

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD**

Glória Maria Perez de Moura

**Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional:
Fatores críticos à sua implantação no SENAI-PE**

Recife, 2011

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor:

Título da monografia: **Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional: Fatores críticos à sua implantação no SENAI-PE**

Nome do autor: Glória Maria Perez de Moura

Data da aprovação: 19/04/2011.

Classificação, conforme especificação acima:

- Grau 1
- Grau 2
- Grau 3

Recife, 19 abril de 2011.



Assinatura do autor

Glória Maria Perez de Moura

Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional: Fatores críticos à sua implantação no SENAI-PE

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2011

Moura, Glória Maria Perez de

Gestão do conhecimento e inovação organizacional:
fatores críticos à sua implantação no SENAI-PE / Glória
Maria Perez de Moura. - Recife : O Autor, 2011.

215 folhas : fig., gráf., tab., quadro, abrev. e siglas.

Orientador: Prof^o. Dr^o Marcos Gilson Gomes Feitosa
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de
Pernambuco. CCSA. Administração, 2011.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Gestão do conhecimento. 2. Inovação organizacional.
3. Aprendizagem organizacional. 4. Cultura organizacional.
I. Feitosa, Marcos Gilson Gomes (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE/CSA 2011 - 40

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Gestão do conhecimento e inovação organizacional: fatores críticos à sua implantação no SENAI-PE

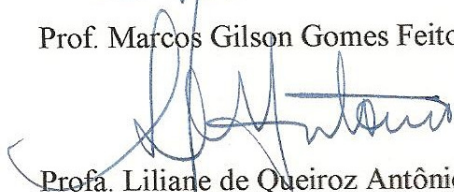
Glória Maria Perez de Moura

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 19 de abril de 2011.

Banca Examinadora:



Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE, (Orientador)



Prof.ª Liliane de Queiroz Antônio, Doutora, SENAI-BA, (Examinadora Externa)



Prof. Bruno Campello de Souza, Doutor, UFPE, (Examinador Interno)

Agradecimentos

No desenvolvimento deste trabalho várias pessoas contribuíram de alguma forma para a sua realização. Gostaria especialmente de destacar:

Deus, por ter me proporcionado saúde e força interior para prosseguir na consecução deste objetivo.

Meus filhos **Bruno, Cristiana e André** pela compreensão e incentivo demonstrados durante a elaboração deste estudo.

O Orientador Prof^o. **Marcos Feitosa** pela suas intervenções, colaboração, compartilhando suas experiências e me incentivando a buscar novos conhecimentos.

O Prof^o **Bruno Campello** por ter aceitado meu convite para participar das minhas bancas de qualificação e defesa, e cujas orientações contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

A Prof^a **Liliane Antônio** agradeço pela sua colaboração para o desenvolvimento deste trabalho como participante das bancas de qualificação e defesa.

O SENAI, pela ambiência favorável, pela acolhida as minhas ideias e por ter disponibilizado suas informações para realização deste estudo;

Aos **Colegas da Turma 15 do Mestrado e da Turma 04 do Doutorado do PROPAD**, que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional em especial a **Fabiana, Fredy, Flávia e Marcleide**;

A todos os **Professores do PROPAD** por terem compartilhado seus conhecimentos e experiências;

A equipe **do PROPAD - CCSA**, pelo suporte administrativo ao desenvolvimento das minhas atividades acadêmicas;

A **todos** aqueles cujos nomes não foram citados, mas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Resumo

Esta dissertação teve como objetivo identificar quais são os fatores críticos (que facilitam e dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI-PE. Para tanto, foi realizada uma análise do problema proposto no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Regional de Pernambuco. A perspectiva teórica utilizada para fundamentar o tema abordou estudos sobre gestão do conhecimento, inovação, cultura organizacional e aprendizagem organizacional. Quanto à metodologia, a pesquisa utilizou-se de métodos quantitativos para fazer a caracterização da amostra por meio da aplicação de um questionário com 125 colaboradores da Instituição, assim como contemplou métodos qualitativos, através da realização de entrevistas semi-estruturadas a 10 colaboradores representantes dos cargos pesquisados e formadores de opinião na Instituição, que contribuíram para um entendimento mais aprofundado deste estudo de caso. Com base nos dados apresentados, conclui-se que a cultura organizacional é um fator essencial ao desenvolvimento da inovação e gestão do conhecimento e a tecnologia da informação, quando bem utilizada, poderá contribuir favoravelmente, tendo os gestores como mediadores principais desse processo, na medida em que tomam a consciência do valor do conhecimento e propiciam ambientes de aprendizagem adequados para os colaboradores aprender e se desenvolver como membros de uma organização inovadora numa sociedade do conhecimento. Diante do exposto, esta pesquisa apresenta como contribuição final, sugestões para que a prática de novas ações possam auxiliar no desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e inovação no SENAI-PE.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Inovação Organizacional. Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional.

Abstract

This project aimed to identify what are the critical factors that facilitate and hinder the development of a culture focused on innovation and knowledge management in SENAI-PE. To this end, we performed an analysis of the problem proposed in the National Service of Industrial Education, Regional Department of Pernambuco. The theoretical approach used to support the subject discussed studies on knowledge management, innovation, organizational culture and organizational learning. Regarding the methodology, the research used quantitative methods to characterize the sample by applying a questionnaire to 125 employees of the institution, as well as qualitative methods contemplated by conducting semi-structured 10 employees' representatives positions and opinion leaders surveyed in the institution, which contributed to a deeper understanding of this case study. Based on the data presented, it is concluded that organizational culture is an essential factor for the development of innovation and knowledge management and information technology, when properly used, can contribute positively, and managers as key mediators of this process, as taking the consciousness of the value of knowledge and provide learning environments appropriate for employees to learn and develop as members of an innovative organization in a knowledge society. Given the above, this research shows, as a final contribution, suggested that the practice of new shares to help develop a culture of knowledge management and innovation at the SENAI-PE.

Keywords: Knowledge Management. Organizational Innovation. Organizational Learning and Organizational Culture.

Lista de Figuras

Figura 01 (2) - Dimensões epistemológica e ontológica	25
Figura 02 (2) - Modos de conversão do conhecimento	26
Figura 03 (2) - Elementos da teoria de ação de Argyris e Schön	51
Figura 04 (2) - Tipos de aprendizagem	56
Figura 05 (4) – Resultados contidos no Escalograma e no Modelo de Regressão Linear	115

Lista de Gráficos

Gráfico 01 (4) - Distribuição da amostra por sexo	85
Gráfico 02 (4) - Distribuição da amostra por faixa etária	86
Gráfico 03 (4) - Estado civil dos respondentes	86
Gráfico 04 (4) - Número de filhos	87
Gráfico 05 (4) - Maior número de instrução obtido	87
Gráfico 06 (4) - Área de formação na graduação	88
Gráfico 07 (4) - Área de formação na pós-graduação	88
Gráfico 08 (4) - Lotação dos colaboradores no SENAI-PE	89
Gráfico 09 (4) - Cargos dos respondentes	89
Gráfico 10 (4) - Cargos de gestão	90
Gráfico 11 (4) - Cargos técnicos	90
Gráfico 12 (4) - Cargos de docente	91
Gráfico 13 (4) - Cargos de apoio	91
Gráfico 14 (4) - Tempo de serviço	92
Gráfico 15 (4) – Escalograma bidimensional dos indicadores pesquisados	113

