gestão visa mapear os fluxos informais, e desenvolver nas pessoas um comportamento voltado ao compartilhamento e socialização do conhecimento, visando

à troca e, portanto, a construção de novos conhecimentos e habilidades no ambiente organizacional.

A flexibilidade é um fator de relevância na sociedade do conhecimento. Cavalcanti *et. al.* (2001, p. 32) explica que “ela está na base do novo modo de produção e expressa também uma qualidade indispensável às pessoas que atuam nesta nova sociedade”.

A nova economia do conhecimento é fortemente caracterizada pela transição da eficiência individual para a eficiência coletiva, o que determina a competitividade baseada em rede, e não mais em empresas isoladamente. A inserção no ambiente de negócios cada vez mais complexo, dinâmico e globalizado requer o desenvolvimento de competências essenciais a formação de parcerias que possibilitem complementar recursos e alcançar a competitividade (FLEURY; FLEURY, 2003). Zarifian (1995) aborda estas mudanças como a transição do “modelo do posto de trabalho” para o “modelo da competência” e expõe as principais razões econômicas para a mudança:

- Novo contexto econômico dinâmico e crescimento econômico instável, em função da velocidade das mudanças;
- Importância crescente da mudança organizacional como elemento de competitividade;
- Mudanças envolvendo todos os níveis da organização, maior impacto na engenharia de concepção, que envolve engenheiros, técnicos e operários;

Outros autores (STEWART, 1998; TAPSCOTT, 1977; DRUCKE, 1989; CATELLS, 1999) afirmam que a era da informação ou economia do conhecimento revolucionou o mundo. A denominação de “Era do conhecimento” reflete a crescente importância do conhecimento e de sua utilização para o progresso econômico das nações, sendo um de seus ativos mais importantes. Numa economia global, o conhecimento passa a ser um fator que garanta a vantagem competitiva podendo proporcionar a vantagem competitiva sustentável.

Práticas de Gestão do Conhecimento (GC) têm se mostrado altamente eficientes para as organizações e, por isso pode-se aprender com seus princípios e incorporar tais práticas. Sabe-se que a Gestão do Conhecimento é cara, altamente política, requer gestores do conhecimento e nunca termina.

Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda. Se a nossa opção é progressista, se estamos a favor da vida e não da morte, da equidade e não da injustiça, do direito e não do arbítrio, da convivência com o diferente e não de sua negação, não temos outro caminho se não viver plenamente a nossa opção. Encarná-la, diminuindo assim a distância entre o que fizemos e o que fazemos. (FREIRE, 2000, p. 67).

A gestão do conhecimento por si só deve trazer alguns processos específicos, como: compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento nas atividades, adquirir conhecimento externamente, reutilizar conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade, registrar conhecimento.

Para Melo (2003, p.51), Hoje o mercado busca profissionais que tenham uma visão analítica dos problemas que o dia-a-dia apresenta. Que sejam criativos para sugerir soluções rápidas e que detenham conhecimentos sólidos para garantir a sua precisão.

