

# PRÁTICAS GERENCIAIS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DA APLICAÇÃO EM EMPRESAS JUNIORES

## PRÁCTICAS GERENCIALES EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN ESTUDIO DE APLICACIÓN EN LAS JUNIOR EMPRESAS

**Eduardo Michelotti Bettoni** – webtur@ufpr.br  
Mestrando em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade  
Federal do Paraná, UFPR.

**Eliane Xavier Silveira** – elianesil@hotmail.com  
Mestranda em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade  
Federal do Paraná, UFPR.

**Helena de Fátima Nunes Silva** – helenanunes@ufpr.br  
Doutora em Engenharia de Produção, Professora do Mestrado em  
Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, UFPR.

### Resumo

Analisa o comportamento da empresa júnior *JR Consultoria*, da Universidade Federal do Paraná, com relação às dimensões necessárias para aplicação de Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, apoiada em um estudo de caso e revisão de literatura. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online com os membros da Organização, contendo perguntas fechadas relacionadas às dimensões de Gestão do Conhecimento. No segundo momento, esses resultados foram comparados ao cenário nacional, com vistas a pontuar semelhanças e diferenças entre a empresa Junior e os outros tipos de organização. Os resultados apontam o cenário estudantil com maior propensão às práticas de Gestão do Conhecimento, pelo caráter experimental, para o qual, erros e acertos trazem consequências com menor impacto em relação às outras organizações. As empresas juniores são fomentadoras da experiência de mercado aos graduandos e neste sentido as práticas gerenciais que possibilitem um ambiente propício à troca e criação de conhecimento podem ser consideradas como formas de multiplicar a idéia de Gestão do Conhecimento no mundo empresarial.

### Palavras-chave

Gestão do Conhecimento. Empresa Júnior. Práticas Gerenciais.

## 1 INTRODUÇÃO

Entende-se por era do conhecimento o período caracterizado por uma conjunção e sinergia de inovações sociais, institucionais, tecnológicas, organizacionais entre outras, em que a informação e o conhecimento passaram a desempenhar um papel fundamental e estratégico. As modificações percebidas referem-se aos âmbitos econômico (relações informacionais de trabalho), político (uma mudança no foco do poder, onde o domínio está relacionado a bens intangíveis, como as ideias, gostos e desejos dos indivíduos) e social (aqueles que se deslocam do modelo dinâmico de inovação e aprendizado são marginalizados) (LASTRES; ALBAGLI, 1999).

Batista (2004) usa a expressão “Era da Informação”, em situação semelhante, sugerindo que este dinamismo é imposto e altera a maneira de atribuição de valor, fazendo da informação um dos principais ativos de uma organização.

Lastres e colaboradores (2002) indicam um novo padrão técnico-econômico, devido à complexidade dos conhecimentos desenvolvidos e a sua incorporação instantânea em serviços e bens produzidos. O destaque está na velocidade, confiabilidade, transmissão e processamento de uma enorme quantidade de conhecimentos codificados e outros tipos de informação. Os autores ressaltam ainda as mudanças percebidas em nível organizacional, em que um novo formato estimula o processo de aprendizagem coletiva, cooperada e dinâmica.

Tiwana (2000) aponta alguns motivos que comprovam a necessidade de trato do conhecimento: as organizações se apropriam não somente de capital intensivo, mas também do conhecimento; mercados instáveis necessitam de maior conhecimento de ação; o conhecimento pode direcionar as decisões de uma forma totalmente distinta a outras. A importância da gestão do conhecimento (GC) é ressaltada por Potter, Rainei Jr. e Turban (2005) pela forma como auxilia as organizações na identificação, seleção, organização e disseminação das informações e experiências.

Os estudos sobre a GC remetem aos diversos setores econômicos da sociedade, tanto em organizações públicas quanto privadas. Tendo em vista esse alto grau de interação, foi selecionada na presente pesquisa, uma organização de caráter experimental, gerida por alunos da área de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, instalada na própria instituição, a JR Consultoria. Essa se conceitua como uma empresa júnior, cuja finalidade é “(...) promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados, fomentar o espírito empreendedor de seus associados e promover o contato dos alunos com o mercado de trabalho (...)” (JR CONSULTORIA, 2010).

A escolha por essa organização justifica-se pelo grau de interação entre academia e mercado de trabalho, verificando a existência de tópicos em GC nas

disciplinas dos currículos de alguns cursos da área de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Ciência Contábeis e Gestão da Informação), pressupondo-se que estes acadêmicos envolvidos têm ou já tiveram contato com o tema. Ressalta-se ainda que o órgão de representação nacional das empresas juniores, a Brasil Júnior ([www.brasiljunior.org.br](http://www.brasiljunior.org.br)), possui em sua área de projetos, um específico denominado “Gestão do Conhecimento”, que comprova uma preocupação, ainda que, em primeira instância, no escopo da representação.