Lista de Tabelas

Tabela 01 (4) - Percepção dos respondentes com relação a crenças e valores do SENAI-PE	93
Tabela 02 (4) - Percepção dos respondentes com relação ao apoio e envolvimento da gestão	96
Tabela 03 (4) - Como os colaboradores percebem o contexto SENAI-PE e se comportam	99
Tabela 04 (4) - Percepção dos respondentes com relação ao posicionamento do SENAI-PE quanto a gestão do conhecimento e inovação	102
Tabela 05-A (4) - Percepção dos respondentes quanto a tecnologias e sistemas de informação	104
Tabela 05-B (4) - Percepção dos respondentes quanto a tecnologias e sistemas de informação	105
Tabela 05-C (4) - Percepção dos respondentes quanto a tecnologias e sistemas de informação	105
Tabela 06-A (4) - Percepção dos respondentes: SENAI-PE – É uma organização Inovadora?	107
Tabela 06-B (4) - Percepção dos respondentes: SENAI-PE – É uma organização inovadora?	107
Tabela 06-C (4) - Percepção dos respondentes: SENAI-PE – É uma organização inovadora?	108
Tabela 07 (4) - Gestão do conhecimento e inovação: avaliando os conhecimentos dos respondentes	110
Tabela 08 (4) – Resultados da regressão linear múltipla do indicador de inovação em função dos demais indicadores pesquisados.	114

Lista de Quadros

Quadro 01 (2) – Fatores estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento na organização.	35
Quadro 02 (2) – Modelo I – Controle unilateral	54
Quadro 03 (2) – Modelo II – Controle bilateral	55
Quadro 04 (2) – Cinco princípios do processo de inovação	61
Quadro 05 (3) – Preparação do questionário de pesquisa para desenvolvimento do apêndice A.	77
Quadro 06 (3) – Questões/frases relacionadas às categorias de análise	78
Quadro 07 (4) – Dados sobre os colaboradores entrevistados	116
Quadro 08 (6) – Conclusão do trabalho de pesquisa	191

Lista de Siglas e Abreviaturas

DN	Departamento Nacional
DIT	Divisão de Inovação e Tecnologia
DIREG	Diretoria Regional
DITEC	Diretoria Técnica
DIRAF	Diretoria Administrativa e Financeira
DTH	Divisão de Talentos Humanos
NID	Núcleo de Informação e Documentação
SENAI-PE	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Regional de Pernambuco
PDTH	Plano de Desenvolvimento de Talentos Humanos
SIGI	Sistema de Gestão Integrada
STT	Serviços Técnicos e Tecnológicos

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Contextualização da pesquisa	16
1.1.1	Contextualização do tema e problematização	18
1.1.2	Pergunta de pesquisa	19
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	Justificativa e contribuição do estudo	20
2	Referencial teórico	21
2.1	O conhecimento e a gestão do conhecimento como diferencial de excelência nas organizações	21
2.2	Aprendizagem e aprendizagem organizacional como fator de impulso ao desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento	36
2.2.1	O profissional com praticante reflexivo: a contribuição de Donald Schön para a aprendizagem	46
2.2.2	A teoria de ação de Chris Argyris e Donald Schön	49
2.3	A importância da inovação para as organizações	57
2.3.1	Resistências à inovação no contexto organizacional	62
2.4	A Cultura organizacional como fator crítico à implantação da gestão do conhecimento e da inovação na organização	66
2.4.1	A cultura oficial e as subculturas	71
3	Procedimentos metodológicos	73
3.1	Delineamento da pesquisa	73
3.2	Estratégia metodológica	74
3.2.1	Pesquisa bibliográfica	74
3.2.2	Delimitação do campo empírico	75
3.2.2.1	Pesquisa quantitativa	75
3.2.2.2	Pesquisa qualitativa	76
3.2.3	Coleta de dados	76
3.2.3.1	Pesquisa quantitativa	76
3.2.3.2	Pesquisa qualitativa	79
3.2.4	Análise dos dados	80
3.2.4.1	Pesquisa quantitativa	80
3.2.4.2	Pesquisa qualitativa	80
3.2.5	Elaboração da discussão e conclusão	82
3.2.6	Observações a respeito desse Estudo	82
4	Apresentação dos resultados	84
4.1	Estudo quantitativo	84
4.1.1	Perfil dos participantes da pesquisa	85

4.1.1.1 Perfil sóciodemográfico	85
4.1.1.2 Inserção no SENAI-PE	89
4.1.1.3 Resultados relativos às variáveis dependentes	92
4.1.2 Relação de variáveis	112
4.2 Estudo Qualitativo	115
4.2.1 O perfil dos participantes	115
4.2.2 Percepção dos respondentes – o que dizem os colaboradores entrevistados	116
5 Discussão dos resultados	163
5.1 O perfil dos participantes	164
5.2 Resultados dos indicadores na percepção dos colaboradores	165
5.2.1 Valores e crenças da cultura organizacional	165
5.2.2 Apoio e envolvimento da gestão	170
5.2.3 Percepção e comportamento dos colaboradores	174
5.2.4 Posicionamento do SENAI-PE quanto à gestão do conhecimento e inovação	176
5.2.5 Tecnologias e sistemas de informação	179
5.2.6 SENAI-PE é uma organização inovadora?	181
6 Conclusões	186
6.1 Sugestões para trabalhos futuros	192
6.2 Implicações acadêmicas	192
Referências	194
APÊNDICE A	199
APÊNDICE B	214
APÊNDICE C	215

1 Introdução

A complexidade do mundo do trabalho impulsionada pela globalização da economia leva as organizações a focar em setores cujos processos e/ou produtos são cada vez mais intensivos em tecnologia de informação, conhecimento e inovação.

Sveiby (1998) destaca que o valor das organizações vem se deslocando de seus ativos tangíveis para os intangíveis. Estes determinam a capacidade de inovação e aprendizagem organizacional das empresas.

As organizações modernas precisam aumentar a sua capacidade de aprendizado, ser capazes de criar, transferir e utilizar novos conhecimentos, o que as levará a inovação dos seus processos e produtos possibilitando o desenvolvimento de novas capacidades e competências.

É nesse contexto que a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para as organizações, por estar diretamente relacionada aos processos de aprendizagem e inovação, e, principalmente para uma Instituição como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Regional de Pernambuco (SENAI-PE), voltada para a educação profissional e para a prestação de serviços técnicos e tecnológicos para as empresas.

No entanto, apesar de sua importância, há uma crença de que o conhecimento não é bem gerenciado. Este problema acontece em quase todas as empresas. Percebe-se a sua importância, porém as decisões relativas às estratégias de gestão do conhecimento ainda se ressentem do uso de práticas e ações mais adequadas para lidar com essa questão.

É necessário identificar, criar, sistematizar e compartilhar o conhecimento produzido que é necessário para o funcionamento da organização, contribuindo não apenas para a sistematização de conhecimento acumulado, mas também desenvolvendo uma cultura que propicie a mudança organizacional, incentivando a criação e utilização das melhores práticas que beneficiem as novas e futuras gerações de profissionais de educação e tecnologia do SENAI-PE.

Além disso, é preciso adotar práticas que estimulem o aprendizado organizacional, aumentando a capacidade de adaptação às mudanças e, sobretudo, facilitando o processo de inovação com espaço para a criatividade, vindo a fortalecer as competências dos colaboradores e o desempenho da Instituição.

Para desenvolver e descrever este estudo sobre a gestão do conhecimento e inovação no SENAI-PE estruturou-se esta dissertação da seguinte forma:

1. Contextualização da pesquisa, contextualização do tema e problematização (seções 1.1, 1.1.1) - breve descrição do contexto onde foi realizada a pesquisa e do problema que motivou a realização do estudo.
2. Pergunta de pesquisa (seção 1.1.2) - apresentação da questão que norteou a realização desse estudo.
3. Objetivos geral e específicos (seção 1.2) - apresentação dos objetivos a serem alcançados com o trabalho.
4. Justificativas e contribuições (seção 1.3) - descrição das justificativas e possíveis contribuições.
5. Referencial teórico (capítulo 2) - apresentação dos aspectos teóricos que fundamentaram o estudo, conforme segue:
 - 5.1 O conhecimento e a gestão do conhecimento como diferencial de excelência nas organizações (seção 2.1).
 - 5.2 A aprendizagem e a aprendizagem organizacional como fator de impulso ao desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento (seção 2.2)
 - 5.3 A importância da inovação para as organizações (seção 2.3)
 - 5.4 A cultura organizacional como fator crítico à implantação da gestão do conhecimento e à inovação na organização (seção 2.4)
6. Procedimentos metodológicos (capítulo 3): descrição da estratégia metodológica utilizada abrangendo delineamento da pesquisa bem como estratégia metodológica.
7. Apresentação dos resultados (capítulo 4): Apresentação dos principais achados do campo.