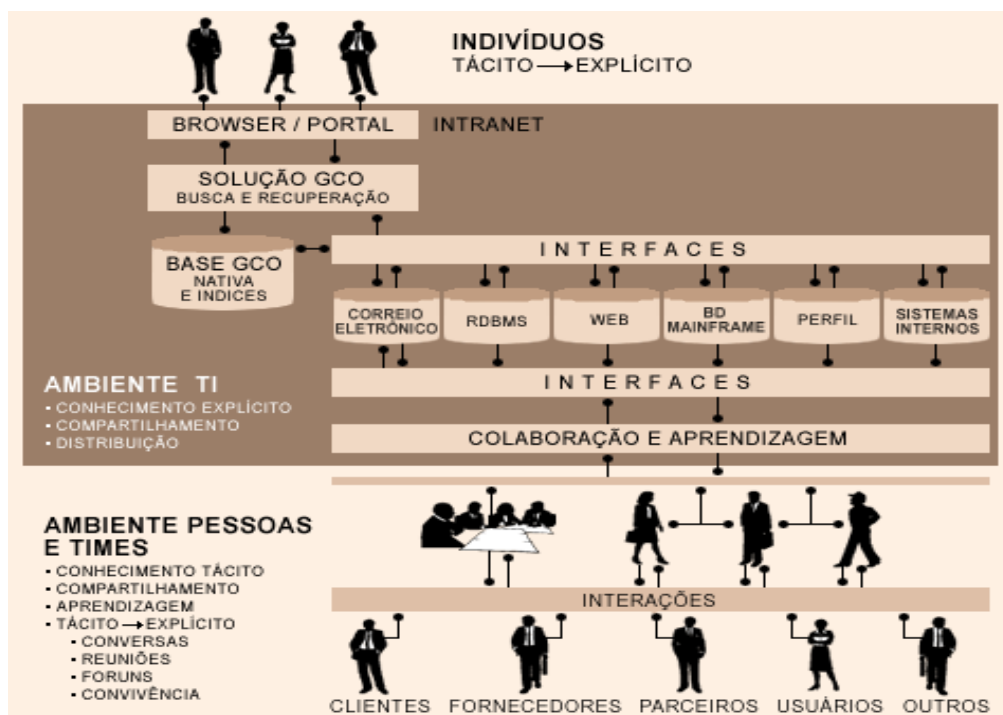
O mais importante é que o antigo conceito de um mundo habitado por especialistas caiu por água abaixo. Impossível um indivíduo se auto-intitular

“autoridade” em alguma coisa no mundo em que a velocidade com que as informações se renovam não passam de segundos.

O objetivo do Projeto é acabar com a desigualdade social, bipolaridade, justiça quanto a igualdade de direitos de acesso a informação; desenvolver pessoas de nível operacional em generalistas na indústria da moda, com visão criativa contínua, adaptáveis ao mercado.

Melo (2003,p.218) afirma que: “O conhecimento é um ativo criado, modificado e que precisa ser atualizado a cada instante nos bancos de conhecimento da empresa. Essa exigência de atualização constante requer que os empregados estejam sempre dispostos a registrar o aprendizado que alcançarão em cada iniciativa no seu dia-a-dia”.

Desenvolver conhecimentos, competências técnicas, comunicação e relacionamento interpessoal.



“É servindo uns aos outros que nos tornamos realmente livres”. (*Camelot, Rei Arthur*).

Gestão da Qualidade

Para Godoy (2009), Política da Qualidade é um documento que explicitam quais são as intenções e as diretrizes globais da organização relativas à qualidade. A Política da Qualidade geralmente é consistente com a política geral da organização e deve expressar o comprometimento da organização com a satisfação dos clientes e com a melhoria contínua de seus produtos e processos.

A Política da Qualidade deve fornecer uma estrutura para estabelecimento das metas e objetivos da qualidade que irão nortear os programas e ações da empresa e é

direcionado tanto para o público interno (colaboradores) quanto para o público externo (clientes, fornecedores, parceiros, comunidade, etc.).

Os autores abaixo dividem o mesmo pensamento, quando dizem que: A gestão da qualidade, segundo Paladini (2007, p. 174) “pode ser conceituada, de forma sintética, como o processo de definição, implantação e avaliação de políticas de qualidade”.

Segundo Slack (p.552), sua definição de qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores.

Para Juran (pág.9), aos olhos dos clientes, quanto melhores as características do produto mais alto sua qualidade.

Para Machado, “a qualidade é a essência de algo; é o que faz com que uma coisa seja reconhecida como tal. Se é boa ou má, depende do uso a que se pretende fazer dela e da relação que ela tem com as outras. O êxito de um produto no mercado será obtido não somente pelo seu preço de colocação, mas, sobretudo, pela relação custo/benefício do mesmo”.

A qualidade do produto final precisa ser avaliada com base em uma padronização descrita e registrada para conhecimento de todos. Ela não pode ser mensurada com base na concepção individual do funcionário.