Tendo em vista o cenário apresentado, questiona-se a diferença entre o desenvolvimento de práticas gerenciais em GC para as empresas nacionais e no modelo empresa júnior, considerando suas diversas características que a diferem da realidade empresarial. Pressupõe-se que em função da área de formação, a forte relação com o ambiente acadêmico e a condução de políticas no nível nacional da organização, sugerem que as empresas juniores estejam alinhadas a essas práticas.

O objetivo dessa pesquisa foi compreender o comportamento das empresas juniores, por meio do estudo de caso, quanto às práticas da gestão do conhecimento, em comparação com o cenário nacional. Para tanto, procurou-se: identificar e ilustrar o processo de conversão de conhecimento; identificar e enumerar as principais práticas em gestão do conhecimento; identificar estudos que apontem para o cenário nacional nessas práticas; relacionar os resultados obtidos no estudo de caso com as informações levantadas anteriormente.

Ainda que o universo da pesquisa compreenda apenas uma empresa júnior, torna-se relevante uma vez que essa é uma das maiores (quanto ao número de integrantes) e de maior representatividade (por envolver uma área da ciência e não apenas uma área de estudo) na região em que está alocada. Certamente não pode ser vista como uma representação da realidade nacional das organizações desse tipo, mas, como um estudo isolado, incita discussões sobre a validade dos processos que estimulam a GC nelas, além de identificar falhas e acertos em contraposição ao modelo empresarial nacional.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Uma definição usual do conhecimento permeia a sua relação com os conceitos de dados e informações. Parte-se do pressuposto que após processados, os dados se tornam informações. Essas últimas, quando separadas entre relevantes e acionáveis, são consideradas, portanto o conhecimento (POTTER, RAINEI JR, TURBAN, 2005; BATISTA, 2004; TIWANA, 2000).

Nonaka e Takeuchi (1997) diferenciam o conhecimento da informação, apontando que o primeiro diz respeito às crenças e compromissos, tornando-se assim uma atitude ou perspectiva. Ao contrário do conceito de informação, está relacionado à condução para ações.

Tiwana (2000) explica que a informação precede o conhecimento em um processo de armazenamento e tratamento da mesma, de acordo com o contexto e as necessidades. Dessa forma, o conhecimento está diretamente ligado às

decisões, associações, e previsões. Suas características diferenciais são: não é simples, possui parte estruturada e não-estruturada, é intuitivo, difícil de comunicar ou transmitir em palavras ou mesmo ilustrações e não está armazenado em bancos de dados da organização, e sim na mente dos seus integrantes. Pode ser traduzido pelas conexões, conversas, intuições e experiências, trocadas entre aqueles. Nesse contexto, o autor diferencia duas categorias de conhecimento: tácito (pessoal, de difícil formalização, captação e articulação, localizado na cabeça das pessoas); explícito (pode ser codificado e transmitido por uma linguagem sistemática e formal: documentos, bases de dados e outros). O autor explica que esses últimos conceitos foram introduzidos por Nonaka e Takeuchi (1997), como definição básica dos processos de gestão do conhecimento.

Um terceiro conceito é introduzido por Choo (2006), denominado “conhecimento cultural”. É compreendido por estar nas estruturas cognitivas e afetivas, sendo acionado pelos membros da organização no intuito de perceber, avaliar e construir a realidade.

Firestone (2008) e Campos (2007) se contrapõem ao modelo simplista de conhecimento, apontado no início do capítulo, como definição básica de alguns autores, visualizando o mesmo como uma estrutura de informação testada e avaliada, desenvolvida por um sistema de vivência, com o intuito de ajudá-la a resolver problemas. A GC, por sua vez, pode ser definida como:

Um processo que ajuda as organizações a identificar, selecionar, organizar, disseminar, transferir e aplicar informações e experiências importantes que fazem parte da memória da organização e que normalmente residem dentro da organização de forma desestruturada (POTTER, RAINEI JR, TURBAN, 2005, p. 100)

Batista (2004) ressalta que na GC, a organização precisa capturar ou definir as informações na forma digital e utilizá-las como uma vantagem competitiva. Rosseti e Morales (2007) entendem a GC como um processo intencional, com fins de sustentar ou promover o desempenho da organização, tendo como base a criação e circulação do conhecimento. Já Barquin (2001), simplifica o conceito como um processo pelo qual a organização usa sua inteligência coletiva como forma de atingir os seus objetivos estratégicos.

A partir dos tipos de conhecimento apontados por Nonaka e Takeuchi (1997), é possível compreender que esse modelo oriental passou a nortear grande parte das pesquisas e novas metodologias da GC, sendo o mesmo adaptado e aprimorado em diferentes circunstâncias e complexidades, conforme Quadro 1.