8. Discussão dos resultados (capítulo 5): discussão baseada nos achados do campo e da literatura sobre o tema.

9. Conclusões (capítulo 6): apresentação do fechamento do trabalho e a retomada do objetivo proposto com apresentação de algumas sugestões para trabalhos futuros.

1.1 Contextualização da pesquisa

Este tema está sendo estudado no SENAI-PE, uma Instituição de educação profissional criada em 22 de janeiro de 1942, através do decreto-lei 4.048, assinado pelo então Presidente da República, Getúlio Vargas, sendo subordinada à Confederação Nacional da Indústria e às Federações de Indústrias Estaduais.

É uma entidade criada e mantida pela iniciativa privada, cuja estrutura está dividida em dois blocos: de um lado, os órgãos normativos - Conselhos Nacional e Regionais, que definem a política de funcionamento e atuação do Sistema SENAI. Do outro lado - os órgãos de administração, compostos pelo Departamento Nacional (DN) e por 27 Departamentos Regionais. O SENAI-PE, criado em 16 de abril de 1946, está subordinado a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) e à Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE).

O SENAI-PE configura-se como a maior rede de educação profissional da América Latina, em termos de formação, especialização e aperfeiçoamento de mão-de-obra, com cursos e programas de educação profissional desenvolvidos nas modalidades de aprendizagem industrial, qualificação profissional, habilitação profissional, aperfeiçoamento profissional e ainda, com a implantação do curso “Tecnólogo em Mecatrônica” com início previsto para julho de 2011.

Seus principais produtos são: educação profissional, serviços técnicos e tecnológicos (desenvolvimento tecnológico, serviços técnicos especializados, assessoria técnica e tecnológica), informação tecnológica e certificação de processos, de produtos e de pessoas.

O SENAI-PE oferece serviços que vão além dos de uma biblioteca, dispondo de um acervo de livros técnicos, normas ISO/ABNT, periódicos, revistas, guias, cadastros, boletins, fitas de vídeo, CDs técnicos e banco de dados através de seu Núcleo de Informação e Desenvolvimento Tecnológico (NID).

Para oferecer os seus serviços em Pernambuco, o SENAI-PE conta com dez unidades operacionais de educação profissional e tecnologia situadas em Recife, e nas cidades do Cabo, Petrolina, Araripina, Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Garanhuns.

O SENAI-PE tem como missão: promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira.

Possui certificação ISO 9001:2000 desde 1999 e tem gerado e disseminado conhecimentos, inovações tecnológicas e processos produtivos mais competitivos para elevar a base tecnológica das empresas. O sistema de gestão da qualidade da Instituição tem como fator primordial buscar a excelência em qualidade. A política da qualidade está fundamentada na:

- Melhoria contínua dos serviços prestados;
- Desenvolvimento dos colaboradores, estimulando o crescimento contínuo;
- Satisfação e superação das necessidades do cliente.

O sistema de gestão da qualidade tem propiciado significativa melhoria na estrutura da Instituição, através da padronização dos procedimentos, adequação e implementação de atividades com responsabilidades bem definidas e claramente assumidas por todos os profissionais e/ou colaboradores e colaboradoras (O SENAI se refere a todo o seu quadro de pessoal como colaboradores e colaboradoras). A Organização (SENAI-PE) busca manter-se atualizada técnica e tecnologicamente e investe não só na modernização e aquisição de equipamentos, mas também na capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores.

O SENAI-PE em conjunto com o SESI e o CNPq apoiam o desenvolvimento de projetos de inovação através do Edital SENAI-DN e Serviço Social da Indústria (SESI-DN), (SENAI / SESI). A iniciativa é voltada para empresas de vários portes e segmentos que tenham ideias inovadoras, que favoreçam o consumidor ou que sejam incorporadas à linha de produção. O objetivo da iniciativa é desenvolver uma cultura voltada para a inovação. O edital é um instrumento institucional aplicado nacionalmente, para incentivar a inovação e competitividade da indústria brasileira.

Seus recursos financeiros são obtidos através da contribuição compulsória mensal, no valor de 1% da folha de pagamento das empresas industriais, de transportes terrestres, telecomunicações, pesca e construção civil. Empresas com mais de 500 empregados pagam

um adicional de 0,2%. Outras fontes são obtidas através de parcerias, acordos internacionais e venda de serviços externos.

1.1.1 Contextualização do tema e problematização

Numa economia globalizada há a necessidade de uma maior interação entre as pessoas e organizações levando-as a novas formas de pensar e de agir. Nesse cenário de mudanças as empresas são estimuladas a organizar e gerar novos conhecimentos e inovações buscando manterem-se atuantes e competitivas, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento tecnológico do País.

Dessa forma, a relevância desse estudo justifica-se, inicialmente, porque o Plano Estratégico do SENAI-PE, do período de 2008 a 2010, destaca como um dos principais objetivos estratégicos: desenvolver uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento, objetivo este, que se alcançado, viria a contribuir para o alcance da sua missão que é a de promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira. No âmbito acadêmico este trabalho vem cumprir um dos papéis sociais da universidade, a partir da aplicabilidade da pesquisa científica a uma Instituição de conhecimento de referência nacional, tendo a sociedade como a maior beneficiária.

Fazendo um breve histórico, a partir do ano de 2007, a Divisão de Talentos Humanos, do SENAI-PE, vem realizando anualmente, fóruns sobre a gestão do conhecimento, onde procura criar contextos reflexivos para o surgimento de práticas que promovam a inovação da educação profissional e tecnológica para a melhoria e desenvolvimento de novos processos e produtos para o SENAI-PE e Empresas. Nesses eventos são apresentados vários projetos nas áreas educacional e de inovação tecnológica, propostos pela criatividade dos colaboradores.

Com o sucesso que a Instituição tem obtido nesses fóruns e com os novos desafios apresentados no plano estratégico, quanto a necessidade de ajudar as organizações a tornarem-se mais modernas e competitivas e ainda, pela necessidade do SENAI-PE atender aos anseios da sociedade oferecendo serviços e produtos de qualidade, decidiu-se realizar um estudo para uma melhor compreensão de como desenvolver a gestão do conhecimento em uma Instituição voltada para a educação profissional e tecnológica, a fim de contribuir de forma eficaz para a construção de uma organização mais moderna.

Pensar a gestão do conhecimento no SENAI-PE é importante nesse momento, pois durante muito tempo o foco das suas ações manteve-se na padronização e prática dos processos, não privilegiando ações criativas e inovadoras. Toda a sua atenção centrava-se no fazer, reproduzir com qualidade, procedimentos, técnicas e práticas para a formação profissional.

É fato que, atualmente, as organizações demandam indivíduos emancipados, profissionais autônomos, conscientes, que contribuam com suas idéias inovadoras para a excelência em serviços e produtos, neste contexto empresarial cada vez mais complexo. Exige-se novas competências e o capital humano é o grande diferencial de excelência nas organizações inovadoras.

Considerando-se as reflexões apresentadas, realizou-se um trabalho com a intenção de identificar quais são os fatores críticos (que facilitam ou dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e a gestão do conhecimento no SENAI-PE.

1.1.2 Pergunta de pesquisa

Diante desta problemática, a questão norteadora para o referido estudo foi a seguinte: Quais são os fatores críticos (que facilitam ou dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI-PE?

1.2. Objetivos

A partir da formulação do problema, foram estabelecidos os seguintes objetivos: geral e específicos:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais são os fatores críticos (que facilitam e dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI-PE.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores que são percebidos pelos colaboradores do SENAI-PE, que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e a gestão do conhecimento;
- Sistematizar os resultados da pesquisa teórico-empírica apresentando a aplicabilidade do conhecimento científico à realidade organizacional.