Vieira (1999) explica que sempre haverá variáveis para determinar se o produto final é adequado ou não. Isso é medido através da padronização das características do produto e as variáveis ou tolerâncias. Melhor avaliada será a qualidade do produto se houver a especificação, que é detalhada no projeto de cada produto.

Fegenbaum considera como princípio do TQC, que o controle da qualidade deve começar com a identificação dos requisitos de qualidade do cliente e terminar somente quando o produto tiver sido colocado em suas mãos e este satisfeito.

O pensamento dos autores acima com relação a gestão mediante processos previamente organizados e padronizados é uma necessidade em qualquer atividade, seja no setor industrial, ou de serviços, sendo crescente a visão de sua importância em todos os setores da indústria têxtil. Tais requisitos só se tornam possíveis de ser avaliados se primeiramente tivermos dados ou parâmetros de comparação. Estas informações integradas podem ser facilitadas se compiladas num banco de dados (informações técnicas e pesquisa de mercado), a partir da GC.

Os princípios dos modelos de gestão da qualidade surgiram com a observação das empresas que, sistematicamente, apresentava melhores resultados. Dessa análise, percebeu-se que elas tinham em comum um método sujeito e padrões bem estabelecidos e documentados, aplicando em sua atividade produtiva processos previamente estudados, planejados e definidos de forma coerente e padronizada, tendo como base uma infra-estrutura adequada e foco na segurança.

Está aí a gênese da ordenação de regras capazes de sustentar uma cultura gerencial de excelência para resultados, passíveis de serem transmitido às partes realmente interessadas em adotar um critério programático de gestão inovadora, eficiente e eficaz, implementando certos padrões e requisitos necessários à monitorização e medição dos processos produtivos, além do melhor controle do cumprimento das metas e das diretrizes estratégicas no planejamento pela liderança da empresa.

Implementar uma mudança de paradigma (Gestão do conhecimento versus Gestão de qualidade).

As campanhas de mobilização para a Qualidade envolvem algumas ações, como:

- Planejamento do trabalho
- Seleção e orientação de pessoal
- Treinamento
- Comunicação aos empregados
- Espaço da qualidade
- Direção e supervisão
- Projetar o controle do processo

Seleção e orientação de pessoal

A primeira impressão é a que fica; ao entrar na empresa o trabalhador perceberá o tipo de tratamento que recebeu desde o primeiro instante de contato, e indubitavelmente, isto dará a ele um perfil da empresa.

Treinamento

Os trabalhadores devem ser treinados para tomar as decisões de conformidade do produto e também ser testados para garantir de que tomam boas decisões.

Comunicação aos empregados

Manter sistemas permanentes como boletins, revistas, periódicos, murais, posters e todo veículo que se preste para manter informado o pessoal, de forma a comunicar notícias, decisões e políticas referentes à qualidade. Este é um dos pontos vitais para a qualidade. Confiança Mútua.

Espaço da Qualidade

Muitas empresas vêm utilizando com sucesso locais onde mostram ao pessoal os produtos, as especificações e promovem à qualidade como um objetivo integral. É importante que todos na empresa participem deste tipo de "espaço".

Direção e supervisão

Qualquer pessoa, dentro dos padrões de normalidade, que é corretamente dirigida e tratada com respeito, sem paternalismo, mas com justiça, se sentirá a vontade.

Projetar o controle do processo

A qualidade do produto final precisa ser avaliada com base em uma padronização descrita e registrada para conhecimento de todos. Ela não pode ser mensurada com base na concepção individual do funcionário.

Juran (2004, p.285), afirma que em todos os estágios de controle de processo, existe a necessidade de se adquirir e analisar os dados para avaliação do desempenho do produto e do processo. Essa necessidade dá origem a ainda outras áreas de planejamento do processo: Projetar o controle do processo e transferir para operações

- Inspeção e Testes;
- Controle de medição, avaliar o desempenho real;
- Comparar o desempenho real com as metas;
- Análise e Interpretação de dados;
- Tomar providências a respeito da diferen

METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada nesta proposta caracteriza-se como uma pesquisa aplicada com método da observação, a fim de identificar as necessidades da empresa e analisar a satisfação dos funcionários em relação à empresa. Os anseios operacionais quanto à função.