#### **Quadro 1 Quatro Modos de Conversão do Conhecimento**

	<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>
<b>Conhecimento Tácito</b>	Socialização	Externalização
<b>Conhecimento Explícito</b>	Internalização	Combinação

**Fonte:** adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.69)

Os autores propõem um processo cíclico em que a conversão é alternada entre o tácito e o explícito, em quatro fases distintas: na socialização, o conhecimento tácito passa de uma pessoa à outra, ocorrendo geralmente pela comunicação direta, atividades de *brainstorming* e sessões de trabalho em equipe com compartilhamento de experiências; na externalização, quando a pessoa transporta o seu tácito para algum tipo de representação (modelos, conceitos, hipóteses) ou descrição (planilhas, textos, imagens, figuras, regras); na combinação, quando esse conhecimento explícito é agregado ao conhecimento organizacional (agrupamento de registros) e por fim, na internalização, em que este último é convertido em conhecimento tácito do indivíduo, por algumas formas de treinamento e interpretação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nos últimos 10 anos a produção científica, seja em teses e dissertações, livros, eventos e artigos de periódicos, em gestão do conhecimento, tem crescido consideravelmente. O que se percebe nessa literatura são as diferentes abordagens e ênfases. Optou-se neste estudo pela abordagem conceitual de Nonaka e Takeuchi (1997), pela associação à criação e compartilhamento para a inovação. Neste sentido, a gestão do conhecimento é vista como a integração das tendências anteriores que percebiam o conhecimento como objeto possível de ser controlado e aquela que entende o conhecimento como algo pertencente ao sujeito e, portanto, carente de elementos que facilitem as relações humanas para criação e troca.

Embora existam inúmeros estudos, abordagens e modelos, Alvarenga Neto (2008, p. 69) sintetiza no que chamou de garantias literárias, o mapa conceitual da área. Este estudo foi realizado a partir de uma amostra retirada de bibliografia escolhida em sites de livrarias, livros utilizados em cursos universitários e eventos.

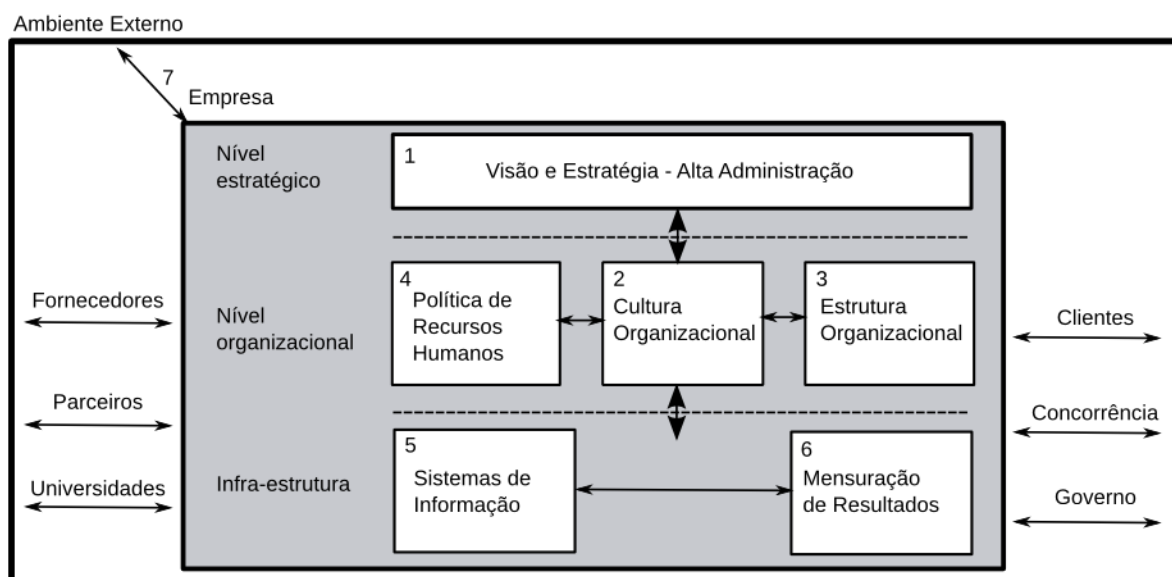
## **2.1 Modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento**

O modelo das Sete Dimensões Terra (1999) embora seja o resultado do estudo desenvolvido na primeira tese de doutorado defendida na área no Brasil, considera-se como abordagem ainda válida para a análise que se pretende neste artigo.

Assim, para que o processo de conversão descrito no tópico anterior

ocorra, algumas condições organizacionais devem ser satisfeitas: “intenção, autonomia, flutuação, redundância e variedade” (TERRA, 2001, p.81). Essas, por sua vez, terão desdobramentos numa série de práticas gerenciais compatíveis com o processo de criação e aprendizado, podendo ser divididos em sete diferentes planos e dimensões, conforme Figura 1.