1.3. Justificativa e contribuição do estudo

Acreditamos que a realização dessa pesquisa com o objetivo de identificar quais são os fatores críticos (que facilitam ou dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e a gestão do conhecimento no SENAI-PE, se justifica por várias razões:

A primeira delas refere-se à necessidade de alinhar as ações e práticas do SENAI-PE aos grandes desafios existentes conforme sua missão: Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira.

A segunda decorre da necessidade de atender ao plano estratégico do SENAI-PE 2008–2010, em relação ao objetivo estratégico de desenvolver uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento.

A terceira busca fazer a organização perceber que é necessário realizar algumas mudanças na sua estrutura e formas de atuar, para a construção de uma organização mais inovadora alinhada com sua missão, além do que, esta pesquisa pretende também contribuir para esclarecer o que é a gestão do conhecimento e a inovação organizacional.

A quarta refere-se a necessidade de sensibilizar a Instituição, com vistas a propiciar aos colaboradores um ambiente mais saudável e estimulante ao desenvolvimento de competências, valorizando e reconhecendo os talentos humanos.

A quinta razão refere-se aos profissionais de recursos humanos, tornando-os mais respeitados e reconhecidos pela sua importância em agregar valor e produzir resultados.

Finalmente, no âmbito acadêmico, este trabalho vem cumprir com um dos papéis sociais da universidade a partir da aplicabilidade da pesquisa científica a uma Instituição de conhecimento, tendo a sociedade como maior beneficiária.

2 Referencial teórico

Utilizou-se com base para fundamentação teórica os trabalhos científicos de conceituados autores relacionados à temática da gestão do conhecimento, inovação, aprendizagem e cultura organizacional. A abordagem desses aspectos foi essencial à compreensão dos dados obtidos, os quais serão expostos na apresentação dos resultados, relacionando a teoria existente com a realidade apresentada pelos respondentes.

2.1 O conhecimento e a gestão do conhecimento como diferencial de excelência nas organizações

A importância do conhecimento para o desenvolvimento das pessoas e das organizações sempre existiu desde os primórdios das teorias organizacionais baseadas no pensamento administrativo. Mais recentemente este tema tornou-se evidente devido a estarmos vivendo na sociedade do conhecimento. No atual contexto, as organizações precisam se estruturar e trabalhar com a informação e o conhecimento buscando novas formas de atuar para o desenvolvimento de novos produtos e processos (SILVA, 2004).

A relevância da informação e do conhecimento no desempenho das organizações é evidenciada por Canongia et. al. (2004) que entendem a gestão do conhecimento como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento.

Pesquisas realizadas na última década destacam a necessidade de integração entre o desempenho da organização e a gestão de talentos humanos (NOVELLI, 2003). Segundo o autor, o capital humano é componente crítico para o sucesso das organizações. Sua importância é reconhecida e sua contribuição pode ser evidenciada quando existe o aumento da competitividade decorrente de inovações tecnológicas e organizacionais.

Na atual economia do conhecimento é essencial aos trabalhadores o comprometimento com o aprendizado contínuo, tornando-se um caminho fundamental para

manterem atualizadas suas habilidades e conhecimentos (CRAWFORD, 1994). Este autor revela que o conhecimento científico e a pesquisa são a força propulsora da nova economia. A aprendizagem passa a fazer parte do cotidiano das organizações nas suas práticas, nos seus instrumentos e no comportamento das pessoas. O foco da gestão das empresas desloca-se para as pessoas, consideradas como a fonte de aprendizado e são reconhecidas como um fator de alta relevância para o alcance da qualidade, produtividade e competitividade.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) os teóricos socioeconômicos como Peter Drucker e Alvin Toffler corroboram com essas ideias afirmando que é chegada uma nova economia ou sociedade, a qual Drucker denominou de sociedade do conhecimento, em decorrência do papel-chave que o conhecimento desempenha, e afirma que na nova economia, o conhecimento não é mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção - trabalho, capital e terra - mas sim o único recurso significativo atualmente (DRUCKER, 1976).

Ao contrário dos ativos materiais, que são reduzidos na proporção em que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o seu uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. O potencial de novas ideias surgidas do armazenamento do conhecimento de qualquer empresa é imenso, principalmente se as pessoas dessa organização têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Drucker (1976) refere que nessa nova sociedade, o trabalhador do conhecimento, incluindo o executivo do conhecimento precisa saber como alocar o conhecimento para uso produtivo e faz um comparativo com o capitalista que sabe como alocar o capital para esse mesmo fim. A habilidade de gerenciar o conhecimento torna-se uma competência a ser desenvolvida pelo executivo nessa nova era. Constata-se que o conhecimento é o novo recurso competitivo das organizações nessa nova sociedade, e a criação do conhecimento é a principal fonte de competitividade internacional.

Entretanto, a criação do conhecimento na empresa implica na necessidade de compromisso pessoal dos funcionários e a sua identificação com a missão e visão da organização. Este é percebido como um processo individual de auto-renovação organizacional e pessoal. O conhecimento gerado pelo indivíduo pode ser ampliado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões e compartilhamento de experiências. Essa interação dinâmica facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional que é de grande valor para toda a organização.

As empresas japonesas, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam que a criação de novos conhecimentos não é uma questão apenas de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos, é necessário uma interação entre os membros da organização, bem como com grupos e organizações externas; essas habilidades precisam ser além de compartilhadas em grupos, internalizadas, isto é, modificadas, enriquecidas e traduzidas de modo a se adequarem à identidade e auto-imagem da empresa.

Nesse novo contexto, os gerentes desempenham um papel-chave no processo de gestão do conhecimento. Assim, precisam aprender uma nova forma de pensar e enxergar o conhecimento, não restringindo apenas ao conhecimento adquirido, transmitido e treinado por meio de manuais, livros, mas também, necessitam prestar mais atenção às questões menos formais e subjetivas do conhecimento, como os insights, intuições, palpites e pressentimentos (ideias, valores e emoções) que surgem, através do uso de metáforas, imagens ou experiências (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para entender o processo de criação do conhecimento é importante distinguir as diferenças entre dados, informação, e conhecimento. Conforme Davenport & Prusak (1998, p. 2) “Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Entendendo dados num contexto organizacional, eles são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. Descreve apenas parte daquilo que ocorreu, não oferecendo base sustentável para uma tomada de decisão. Entretanto, os dados são importantes para as organizações por serem a matéria-prima essencial para a criação da informação.

A informação, por sua vez, é vista como uma mensagem, envolvendo emissor e receptor. Tem como finalidade mudar a forma como o receptor percebe algo, exercendo alguma influência na maneira de perceber, julgar e se comportar do indivíduo. Segundo Davenport & Prusak (1998, p.5): “Os dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado [...] agrega algum valor”. Entretanto, dispor de tecnologia da informação de última geração não significa que se obtém necessariamente a melhor informação, pois a forma de atuação do indivíduo é fundamental para que isso aconteça.

Davenport e Prusak (1998, p.6) compreendem o conhecimento como:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Percebe-se através dessa definição que o conhecimento é complexo e envolve vários elementos, é difícil ser explicitado em palavras e ser compreendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e faz parte da complexidade do ser humano. O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados, entretanto, as pessoas são responsáveis por esse processo de transformação da informação em conhecimento. Ele é disponibilizado através de formas estruturadas como livros, documentos e da interação com as pessoas, bem como através de meios estruturados de aprendizado.

O conhecimento tem mais valor do que os dados e as informações, pois ele está mais perto da ação. Ele pode ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ações, contudo, “como o conhecimento está na cabeça das pessoas torna-se difícil definir o caminho que vai do conhecimento até a ação” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.64), “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto que o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”. O processo de conhecimento consolida-se a partir de informações com valor agregado, adquiridas pelos indivíduos e empresas, incorporadas às experiências e saberes anteriormente assimilados, conduzindo à prática.