Os dados primários foram coletados através de questionário com 250 colaboradores da indústria têxtil. Através de perguntas diretas, objetivas e subjetivas; a fim de fazer um diagnóstico, identificando os pontos fortes e fracos do setor.

Após análise do resultado da tabulação dos questionários aplicados no setor, foi possível definir o perfil dos colaboradores e propor ações de gestão do conhecimento objetivando desenvolver as competências técnicas, comunicação e relacionamento interpessoal e conseqüente crescimento da equipe.

Baseada na citação de ALFREDO (2006,p.106) “Para aprender a saber é preciso ser. A evolução do homem o leva naturalmente do ser ao saber. E quanto mais evolui, mais tem consciência do seu papel na família, na sociedade e no mundo organizacional. Saber, então, significa a soma de conhecimento que pode se acumular na sua evolução como ser humano complexo, para se colocar a serviço como ser humano organizacional, com toda sua complexidade.

O aprendizado abrange, além da aquisição de um conhecimento, a aquisição da habilidade de aplicar esse conhecimento. É a interação entre a atitude inconsciente e consciente de apropriação e aplicação de um conhecimento.

Caracterização da Empresa Objeto da Pesquisa

A empresa objeto deste estudo é um dos maiores grupos empresariais do Rio Grande do Norte, e contamos com 145 lojas distribuídas por todo o País, dois parques industriais e 40.000 funcionários. Adotamos o conceito "fast fashion" - agilidade na produção e na distribuição das coleções - para garantir rapidez na divulgação das novas tendências e geração de valor agregado para cada coleção.

Somos o canal direto de distribuição dos Produtos do Grupo XX, Iniciamos nossas atividades em 1965, com pequenas lojas de rua, vendendo tecidos a preços baixos. Em 1979, a rede de lojas de tecidos foi comprada pelo grupo XX, e passou a vender roupas prontas para serem usadas.

A partir de 1993, nosso foco passou a ser a moda. Sempre em sintonia com as tendências nacionais e internacionais, de forma democrática, entregamos aos nossos clientes a moda com bons preços e qualidade superior. Esta estratégia envolveu a criação e o fortalecimento de marcas próprias, cada uma com identidade visual e público-alvo específico.

Em 2004, além de reformas e melhorias no merchandising visual de nossas lojas, mudamos a nossa estratégia de marketing. Saímos da mídia convencional e investimos no processo de verticalização, apostando em produtos com preços menores e qualidade superior.

Em 2007, voltamos a investir nas mídias de massa, com uma nova campanha de comunicação, com objetivo de popularizar a moda, a preços acessíveis e estilo ao alcance de todos. Para isso, organizamos nosso departamento de estilo, com a função de conciliar o que o varejo está pedindo à produção. O resultado deste processo foi o reposicionamento de nossas marcas próprias voltadas ao público brasileiro.

Com foco no segmento de "moda ao alcance de todos", nossas lojas são

divididas em cinco seções: moda feminina, moda masculina, moda infantil, moda casa e calçados.

O Grupo não utiliza nenhuma prática explícita de gestão do conhecimento, mas existem algumas que podem ser classificadas como tal, como por exemplo: um sistema de produção dos negócios das organizações do grupo, que tem muitos dados sobre os negócios da corporação.

-Fatores identificados

A partir do diagnóstico dos questionários um dado chamou a atenção: 80% dos colaboradores gostariam de participar de treinamentos na área têxtil.

- A necessidade de desenvolver habilidades e competências técnicas.
- Fragilidade nas comunicações. Se as informações não são disseminadas entre todos os envolvidos no processo como um todo, não há compartilhamento das informações. Prova disso é a ocorrência de falhas no processo.
- Dependência das pessoas em fazer somente aquilo que o superior lhe disser: como e quando. O processo pode ser feito periodicamente, mas a dependência é real.
- Falta de registro das ocorrências informais que são decididas no processo produtivo, e esse é um fator relevante para ser tratado em relação ao Programa de Qualidade – A Padronização dos processos (Pop's, Manuais e Relatórios). É preciso, além de ambiente e cultura, pessoas habilitadas a converter informações em conhecimento e, para tal é preciso processos organizacionais estruturados e informações estruturadas.