**Figura 1** Gestão do Conhecimento: Planos e Dimensões



**Fonte:** Terra (2001).

Na dimensão um – fatores estratégicos e o papel da alta administração, destaca a importância dela nos procedimentos de liderança, sendo fundamental na demarcação de conhecimentos a serem explorados pela empresa, além de evidenciar de forma transparente a estratégia empresarial, estabelecer metas desafiadoras e inovação. Na segunda – cultura e valores organizacionais, a cultura organizacional refere-se a normas e valores estabelecidos na empresa. O autor destaca que para o desenvolvimento de processos criativos e de aprendizagem se faz necessário optar por uma conduta democrática, evitando o pré-julgamento das ideias, aceitação da discussão de ideias “bobas” e indulgência com o erro. A arquitetura dos locais de trabalho deve ser favorável a integração e comunicação das pessoas (TERRA, 2001).

Na dimensão três – estrutura organizacional, o autor critica o modelo burocrático de muitas organizações, apontando-o como arcaico se posto em frente aos desafios modernos. A burocracia valoriza os cargos, visto que a autoridade origina-se do cargo, a remuneração é baseada nesse e em consonância com a hierarquia. Terra (2001) infere às organizações empreendedoras, um rompimento com a burocracia, com enfoque maior nas pessoas e seu conhecimento, sendo direcionadas para a criação e inovação. Desta forma, baseiam-se no trabalho em equipe, alternância na liderança quanto

as prioridades dos projetos, minimização da hierarquia, e valorização da rede de aprendizado e memória organizacional.

No que se refere à dimensão quatro – administração de recursos humanos, o autor ressalta que o recrutamento e seleção se sobressaem como função estratégica vinculada a esta dimensão.

O raciocínio, por trás desta ênfase, é que a capacidade cognitiva, a criatividade e a motivação individual, assim como a capacidade de trabalhar bem em grupos, embora possível de ser melhorada e facilitada pela organização, são características pessoais que os indivíduos desenvolveram ao longo de suas vidas e, por isso mesmo, dificilmente modificáveis em sua essência (TERRA, 2001, p.142).

No que se refere ao treinamento dos funcionários, visualiza-se um deslocamento de paradigma, ou seja, do paradigma de treinamento para o paradigma do aprendizado, incluindo: compartilhamento de ideias e conhecimentos, aprendizagem em equipe, importância dada à intuição e conhecimento tácito e, avaliação dos resultados por meio das melhorias no trabalho.

O autor, ao tratar dos sistemas de recompensa, enfatiza que não existe consonância em se ressaltar o trabalho em equipe e cooperação e direcionar o sistema de pagamento somente ao desempenho individual. Terra (2001, p.160) destaca que “(...) a remuneração monetária não é a única forma de reconhecer o esforço e desempenho dos funcionários.”

Sobre a dimensão cinco – sistema de informação, Terra (2001, p.164) situa que “(...) a associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento.” Desta forma, empregar capitais em equipamento de tecnologia informação não é a garantia de bons resultados, visto que só a tecnologia não é apta a administrar a empresa, o elemento humano é primordial, pois, são as pessoas que criam, compreendem e usam a informação. A confiança estabelecida entre a organização e os funcionários é relevante para o compartilhamento do conhecimento dos empregados, e transforma os sistemas de informação em instrumento que faz progredir o estoque e fluxo de conhecimento na organização.

No tocante da dimensão seis – mensuração de resultados, o autor se preocupa em apresentar que a mensuração dos resultados ocorre sob diversas óticas: financeira/ contábil, operacional, estratégica, e ativos intangíveis, entretanto os ativos baseado em conhecimento são os de difícil mensuração. Ressalta a importância da utilização de poucos indicadores, mas que possibilitem a avaliação de diversas áreas ao mesmo tempo, evidenciando as relações sistêmicas (TERRA, 2001, p. 193). Na última dimensão – aprendizado com o ambiente, a abordagem é voltada para o aprendizado por meio da formação de alianças empresariais em rede, e não somente na relação com os clientes.

## 2.2 Perfil das Empresas Brasileiras nas Práticas de Gestão do Conhecimento

Esse tópico é originado da pesquisa realizada por Terra (1999), valendo-se de uma amostra de cerca de 600 gerentes e diretores de empresas nacionais de grande e médio porte, em diferentes áreas de atuação e localização, apresentando um diagnóstico do grau de envolvimento e correlação entre elas e as práticas da gestão do conhecimento.

O autor define 41 características em seu estudo, divididas em cinco áreas (que posteriormente foram categorizadas por ele e denominadas como as sete dimensões da GC, conforme Figura 1), para conceber a sua avaliação e traçar esse panorama. Após a aplicação, tece considerações sobre o grau de concordância médio entre os respondentes, apresentando um panorama nacional, conforme segue.

Com relação à dimensão estratégica e da alta administração, Terra (1999) verifica que há um grande comprometimento dos principais gestores e diretores com a aplicação da GC, tendo como ressalva nesse quesito, uma dificuldade de comunicação das estratégias para todos os níveis organizacionais.