Em contraponto aos conceitos ocidentais expressos por autores que entendem que o conhecimento nas organizações é criado através de informações que surgem a partir do ambiente externo, os autores japoneses Nonaka e Takeuchi, pela sua cultura específica, têm uma visão diferente: eles acreditam que essa visão ocidental tem uma limitação importante, pois ela não explica a inovação. Esses autores dizem que quando uma organização inova, ela não somente processa informações de fora para dentro, mas também cria novos conhecimentos e informações de dentro para fora buscando redefinir tanto seus problemas quanto suas soluções e, nesse processo, recria seu ambiente.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.1) idealizadores da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional definem a criação do conhecimento como a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Essa nova teoria busca explicar a inovação nas organizações.

Conforme essa teoria há uma estrutura conceitual básica que é composta por duas dimensões: a ontológica e a epistemológica. Na dimensão ontológica, há a preocupação com os níveis de entidades criadoras do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) e refere que o conhecimento é criado pelos indivíduos, e, desse modo, a

organização precisa do conhecimento individual para o processo de criação do conhecimento organizacional.

A dimensão epistemológica explica a diferença entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Os autores baseiam-se na distinção definida por Michel Polanyi (1966) entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, sendo mais difícil de ser apreendido e transferido; é formado por valores, modelos mentais, habilidades e competências. Já o conhecimento explícito, é representado por normas, documentos, manuais e sistemas, pode ser transferido e reutilizado, sendo de fácil acesso. Segundo os autores Nonaka e Takeuchi, essa nova teoria tem uma epistemologia própria cuja pedra fundamental é a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito, pois o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito. Sua abordagem é feita a partir de uma reflexão com base na natureza, etapas e limites do conhecimento humano.

Desse modo, o conhecimento expresso pelos indivíduos representa apenas parte dos conhecimentos em sua totalidade, pois o conhecimento tácito adquirido de experiências vividas pelo próprio indivíduo é de difícil articulação. A interação entre o conhecimento tácito e explícito é que permitirá a geração de novos conhecimentos. A figura 01(2) abaixo apresenta às dimensões epistemológicas e ontológicas em que ocorre a “espiral” da criação do conhecimento.

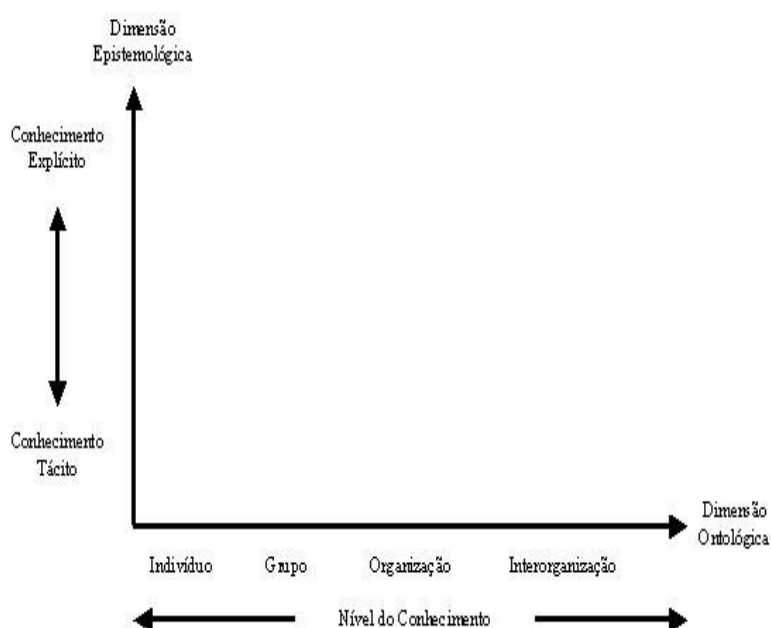


Figura 01 (2) – Dimensões epistemológica e ontológica
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Na visão de Nonaka e Takeuchi, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, mas mutuamente complementares. O modelo dos autores da criação do conhecimento está respaldado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e ampliado através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Nesta teoria essa interação é chamada de “conversão do conhecimento”. É importante ressaltar que essa conversão é um processo social entre indivíduos, não sendo realizada de forma isolada dentro de um indivíduo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) existem quatro diferentes modos de conversão do conhecimento, que constituem o “motor” do processo de criação do conhecimento:

- a) Socialização - conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- b) Externalização - conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- c) Combinação - conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- d) Internalização - conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

A figura 2 (2) apresenta os quatro modos de conversão do conhecimento:

	Conhecimento Tácito	em	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	Socialização		Externalização
do			
Conhecimento Explícito	Internalização		Combinação

Figura 02 (2) - Modos de conversão do conhecimento
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), p. 69

a) Socialização - conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito.

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências para a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais, ou habilidades técnicas. Os indivíduos compartilham o conhecimento tácito através da prática, imitação ou da observação, isto é, através de trocas de experiências em grupo, entretanto, a experiência é condição essencial

para a aquisição de conhecimentos. Sem ela dificulta uma pessoa compreender e projetar-se no tipo de raciocínio do outro.

Um dos principais benefícios da experiência segundo Davenport & Prusak (1998) é que ela propicia uma perspectiva histórica a partir da qual as pessoas se tornam capazes de olhar e entender novas situações e eventos. O conhecimento nascido da experiência reconhece padrões que nos são familiares tornando possível fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo e aquilo que aconteceu no passado.

b) Externalização - conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

A externalização é o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É realizada através de experiências e percepções das pessoas. É nesse momento que acontece a transferência de conhecimentos (de tácito para explícito) e a criação de novos conceitos/ inovação. “É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA; TAKEICHI, 1997, p.71).

Considerando que o conhecimento tácito é difícil ser expresso em palavras, as metáforas e analogias contribuem para o entendimento no processo de externalização, pois como refere Polanyi (1966, apud NONAKA; TAKEICHI, 1997, p.65): “Podemos saber mais do que podemos dizer”. Contudo, essas diferenças entre imagens e expressões provocam uma reflexão e interação entre os indivíduos, sendo benéfica para o processo de criação do conhecimento.

Os autores ressaltam que há uma diferença entre metáfora e analogia. A associação de duas coisas pela metáfora é motivada em grande parte pela intuição e por imagens holísticas e não tem como propósito encontrar diferenças entre elas. Entretanto, a associação através da analogia é desenvolvida pelo pensamento racional e foca nas semelhanças estruturais entre as duas coisas.

A externalização, dentre os quatro modos de conversão do conhecimento é a chave para a criação do conhecimento por que cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

c) Combinação - conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito.

A combinação refere-se ao processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, onde acontece a organização e o registro dos conhecimentos, em novos agrupamentos (de explícito para explícito). Os indivíduos compartilham os conhecimentos

através de documentos, redes informatizadas, reuniões e outras formas explícitas existentes na organização, de forma a criar novos conhecimentos e sistematizá-los. A criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente assume essa forma.

d) Internalização - conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao aprender fazendo. Constitui, portanto, o processo através do qual são desenvolvidos novos conhecimentos tácitos e novos modelos mentais (de explícito para tácito). No entanto, para que aja a criação do conhecimento, o conhecimento tácito acumulado precisa ser compartilhado com os outros indivíduos da organização, iniciando desse modo uma nova espiral de criação do conhecimento.

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é preciso a sistematização do conhecimento sob a forma de manuais, documentos. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências aumentando seu conhecimento tácito. Além disso, os documentos expressos facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar as experiências dos outros. A internalização também pode ocorrer ao se ler um livro, ouvir experiências de sucesso contadas por integrantes da organização. Isso faz com que essa experiência possa se transformar num modelo mental tácito. O conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura da organização quando a maioria dos funcionários compartilha desse modelo mental.

Para Newell (2005) a gestão do conhecimento pode ser vista sob duas diferentes perspectivas: a primeira delas seria o conhecimento como posse. Essa perspectiva vê o conhecimento como um recurso que é possuído, não somente por indivíduos, mas também por grupos, organizações ou até mesmo por sociedades. A autora faz uma comparação com esse tipo de conhecimento dizendo que “da mesma maneira que eu sou dono de uma bola de futebol que eu posso dar a alguém que por sua vez será o possuidor da bola, eu tenho conhecimentos que eu posso passar para outra pessoa” (NEWELL, 2005, p. 52).