Fases de Implantação do projeto

- I- Estruturar o núcleo de Gestores
- II- Definir as políticas do projeto
- III- Estabelecer as bases para implantação
- IV- Identificar os conhecimentos relevantes
- V- O processo de criação do Conhecimento Corporativo

- A Proposta já definiu as áreas responsáveis, fez previsão de recursos financeiros e identificou os participantes do projeto piloto.
- O dirigente tem que apoiar a continuidade das ações voltadas para implementação da GC, propulsora do projeto.
- Nomeação de uma equipe de líderes que será capacitada para atuar como multiplicadores na implementação da estratégia da GC.
- A área de Tecnologia da Informação (TI) tem interesse em apoiar de maneira ativa as práticas de GC (Banco de Dados – Intranet) interativo.
- Identificou-se que a implantação da GC será a mola propulsora do Projeto de Qualidade Integrada, beneficiando a organização e os colaboradores.
- A organização está levantando informações sobre práticas internas bem sucedidas e com o apoio do núcleo de gestores será efetivada a criação do portal do conhecimento – identificação, armazenamento e disponibilização dos conteúdos.

- Funcionários estão tendo oportunidade de desenvolver seus conhecimentos sobre Gestão do conhecimento e Gestão da qualidade por meio de sensibilização, cursos de curta duração e acesso ao portal do conhecimento, através da intranet.

Certos fatores no decorrer do processo, segundo Krogh *et. al.* (2001), devem ser bem compreendidos para todo início de mudança no comportamento e no ambiente organizacional.

Primeiro, as pessoas precisam compreender que a criação de conhecimento exige dos relacionamentos na organização. É preciso confiança uns nos outros em que cada um estará disposto a ouvir e a reagir a idéias.

DESAFIOS A SEREM ENFRENTADOS DE APRENDIZADO COM A EXPERIÊNCIA RELATADA

Como aplicá-lo de forma eficaz, a fim de propor nivelamento entre as pessoas e melhorias contínuas no chão de fábrica?

Disseminar Valores, Visão e Missão da nossa organização. Apresentar de uma forma interativa as bases conceituais e prática dos processos pertinentes ao bom desempenho das atividades diárias.

“Melo, (2003, p.64) Nunca inicie um projeto de GC visando à corporação como um todo; os resultados nunca aparecerão e você amargará uma grande frustração.”

Segundo Angeloni, (2003, p.82) O grande desafio para as organizações é compreender o que significa aprendizagem, como ela ocorre no indivíduo e como se processa a transferência dessa aprendizagem individual para organizacional.

Para Angeloni, (2003, p.83) Aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas idéias multiplicadas pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa. A aprendizagem organizacional, corresponde, assim, à forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente.

Essa notória necessidade de gestão e alavancagem do processo deu-se em virtude da velocidade das mudanças em tempos globalizantes, mostrando que a aprendizagem organizacional pode ser uma vantagem competitiva fundamental para as empresas que pretendem continuar sobrevivendo no mercado.

Iniciar com uma sensibilização, reunir grupos de 20 pessoas, a fim de desenvolver nos colaboradores - “gestão do conhecimento e o pensamento estratégico de qualidade”. Passar vídeos- palestras motivacionais. Organizar treinamentos na área técnica (prática) através de visitas a outros setores.

Implantar melhores práticas e novos métodos de trabalho através da padronização. Apoio do setor de RH, propor ações relacionadas à gestão de competências, desenvolver líderes e programas de recrutamento interno.

Katzenbach (2001) ainda levanta o fator *linguagem* como uma preocupação no gerenciamento de equipes no trabalho: é preciso cuidado com a linguagem a ser usada porque, caso seja feito indisciplinado uso, provavelmente haverá indisciplinado desempenho.