A dimensão seguinte, comunicação e sistemas de informação, foi a que revelou um dos maiores problemas das organizações atuantes no Brasil (relacionada ao tópico anterior). O autor sugere a existência de diversos bloqueios dentro de um processo de fluxo de informação, em todas as áreas organizacionais, envolvendo o conhecimento e o *know how* e, em primeira instância, a informação.

No que tange a cultura organizacional, os resultados foram bem adversos quanto à identificação de características. O autor acredita que por uma questão nacional (povo brasileiro), tem-se o costume de sempre comemorar as realizações, mantendo um ambiente de “bom humor” e tolerante, o que certamente traria uma vantagem para essas empresas. Por outro lado, outros aspectos da cultura apresentaram-se negativos. Notou-se que há uma grande omissão entre os funcionários, quanto àquilo que conhecem ou não, prejudicando as métricas e dimensionamentos na GC. Dos processos de trabalho, notou-se a quase ausência das chamadas reuniões informais, que culminam em *brainstormings* na criação de inovação. Outro apontamento foi quanto à burocracia, revelando que a maioria das organizações tem um processo decisório lento e precisam da posição de pessoal da alta hierarquia para serem tomadas.

A última análise do autor tratou das políticas e práticas para administração dos recursos humanos. Percebeu-se que o processo decisório tem se tornado mais rigoroso, ainda que não haja, nessa fase, busca pela diversidade. Quanto à remuneração e políticas de recompensa, o autor verifica que o país está muito defasado em relação às boas práticas vistas no exterior. Por fim, ressalta a pouca importância dada às alianças entre empresas e, principalmente, com universidades e institutos de pesquisa.



Belmonte e colaboradores (2005), em estudo semelhante, apontam que o uso do conhecimento por funcionários das Pequenas e Médias Empresas (PME's) já ocorre há muito tempo, faltando reconhecê-lo como um recurso gerenciável. Destacam um fator divisor entre as PME's e as grandes organizações (caso da pesquisa de Terra, 1999), afirmando que a proximidade no relacionamento com o cliente, implica, em muitos casos, em pouca preocupação com o desenvolvimento formal das habilidades dos empregados.

Jefferson (2006) complementa o assunto, corroborando que a porta de entrada da GC nas organizações se dá por um melhor relacionamento com o cliente, valendo-se de um registro efetivo dos diversos tipos de informação, para usá-las de maneira estratégica. Ele confirma que na maior parte das empresas há falta de informação e conhecimento sobre o mercado, sobre os concorrentes, os clientes e até mesmo o auto-conhecimento. Esse paralelo pode ser comparado com afirmações de Terra (1999) no início da sua análise, quanto aos processos de comunicação e fluxos de informação.

### **3 OBJETO DE ESTUDO: EMPRESA-JÚNIOR**

O modelo de organização “empresa-júnior” teve sua origem na França, no final da década de 60. A iniciativa tratava-se da realização de pesquisas de mercado para empresas, por estudantes. Nos anos seguintes, houve uma grande expansão pela Europa, chegando ao Brasil na década de 80, através da Universidade de São Paulo.

A empresa júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, gerida por estudantes de graduação, prestando serviços e desenvolvendo projetos para empresas e sociedade em geral, sob a orientação de docentes e profissionais. Ela assemelha-se a uma empresa real, com diretoria executiva, conselho administrativo, estatuto e regimento próprios. A gestão é desvinculada das instituições de ensino que se constituem. Seus objetivos são: proporcionar a aplicação de conhecimentos teóricos, relativos à área de formação profissional; desenvolver o espírito crítico, analítico e empreendedor do aluno; intensificar o relacionamento empresa-escola; facilitar o ingresso dos futuros profissionais no mercado de trabalho e, contribuir com a sociedade, prestando serviços aos micro, pequeno e médio empresários a preços acessíveis (BRASIL JÚNIOR, 2010).

No Brasil são cerca de 700 empresas juniores, contando com 22 mil universitários envolvidos em cerca de 2 mil projetos por ano. A maioria dessas organizações atuam na área de consultoria, relacionadas à aspectos administrativos das empresas contratantes. A JR Consultoria, enquadrada nessa divisão, existe há 13 anos, envolvendo estudantes dos seguintes cursos: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Gestão da Informação (todos da Universidade Federal do Paraná). As principais áreas de atuação são: Marketing, Finanças e Gestão de Pessoas.

Ressalta-se uma estreita relação entre o tema da pesquisa e esse tipo de organização. Tanto a Brasil Júnior (representação nacional), quanto a própria JR

Consultoria, possuem projetos relacionados à aplicação da Gestão do Conhecimento. A organização situa a GC:

(...) cada membro deve se comprometer não apenas com a geração de novos conhecimentos, mas com o registro, gestão e difusão, compartilhando-os de forma a promover a aprendizagem contínua dos membros, gerar o impacto positivo e alcançar a excelência nos projetos (JR CONSULTORIA, 2010).