Assim, o conhecimento pode ser explicitado, codificado e transferido de uma pessoa para outra, grupos ou organizações. Dessa forma, se uma organização, por exemplo, tiver desenvolvido algumas boas práticas para gerenciar o seu sistema de armazenamento e distribuição de produtos, acredita-se que o conhecimento gerado pode se tornar explícito, codificado e transferido para outra organização. Essa organização adquire esse conhecimento e começa a desenvolver o trabalho seguindo essas mesmas práticas.

A transferência de melhores práticas é muito utilizada pelas organizações e refere-se à gestão do conhecimento de primeira geração que é baseada na visão do conhecimento como posse com foco no desenvolvimento de estratégias de disseminação, imitação e uso do conhecimento. Essas iniciativas com frequência envolvem a implementação de tecnologias de informação e de comunicação que visam capturar, pesquisar, recuperar e reusar o conhecimento.

Numa outra perspectiva da gestão do conhecimento, a autora refere que o conhecimento é visto como um fenômeno construído socialmente. O saber como algo praticado. O foco vai da transmissão do conhecimento para a criação e para a necessidade de se criar condições satisfatórias para a produção do saber. A prática do conhecer é o resultado de uma teia de conhecimentos formada a partir da interação entre os indivíduos, das condições de trabalho e das interpretações negociadas. Assim, a transferência de conhecimento de um contexto para outro vai estar limitada pelas ideias pré-existentes sobre a prática usual no outro contexto. O conhecimento tem que ser legitimado em cada novo contexto. Para isso é necessário o envolvimento das pessoas em um processo de discussão e interação, de forma que possam avaliar como a sua prática pode mudar (NEWELL, 2005).

Nessa visão o conhecimento depende do contexto considerando que os significados são entendidos de acordo com um paradigma específico, (MARAKAS, JOHNSON; PALMER, 2000; NEWELL, 2005). As pessoas trazem conhecimento anterior para dar sentido à informação. Os contextos sócio-culturais específicos influenciarão as maneiras nas quais o conhecimento explícito será significativo e será realmente usado. A transferência direta do conhecimento, através das boas práticas, não é tão simples. Transferir conhecimento de qualquer 'boa' prática de uma situação para outra, onde as pessoas envolvidas têm conhecimentos diferentes e estão engajadas em contextos e práticas diferentes, trás muitas vezes resultados não tão satisfatórios (NEWELL, 2005).

A visão do conhecimento como um fenômeno construído socialmente é considerada como uma forma mais atual de gestão do conhecimento, denominado de segunda geração, onde o alvo está no método que promove a educação, a inovação e a exploração.

Entretanto, há uma proposta de integração dessas duas perspectivas. Ambas as perspectivas são úteis e representam duas diferentes epistemologias: a da posse do conhecimento e a da prática do saber, compreendendo assim que a ação necessita de ambos os conhecimentos: tácito e explícito.

De acordo com Newell (2005), na organização, parte do conhecimento é explícito e formal e parte é implícito e informal, gerado a partir da prática, chamado de conhecimento

heurístico. Esse conhecimento surge quando os indivíduos se engajam nas suas rotinas diárias e improvisam em resposta a situações específicas que são encontradas. Apesar desse insight ser ou não compartilhado por outros, observa-se que o conhecimento heurístico baseado na ação, contribui significativamente para a eficiência do trabalho.

Newell (2005) complementa a proposição anterior afirmando que o conhecimento organizacional está embutido na prática, e, por estar assim, o conhecimento organizacional é disperso e ambíguo. É disperso porque só existe a partir da interação entre as pessoas e é ambíguo porque cada indivíduo vê e interpreta os processos de uma forma particular, isto é, através de suas próprias lentes. Por exemplo, indivíduos de diferentes departamentos e funções provavelmente percebem um processo organizacional de maneira diferente já que os departamentos têm diferentes “mundos de pensamentos” e focam em diferentes aspectos do processo. Desse modo, o conhecimento é inerente ao indivíduo, sendo de sua propriedade o conhecimento adquirido no exercício da função.

A maioria das empresas despende grandes investimentos em programas de capacitação e desenvolvimento esperando que seus funcionários compartilhem e utilizem o conhecimento adquirido. Para tornar o conhecimento acessível é importante propiciar espaços adequados para o seu compartilhamento (NEWELL, 2005).

É fundamental que se concentrem esforços nas organizações para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, encorajando as pessoas a sistematizarem e socializarem o conhecimento. A criação e compartilhamento do conhecimento nas organizações provêm não somente das pessoas, mas também das condições e estruturas oferecidas. A interação e a troca de conhecimentos entre as organizações, através da criação de redes, existem a partir do esforço das organizações em busca da cooperação, com o objetivo de obter as vantagens competitivas (CARVALHO, 2009).

As áreas de conhecimento que constituem a gestão do conhecimento nas organizações compreendem: a gestão da informação, envolvendo as áreas de tecnologia e ciência da informação, para a construção de conhecimento codificado, e, a gestão de pessoas, voltada para o entendimento da dinâmica dos processos de criação e disseminação do conhecimento (SVEIBY, 1998).

A revolução na tecnologia da informação inclusive com a difusão da internet fez com que o poder decisório desprezasse a necessidade de levar em conta o fator humano ao estruturar bancos de dados e sistemas de informações (PROBST et al., 2002). Na opinião destes autores, gestão do conhecimento é mais do que a base informacional da organização. Para eles, conhecimento “é todo o conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos (não

máquinas) usam para resolver problemas” (PROBST et al., 2002, p. VI). É relevante lembrar que o conhecimento está sempre ligado a pessoas, sendo por isso possível sua reprodução em sistemas de informação.

Saber usar a tecnologia da informação como um trabalho ligado ao conhecimento é de grande valor, tendo o cuidado de não conduzir o conhecimento por estruturas rígidas de dados, como por exemplo, se fixar mais no sistema do que nos conteúdos. Mas as redes de computadores, com sua capacidade de interligar pessoas e de armazenar e recuperar conteúdos virtualmente ilimitados, podem melhorar sobremaneira a eficiência do mercado do conhecimento. Com o baixo custo de computadores e redes de computadores, as organizações criaram uma infra-estrutura mais adequada para o intercâmbio do conhecimento através de recursos como correio eletrônico, groupware, internet e intranets. Assim, se podem identificar pessoas com conhecimento e interligar essas pessoas que necessitem de conhecimento à distância. O uso dos computadores e da internet não apenas ampliou como também tornou mais rápida e diversificada as possibilidades de se acessar redes de informação, buscando articular e ampliar conhecimentos necessários a um profissional eficiente e produtivo no contexto organizacional (WITTER, 2009; POBLACIÓN et al., 2009).

Não há dúvida que as redes sociais podem contribuir para o crescimento do país, representam o mundo em movimento e mediante as relações entre as pessoas, vão de modo contínuo, reconstruindo a estrutura social, sendo a informação o elemento de aglutinação no âmbito das redes. O compartilhamento que movimenta a rede depende do fator humano, mas também de tecnologia e recursos de informação, sendo de grande importância para a sociedade (CARVALHO, 2009; POBLACIÓN et al., 2009).

Na abordagem de redes sociais, Martes et al. (2008; CRUZ et al., 2008) evidenciam a posição dos atores individuais inseridos em suas redes de relacionamentos, constituídas por laços fortes e fracos. Os laços fracos permitem acesso a informações não repetitivas, e assim criam condições para a geração de novos conhecimentos e comportamentos, gerando benefícios na busca de conhecimento, mas, são os laços fortes, principalmente no que se refere ao conhecimento tácito, que permitem sua transferência. Motta (2008) reforça que as relações sociais nas organizações representam a força para os bons resultados alcançados. Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam o grande valor das redes, pois, segundo os autores, o conhecimento precisa ser transformado, desenvolvido e trabalhado dentro das organizações para que não seja visto como um amontoado de informações sem importância. As redes vão

impulsionar o desenvolvimento da inovação e da cultura da gestão do conhecimento, contribuindo para o aprimoramento dos resultados organizacionais.