Krogh *et. al.* (2001) também elenca o fato de que, na criação do conhecimento, julgamentos rigorosos podem impedi-la e ainda pior, sufocar as próximas fases do

processo. É preciso deixar que uma pessoa experimente. Mesmo que o erro aconteça. Por isso a importância da quebra de modelos mentais como citado acima: deixar de lado o julgamento do erro e aprender com ele.

Além da coragem somam-se aos fatores de influência os exercícios que Katzenbach (2001) sugere:

- Identificar produtos de trabalho coletivo e individual;
- reformular produtos de trabalho em equipe e individuais;
- elaboração de padrões diferenciados de mensuração para avaliar os resultados;

Através da análise e reflexão da importância da Gestão do Conhecimento, procurou-se mostrar que a empresa pode tratar suas dificuldades no processo produtivo. Contudo é preciso que haja clareza nos funcionários da importância de compartilhar conhecimento e utilizar ferramentas para otimizar o contexto organizacional e assim alcançar os objetivos propostos.

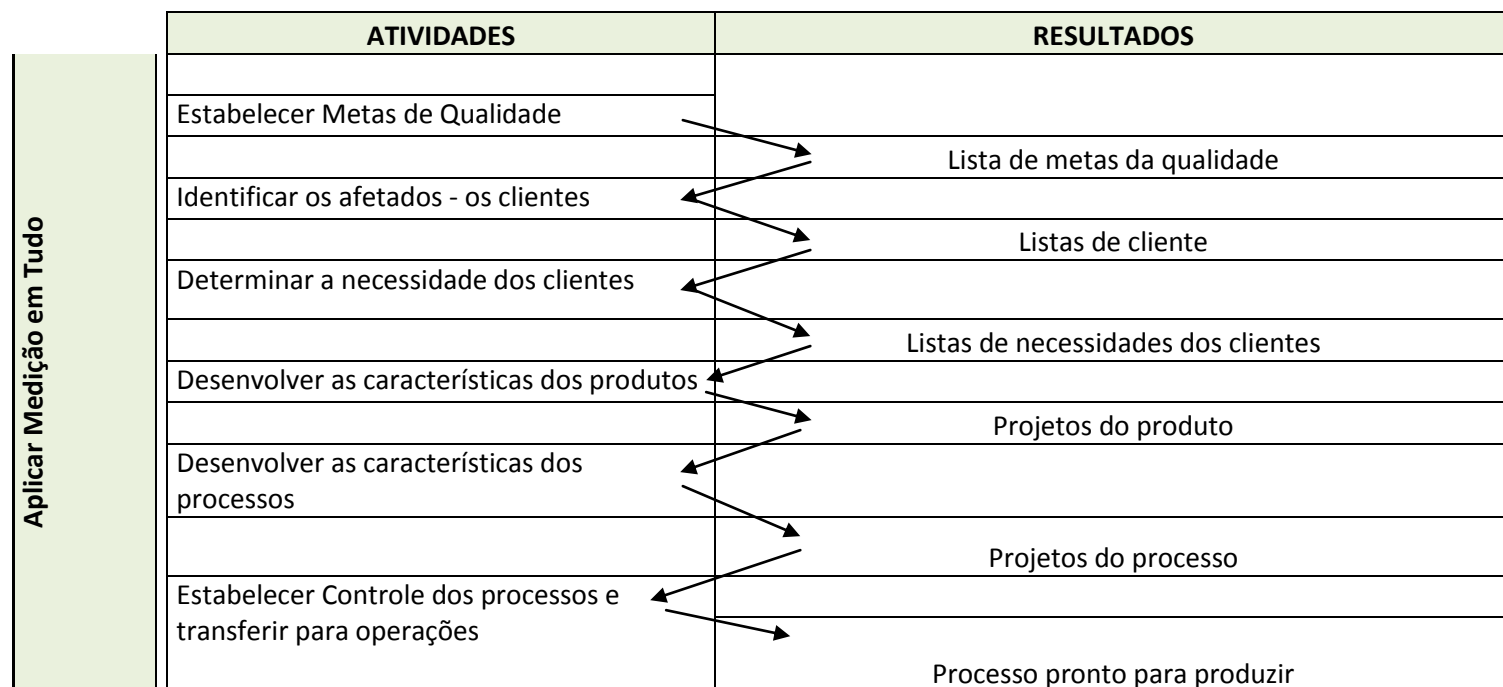
As vantagens dessa conscientização e sua prática serão então alcançadas: planejamento eficaz a curto, médio e longo prazo, decisões sendo tomada de forma segura e confiável bem como o acompanhamento das rotinas e procedimentos.