Com vistas a valer-se dessa pré-disposição à efetiva Gestão do Conhecimento, por meio da avaliação das práticas relacionadas, a JR Consultoria caracteriza-se como um universo válido de pesquisa, tendo em vista sua abrangência multidisciplinar (diferentes áreas das Ciências Sociais Aplicadas) e a representação atual do modelo de organização “empresa-júnior”, na relação acadêmica – universidade.

#### **4 METODOLOGIA PROPOSTA**

A presente pesquisa tem caráter exploratório, uma vez que visa acrescentar experiências e conhecimentos sobre um problema, no caso, a aplicação efetiva da gestão do conhecimento em organizações, em empresas-juniors. Para tanto, foi utilizado o método misto (qualitativo e quantitativo), com as seguintes características apontadas por Creschel (2007, p.35): dados de observação ou mesmo de documentos, análise de texto e de imagem. Neste caso, “o pesquisador coleta dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados”.

Em uma primeira fase, foi utilizada coleta de dados em fontes bibliográficas que discorrem a respeito do gerenciamento e uso de estratégias para a melhoria ou mesmo desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional.

Após o conhecimento adquirido na primeira fase da pesquisa, foi elaborado um questionário baseado no modelo de práticas gerenciais de gestão do conhecimento de Terra (2001), valendo-se da divisão em sete dimensões, das quais questões sugeridas pelo autor serviram como forma de elaborar um diagnóstico do estágio de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na organização. No total, ele sugere 41 características para análise das 7 dimensões; como forma de viabilizar um número maior de respondentes, esse número foi reduzido para 21 tópicos, sendo 3 de cada dimensão, selecionados aleatoriamente. A cada um dos tópicos coube ao respondente assinalar o grau de concordância, nos seguintes níveis: concordo plenamente, concordo, concordo parcialmente, discordo ou discordo totalmente.

O questionário foi construído na plataforma online *LimeSurvey* ([www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)), contendo os 21 tópicos divididos pelas dimensões. Os 14 membros integrantes da empresa júnior no período foram convidados a participar, obtendo-se um retorno de 10 deles.

A composição da análise se deu pela comparação dos resultados obtidos na coleta, com àqueles apresentados por Terra (1999) no estudo que deu origem ao seu modelo de dimensões da GC. Na ocasião, o autor traçou um diagnóstico de empresas nacionais entrevistando gerentes e diretores de médias e grandes empresas. Cabe ressaltar que o autor considerou, enquanto sugestões para futuras pesquisas, a possibilidade de redução do universo e maior especificidade para tecer comparações que estivessem de acordo ou contra os seus resultados.

## 5 RESULTADOS

Os resultados da empresa júnior “JRConsultoria” são relacionados com àqueles apresentados pelas empresas brasileiras no final da década de 90, com base nos mesmos critérios e tópicos propostos por Terra (1999, 2001). Para cada um dos tópicos, foi efetuado um cálculo da resposta média entre os 10 participantes, como forma de comparar com àquele resultado obtido por Terra (1999). A Tabela 1 apresenta a relação dos valores entre os conceitos aplicados aos resultados médios obtidos no estudo de caso.

**TABELA 1** RELAÇÃO DOS VALORES ENTRE CONCEITOS

Conceito	Média
Discordo Totalmente	Abaixo de 1,5
Discordo	1,6 – 2,5
Concordo em Partes	2,6 – 3,5
Concordo	3,6 – 4,5
Concordo totalmente	Acima de 4,5

**Fonte:** Os autores, com base em Terra (1999).

A primeira dimensão em discussão foi a Alta Administração. Ressalta-se que a maioria dos respondentes ocupam cargos de diretoria na empresa, o que pode, de alguma forma, apresentar resultados distintos. Nessa situação, houve divergências entre as duas realidades de estudo. Terra (1999) mostrou que na maioria das organizações, houve concordância totalmente quanto à influência positiva da alta administração. A equipe da JR Consultoria apresentou 2,8 pontos em média, o que demonstra uma concordância parcial. De forma mais detalhada, foi possível verificar que o tópico de menor média tratava dos chamados *Gaps* de conhecimento, que ao contrário do que se pressupõem com as práticas, não são resolvidos de forma eficaz.

Na cultura organizacional na JR Consultoria, houve concordância com princípios de GC em todos os tópicos. Trata-se, basicamente, da divulgação de missão e valores com frequência, o estímulo a experimentação e a preocupação com outras áreas de trabalho além das suas. Notou-se uma discordância com

relação ao cenário nacional. Esse aponta a maioria das empresas com pouco incentivo à experimentação, pessoas preocupadas basicamente com seu trabalho e missão e visão da empresa pouco divulgados. Acredita-se que o caráter estudantil e sem fins lucrativos da empresa júnior, sejam fontes de incentivo à experimentação. Os integrantes, em média, ingressaram juntos e trabalham com diversos projetos, o que pressupõe uma tendência a maior integração.