Conforme Campello de Souza (2004, apud LIMA, 2008) a Teoria da Mediação Cognitiva – TMC - prevê o surgimento de um novo conjunto de conhecimentos, valores e práticas sócio-culturais estruturados ao redor das novas tecnologias da informação e da comunicação que o autor denomina de Hipercultura. Para Campello de Souza, Hipercultura está associada a um novo modelo de funcionamento mental, segundo a lógica e a dinâmica operacional dos dispositivos computacionais digitais. Estas mudanças acarretarão um nível mais alto de desempenho cognitivo (lógico-matemático e técnico-científico); logo, o indivíduo que está inserido na Hipercultura tem maiores chances de sucesso social e profissional.

As organizações precisam conectar as pessoas através de redes de informações propiciando a criação de um ambiente favorável para a geração, transferência, retenção e aplicação do conhecimento em rede. Esse tipo de ambiente deve ser permanentemente cultivado através de uma gestão que incentive todos os membros da organização.

Um exemplo de mercado do conhecimento são as universidades corporativas e os seus fóruns reais ou virtuais que reúnem pessoas para tratar sobre assuntos de interesse mútuo. Esses fóruns propiciam espaço e tempo para que os participantes possam conversar informalmente, e muitas vezes, nos corredores desses eventos, a troca de conhecimentos costuma ser igual ou maior do que o que ocorre nas apresentações no auditório (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A confiança exerce grande força em qualquer iniciativa ligada ao compartilhamento do conhecimento, caso contrário estará fadado ao fracasso. Para que o conhecimento possa fluir numa organização é necessário que se estabeleça entre seus membros uma base de confiança mútua e principalmente que ele flua de cima para baixo. “Se os altos gerentes forem confiáveis, a confiança fluirá, penetrará em toda parte e acabará caracterizando a empresa inteira” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.41). É muito difícil um funcionário que não se sente seguro no emprego, partilhar sua competência técnica com os colegas por uma questão de rivalidade e competição.

Outro fator que o autor considera importante é a reciprocidade, isto é, o indivíduo só compartilha o conhecimento se puder esperar que os outros estejam também dispostos a compartilhar quando ele estiver em busca do conhecimento deles. Por mais que se seja solícito e disposto a ajudar no trabalho, as escolhas são feitas a partir de interesses próprios.

Mesmo que a pessoa que compartilhe não espere conhecimento de igual valor, ele acredita que o fato de passar a ser conhecido como alguém que compartilha conhecimento, presumirá que outros na organização também irão compartilhar com ele. A pessoa que tem e compartilha o conhecimento espera que os outros a reconheçam como alguém possuidor do conhecimento e de valiosa especialização. Entretanto, existem outras pessoas na empresa que estão sempre prontas a ajudar, quer receba ou não algo em troca, além de um agradecimento. Elas podem se sentir tão realizadas no seu trabalho que se sentem felizes em compartilhar assuntos que dominam e que são de interesse do outro. São levadas por algum grau de altruísmo pelo bem da empresa ou pelo impulso natural de ajudar as pessoas.

Ainda segundo o autor, títulos e posições são os sinais formais de quem tem ou deveria ter conhecimentos de grande valor. No entanto, às vezes isso não é bem verdade. O especialista que sabe exatamente o que precisa aprender e que estaria disposto a nos ensinar pode estar num lugar escondido e não é percebido pela maioria das pessoas. Por outro lado, pessoas que carregam um título muitas vezes são tidas como pessoas de muito conhecimento, mas muitas vezes são demasiado acadêmicas, não querem ensinar ou ainda não se interessam por atualizar seus conhecimentos continuamente.

Nas organizações, colegas de trabalho que possuem conhecimentos em comum acabam formando um grupo chamado de Comunidades de Práticas. Esses grupos são auto-organizados e são formados por funcionários que se comunicam entre si por que compartilham das mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho. Muitas vezes eles se reúnem para resolver problemas em conjunto. Os gerentes não deveriam subestimar o valor da conversa, deveriam ver as comunidades de prática como ativos da organização e procurar meios de preservá-las, pois é aí que pode se desenvolver grande parte do conhecimento da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nas organizações, as informações sobre onde localizar o conhecimento que já possuem, muitas vezes, são difíceis de serem encontradas. Muitas das organizações são carentes de informações sobre onde está o conhecimento, e dessa forma, têm dificuldade de chegar até ele e usá-lo. Na maioria das vezes há bastante conhecimento sobre um dado assunto em uma determinada unidade e falta desse mesmo conhecimento em outra. Não é comum ter acesso a informações confiáveis sobre fontes de conhecimento em unidades mais distantes. Muitas vezes as pessoas tendem a se contentar com a informação que a pessoa da sala vizinha tiver disponível em lugar de descobrir quem dentro da empresa poderia saber mais sobre aquele determinado assunto. Quando há uma assimetria elevada torna-se impeditivo que o conhecimento chegue onde é necessário, pois dificulta a aproximação dos

interessados. O problema está muito mais ligado a padrões de informação, poder de acesso ao conhecimento e sistemas de distribuição do que à escassez absoluta. Conforme o autor, reuniões face a face costumam ser a melhor maneira de se obter o conhecimento:

Um grande problema no mundo corporativo é que os funcionários não podem tirar um tempo para aprender coisas que os ajudem a ser mais eficientes no trabalho por que estão muito ocupados trabalhando. Funcionários podem levar semanas ou meses tentando resolver um problema porque não têm tempo de parar e perguntar se alguém de dentro da empresa já trabalhou com aquilo antes. Se os funcionários mais influentes da empresa são aqueles que não podem comparecer a uma feira ou fórum do conhecimento porque estão ocupados demais, o mercado do conhecimento não está funcionando bem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 57).

Muitas vezes a cultura da organização dificulta o acesso ao conhecimento. O monopólio do conhecimento é uma forma de escassez artificial. Outra seria implantar programas como o *downsizing* que cria a escassez do conhecimento ao eliminar funcionários possuidores de conhecimentos essenciais. O conhecimento costuma ir embora durante os processos de *downsizing* e muitas vezes a perda desse conhecimento implica em maiores custos com despesas de recontração de colaboradores demitidos ou ainda com a aquisição de conhecimentos através de fontes externas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Definir claramente sobre o valor para a organização do compartilhamento do conhecimento faz expandir o processo de criação e troca de conhecimentos. A maneira mais segura de se estabelecer um valor é através de provas diretas de que os funcionários estão sendo reconhecidos, promovidos e recompensados por compartilhar conhecimento. Essas formas atestam que tal valor existe. Para estabelecer uma cultura consistente de compartilhamento do conhecimento, é preciso usar estratégias de compensação e/ou reconhecimento: gratificações monetárias significativas, aumento de salário, promoções, e outras como realizar feiras e fóruns com a presença de profissionais competentes e dar tempo aos funcionários para que eles possam aprender e trocar conhecimentos são maneiras muito poderosas de demonstrar real valor da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Gerentes talentosos, com entusiasmo e comprometidos com o trabalho do conhecimento e que efetivamente possam defendê-lo junto à direção da empresa, podem ter uma influência muito importante. Entretanto, quando a gestão do conhecimento é uma luta pessoal, existe a dificuldade, principalmente no início, mas o apoio do gerente é fundamental para o alcance de resultados satisfatórios. A produtividade aumenta e inovações acabam

surgindo como resultado da aplicação apropriada do conhecimento existente e da geração de novas ideias no mercado do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Tomaél et al., (2005) corroboram com as ideias de Davenport & Prusak e destaca alguns aspectos para que o compartilhamento da informação e do conhecimento obtenha sucesso: uma linguagem e uma cultura comum, sem as quais as pessoas não se entenderão nem tão pouco confiarão umas nas outras; a necessidade do contato face a face; e o status do possuidor do conhecimento, que pode ou não inspirar confiança no conhecimento e na informação partilhada.