Espera-se que através da interação das pessoas, e gestão da qualidade sendo trabalhadas de maneira integrada com a gestão do conhecimento atinjam-se algumas características elencadas por Giugliani (2007):

- Desempenho da organização a partir da evolução de novas práticas de trabalho.
- Aprendizagem, onde o contexto físico da organização proporciona uma aprendizagem situada;

Inovação sem a dependência exclusiva, onde as pessoas aprendem em seu contexto profissional.

Os planos do projeto, portanto, devem visar a uma atitude positiva do empregado em relação à empresa e à qualidade dos produtos e serviços por ela desenvolvidos.



Mapa Rodoviário do Planejamento da Qualidade –(Fonte –Juran,1997)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os aspectos apresentados na pesquisa bibliográfica aqui apresentadas visam desenvolver a educação corporativa continuada, ressaltando a importância da qualidade e ao mesmo tempo desenvolver as carências das competências diagnosticadas para uma completa capacitação dos trabalhadores, implementando ações preventivas, e investigação de todas as anomalias. Identificando as melhores práticas que existem na organização para socializá-las com os demais setores convencendo cada empregado que ele pode fazer algo pela qualidade, e que a qualidade e a reputação da empresa são importantes para o seu próprio bem-estar; ela é fator de sucesso no desenvolvimento do projeto de qualidade integrada. Quando um projeto de Qualidade é administrado com sucesso, podem ser esperados lucros tangíveis na proporção direta da eficácia desse mesmo projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELONI, M. T. (2003). *Organizações do Conhecimento-Infra estrutura, Pessoas e Tecnologias*. São Paulo: Saraiva.
- CAVALCANTI M., GOMES E., PEREIRA A. *Gestão do Conhecimento na Sociedade do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede** . A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- DAVENPORT, T.H.;PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Post-capitalist society*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994
- GIUGLIANI E, VARVAKIS G. *Gestão do Conhecimento através do mapeamento de processos em empresas intensivas em conhecimento*.
- JURAN, Joseph M. *Juran on Leadership for Quality Improvement: Na executive handbook*. New York – The Free Press (Macmillan, Inc.), 1989
- KATZENBACH, J. R., SMITH D. K. *Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KROGH G. Von., ICHIJO K., NONAKA I. *Facilitando a Criação de Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MELO, L. E. (2003). *Gestão do Conhecimento- Conceitos e Aplicações*. São paulo: Érica.
- MOLLER, C. (2002). *O lado Humano da Qualidade- Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços Através do Desenvolvimento de Pessoas*. são Paulo: Pioneira.
- PALADINI E. P. *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREIRE, Paulo. (1979). *Educação como prática da liberdade*. 17.ed. Rio de Janeiro
- SANTOS, S. A., Leite, N. P., & Ferraresi, A. A. (2007). *Gestão do Conhecimento - Institucionalização e Práticas nas empresas e Instituições (pesquisas e estudos)*. Maringá-PR: Unicorpore.
- SLACK, N. et al., *Administração da Produção*, Atlas, São Paulo, 1996
- TAKESHY TACHIZAWA, O. S. (1997). *Organização Flexível : Qualidade na Gestão por Processos*. São Paulo: Atlas.
- TAKESHY, T. (2003). *Gestão de Negócios - Visões e Dimensões Empresariais da Organização*. São Paulo: Atlas.
- TAPSCOTT, D. & CASTON, A.– *Mudança de Paradigma*. Makron Books, São Paulo, 1995.
- VIEIRA S. *Estatística para a qualidade: Como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons, 1999.