Discutem-se, em seguida, as estruturas e a organização dos processos de trabalho como forma de estimular a gestão do conhecimento. Comprova-se, de certa forma, o pressuposto de que a organização do trabalho em forma de projetos, na JR Consultoria, é mais propícia à aplicação da GC, pelo fato de ter obtido 3,8 no tópico “uso constante de equipes multidisciplinares que sobrepõe à estrutura formal”. A média nacional para o tópico é de 3,1. Ainda assim, apresentou resultado parcial no escopo das pequenas modificações funcionais, demonstrando certa rigidez em sua estrutura, obtendo resultado inferior a média nacional (2,8 em relação à 3,4). Mesmo nessa dimensão, foi discutida a questão da burocracia nos processos, tão criticada na análise nacional de Terra (1999). Nesse caso, notou-se um diferencial na empresa-júnior, obtendo o valor correspondente a concordância parcial, ao invés da discordância. Isso pode ser resultado do tamanho das equipes de trabalho em relação à diretoria.

No que se refere aos recursos humanos uma das falhas apontadas por Terra (1999) é que, ainda que os processos seletivos tenham se tornados mais rigorosos, eles ainda não compreendem a diversificação na busca por candidatos. A JR Consultoria apresentou um valor alto de concordância (4,3), possivelmente em função das diferenças entre os candidatos das áreas, baseada no fato de abranger estudantes de distintos cursos da área de Ciências Sociais Aplicadas. Houve similaridade no tópico sobre a amplitude das responsabilidades dos cargos, em que ambas atenderam pelo alto índice de concordância. Ao contrário desse, o estímulo ao aprendizado pela ampliação dos contatos e parcerias apresentou resultados opostos. Na média nacional, a concordância com o tópico foi “parcial”, enquanto, para a JR, foi de 4,8 (concordância plena). Esse é, provavelmente, o reflexo do próprio modo de atuação da organização. Por não ter fins lucrativos, a premissa é pela busca constante de parceiros, tanto para treinamentos como para promoção de eventos e projetos. Dessa forma, acredita-se que haja um melhor relacionamento com o ambiente externo, ao contrário das outras organizações.

A dimensão “comunicação e sistemas de informação” é a mais comentada por Terra (1999), vista como retrato das maiores deficiências nas organizações nacionais. Os resultados nacionais foram todos de baixo grau de concordância. Desse modo, não surpreende um resultado “parcial” (3,3) para a JR Consultoria. Os tópicos tiveram pontuações semelhantes: a eficiência na comunicação, o compartilhamento e acesso de todos à codificação e armazenamento das informações. Reflete-se que o grande problema nacional da comunicação, influente também em outros tópicos, ocorre também em modelos como o da empresa-júnior.

Para os entrevistados, a mensuração de resultados foi aquela que obteve menor concordância com as práticas ideias da GC, obtendo uma média de 2,6

(distância tênue entre parcial e discordância). Sobre a mensuração de resultados em diferentes áreas, o cenário nacional mostrou-se em alta concordância, ao contrário da JR Consultoria. Isso pode ser explicado, parcialmente, pelo caráter “experimental” e “sem fins lucrativos” na organização, que pode remeter a uma realidade com menor cobrança sobre esses resultados. Quanto à divulgação desses últimos, notou-se uma uniformidade entre os grupos de análise, como algo parcial.

Na dimensão aprendizado com o ambiente nota-se que para a realidade nacional há um ponto de discordância acentuado: operação em rede e aprendizado com fornecedores. A situação se repete com a mesma pontuação na empresa-júnior. No caso do aprendizado com os clientes, percebe-se que ambos estiveram em uma concordância mediana. Acredita-se que o problema da relação de comunicação seja representado nesses casos também.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além do objetivo proposto pelo estudo, a comparação entre as realidades da empresa júnior e do mercado de trabalho, foi possível refletir sobre a importância da GC para a organização. Considerando o contexto da chamada Economia do Conhecimento, suscitadora de novas habilidades e competências de forma pró-ativa e, a realidade das empresas juniores enquanto fomentadoras da experiência de mercado para os graduandos (futuros profissionais), verifica-se que as práticas de GC neste meio são fundamentais, de substancial importância tal como no ambiente empresarial.

Algumas diferenças no contexto das organizações permite verificar que, pelas características da empresa júnior (sem fins lucrativos, curto tempo de participação, equipes multidisciplinares) há certa flexibilidade no ingresso de novas experiências, como é o caso das práticas gerenciais em GC. Ainda assim, enfrenta alguns problemas comuns às outras empresas, como falhas na comunicação; também apontado por Terra (1999) como um dos problemas centrais no processo de implementação das práticas.

Apesar do estudo base da realidade nacional ser considerado antigo, nota-se que a GC, pela sua característica transformadora nos aspectos de comportamento e cultura organizacional, percorre um caminho árduo de edificação, demonstrado na análise dos resultados, devido à semelhança em muitos aspectos, principalmente nos problemas centrais, como o fluxo de informação.

Este estudo sugere outras pesquisas pertinentes à gestão do conhecimento, por exemplo, qual seria a perspectiva da GC nas empresas juniores, tendo em vista a sua co-relação com os conteúdos e metodologias desenvolvidas na academia? E ou, como a gestão do conhecimento pode servir para aprimorar a relação do indivíduo com a organização? Outra possibilidade seria a aplicação de pesquisa semelhante, com um universo maior de empresas (uma amostra de todas as empresas juniores do Brasil, ou um estado, segmento),

buscando comprovar determinados comportamentos sobre a forma de como a gestão dessas organizações tem de desenvolvido.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARQUIN, R. *What is knowledge management? The New Knowledge Management*. Disponível em: <[www.kmci.org](http://www.kmci.org)>. Acesso em: 06 out. 2008.

BATISTA, E. de O. *Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento*. São Paulo: Saraiva, 2004.

BELMONTE, D. L. et al. A gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas brasileiras. *Publicatio UEPG: Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Lingüística, Letras e Artes*, Ponta Grossa, v.13, n. 2, p. 121-125, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/viewFile/552/551>>. Acesso em: 25 jan. 2010.

BRASIL JÚNIOR. *Movimento de empresas juniores*. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br>>. Acesso em: 25 jan. 2010.

CAMPOS, L. F. de B. Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.12, n.1, p. 104-122, jan./abr. 2007.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CRESCHEL, J. *Projeto de pesquisa*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FIRESTONE, J. *What knowledge is? The New Knowledge Management*. Disponível em: <[www.kmci.org](http://www.kmci.org)>. Acesso em: 06 out. 2008.

JEFFERSON, F. A gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas. *KM Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, 2006. Entrevista concedida a equipe KMRIO 2006.

JR CONSULTORIA. *O movimento empresa júnior*. Disponível em: <<http://www.jrconsultoria.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2010.

LASTRES, H. M. M. et al. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 60-66, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13562.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2008.

\_\_\_\_\_.; ALBAGLI, S. *Informação e Globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POTTER, R.; RAINER JR, K.; TURBAN, E. *Administração de tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROSSETI, A. MORALES, A. B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v.36, n.1, p.124-135, jan./abr. 2007.

TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: <[http://biblioteca.terraforum.com.br/Biblioteca/Artigo/GC\\_aspectos\\_conceituais\\_e\\_estudo\\_sobre\\_as\\_praticas\\_de\\_empresas\\_brasileiras.pdf](http://biblioteca.terraforum.com.br/Biblioteca/Artigo/GC_aspectos_conceituais_e_estudo_sobre_as_praticas_de_empresas_brasileiras.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

TIWANA, A. *The knowledge management*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.

---

## Title

Practices in knowledge management: a study of their application in Junior Enterprises

## Abstract

This paper analyzes the practices of “JR Consultoria”, a junior enterprise of the Federal University of Parana (Universidade Federal do Paraná), with respect to the dimensions for knowledge management practices. Exploratory and descriptive research, supported by a case study and literature review was applied. The data collection was conducted through a web-based survey with members of the organization, including questions related to the knowledge management dimensions. The survey results were compared to the Brazilian scenario, to compare and contrast the junior enterprise with other types of organizations. The results indicate that the student scenario has a higher propensity for knowledge management practices, due to its experimental basis, in which, findings and mistakes have least impact in relation to mature organizations. Junior Enterprises are promoters of a real market experience for students. Thus, management practices that enable knowledge exchange and creation can multiply the notion of knowledge management in business.

## Keywords

Knowledge Management. Junior Enterprise. Management Practices.

---

## Titulo

Prácticas gerenciales en gestión del conocimiento: un estudio de la aplicación en las empresas juniors

## Resumen

Analiza el comportamiento de la empresa junior *JR Consultoria*, de la Universidade Federal do Paraná, con respecto a las dimensiones necesarias para la aplicación de Gestión del Conocimiento. Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo, con el apoyo del estudio de caso y revisión de la literatura. La recopilación de datos se realizó mediante una encuesta en la *web* con los miembros de la organización, utilizando preguntas relacionadas con las dimensiones de la Gestión del Conocimiento. En el segundo paso, estos resultados fueron comparados con el escenario del Brasil, con el objetivo de relacionar las similitudes y distinciones entre la empresa junior y otros tipos de organización. Los resultados indican que en el escenario estudiantil hay una mayor propensión a la práctica de Gestión del Conocimiento, por su carácter experimental, para lo cual, los errores y los aciertos tienen consecuencias con menor impacto en relación con otras organizaciones. Las empresas junior son promotoras de la experiencia de mercado a los estudiantes y en este sentido, las prácticas de gestión que permiten un ambiente propicio para el intercambio y creación de conocimientos pueden considerarse como medios para multiplicar la noción de Gestión del Conocimiento en el medio empresarial.

## Palabras-clave

Gestión del Conocimiento. Empresa Junior. Prácticas Gerenciales.

---

Recebido em: 12/06/2010

Aceito em: 07/05/2011

---