Robbins (2005) corrobora também com as idéias dos autores anteriores dizendo que a importância da gestão do conhecimento para as organizações está pautada em três motivos: o primeiro é que as empresas que sabem utilizar bem os conhecimentos e experiências de seus talentos humanos alcançam melhores resultados entre seus concorrentes; o segundo é a consciência de algumas empresas perceberem a necessidade de criar mecanismos de retenção dos conhecimentos de colaboradores talentosos, antes que eles deixem a organização; e o terceiro motivo é que se a empresa tem um bom sistema de gestão do conhecimento, ao iniciar um novo projeto, ela não precisa começar do zero, as experiências e os conhecimentos adquiridos e armazenados por outros colaboradores darão as informações necessárias para a continuação desse trabalho, eliminando o retrabalho e tornando a organização mais eficiente.

Davenport e Prusak (1998) têm a mesma visão de Robbins quando diz que gerentes de grandes organizações sabem o quanto é comum reinventar a roda, resolver um mesmo problema várias vezes sempre começando do zero, realizar esforços desnecessários por que o conhecimento de soluções já criadas não foi compartilhado.

Robbins (2005) enfatiza ainda que os conhecimentos e habilidades dos colaboradores devem ser organizados num banco de dados informatizado e que se criem mecanismos de fácil acesso a essas informações, além da necessidade de se criar uma cultura que encoraje e apóie o compartilhamento de informações e conhecimentos, estabelecendo formas de socialização entre os atores da organização.

Para Davenport e Prusak (1998) existem oito fatores que são estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento na organização. São eles:

Fatores	Descrição
Alta Administração	Ações e decisões administrativas no suporte ao desenvolvimento e gestão do conhecimento.
Cultura Organizacional	Aspectos da cultura influenciando positivamente no processo de gestão do conhecimento.

Novas Estruturas Organizacionais	Nova visão organizacional com equipes multidisciplinares.
Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas	Aspectos ligados à contratação, qualificação e gestão das pessoas, na agregação do conhecimento.
Tecnologias e Sistemas de Informação	Políticas internas de acesso a informação.
Mensuração de Resultados	Necessidades de perceber os investimentos em projetos de gestão do conhecimento.
Aprendizado com o Ambiente	A influência de variáveis externas e elementos do ambiente externo que interferem na formação do conhecimento organizacional.
Orientação para Processos	Ações voltadas à organização interna processual.

Quadro 01(2) - Fatores estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento na organização.
Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

A literatura tem mostrado que o sucesso da gestão do conhecimento depende não somente da vontade do indivíduo de querer aprender e compartilhar o conhecimento, mas principalmente de todo um conjunto de fatores estratégicos da organização, principalmente de uma cultura orientada para o conhecimento, infra-estrutura humana e apoio da alta gerência.

Com base nos autores citados, pode-se inferir que a gestão do conhecimento implica na implementação coordenada de vários aspectos com vistas a criar uma organização de excelência, com base num modelo difícil de ser imitado, pois ele está enraizado na empresa através de sua capacidade de inovar e de aprender sempre para reagir favoravelmente às mudanças que ocorrem no mundo do trabalho.

Apresenta-se a seguir a importância da aprendizagem para o desenvolvimento das pessoas e organizações propiciando transformações alinhadas com os novos tempos no que concerne a gestão do conhecimento e a inovação organizacional.

2.2 Aprendizagem e aprendizagem organizacional como fator de impulso ao desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento

O constructo aprendizagem está intimamente relacionado à inovação e à gestão do conhecimento. Compreender o que é e como se dá a aprendizagem nas organizações e como ela pode estimular o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento é o que será abordado a seguir.

O aprendizado é algo que acontece todo o tempo na vida das pessoas. Robbins (2005, p. 37) define aprendizagem como “qualquer mudança relativamente permanente no comportamento, que ocorre como resultado de uma experiência”. Quando existe uma mudança observável no comportamento de um indivíduo, significa que houve uma aprendizagem, entretanto o processo de aprendizagem não pode ser observado diretamente, percebem-se mudanças acontecendo, mas não o aprendizado em si. “Deduzimos que houve o aprendizado quando o comportamento, a reação ou a resposta de um indivíduo, em consequência de uma experiência, é diferente do que era antes” (ROBBINS, 2005, p.37).

Para o autor a aprendizagem só acontece quando existe mudança de comportamento. Uma mudança nos processos mentais ou nas atitudes de uma pessoa, quando não se reflete em seu comportamento, não é um aprendizado. Para que aja o aprendizado é necessário de alguma forma, de experiência, que pode ser adquirida diretamente, através da observação ou da prática, ou indiretamente através da leitura (ROBBINS, 2005).

Entretanto, para Fleury (2001, p. 27), “a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva a construção de memórias”. Se aprendemos uma coisa e depois esquecemos é como se nunca tivéssemos aprendido. As emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação da memória. De uma maneira geral os indivíduos lembram mais de coisas e pessoas que lhes despertaram sentimentos positivos do que negativos ou daquilo que os deixou indiferentes. De acordo com a autora, aprendizagem pode ser entendida como “um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa” (FLEURY, 2001, p. 27).

Robbins (2005) destaca que existem três teorias que explicam o processo pelo qual adquirimos padrões de comportamentos. São elas: o condicionamento clássico, o condicionamento operante e a aprendizagem social.

A primeira é a teoria do condicionamento clássico, surgida no início do século XX, pelo fisiologista russo Ivan Pavlov, da qual refere que para aprender uma resposta condicionada, é necessário criar uma associação entre um estímulo condicionado (estímulo artificial) e um estímulo não-condicionado. Quando ambos os estímulos são igualados, o neutro passa a ser um estímulo condicionado e adquire as propriedades do estímulo não-condicionado. Portanto, o condicionamento clássico é um tipo de condicionamento onde o indivíduo responde a determinado estímulo que originalmente não alteraria seu comportamento.

O condicionamento operante é a teoria que afirma que o comportamento acontece em função de suas consequências. As pessoas aprendem um comportamento para obter algo que desejam ou para evitar algo que não querem. No comportamento operante o reforço fortalece a

ação e aumenta a probabilidade de sua repetição. Por exemplo, a criação de ideias novas na empresa quando reconhecidas tendem a se tornar frequentes. Por outro lado, quando as pessoas não recebem reforço positivo, a probabilidade de geração de ideias inovadoras tende a diminuir. O reforço positivo é uma ferramenta eficaz para a modificação do comportamento, por meio da identificação e da recompensa de comportamentos que melhorem o desempenho. Em consequência, contribui para que os gestores possam aumentar a probabilidade que sejam repetidos.

A terceira teoria que explica o processo de aprendizagem na perspectiva de Robbins (2005) se refere à teoria da aprendizagem social. Evidencia que as pessoas podem aprender tanto pela observação como pela experiência direta. Embora esta teoria seja uma extensão do condicionamento operante, isto é, o comportamento é função de suas consequências, também acredita na existência da aprendizagem através da observação e considera a importância da percepção no aprendizado. Conforme essa teoria, as pessoas se comportam a partir de como percebem e assim definem as consequências e não as consequências em si.

Segundo Fleury (2001) muitos especialistas fazem uma distinção entre o processo de aprendizagem que ocorre dentro do organismo de um indivíduo que aprende e as respostas dadas por esse indivíduo, que podem ser observadas e mensuradas. Com base nessa afirmação, há pelo menos duas linhas teóricas que embasam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o cognitivista.

Modelo Behaviorista – O seu foco principal é o comportamento, que pode ser observado e medido. Neste caso, planejar o processo de aprendizagem compreende em estruturar um processo passível de observação, mensuração e réplica científica.

Modelo Cognitivista – Foca tanto aspectos objetivos e comportamentais como subjetivos, levando em consideração as crenças e as percepções das pessoas que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Na visão de Hill, destaca Fleury (2001, p. 28) “o indivíduo que tem um *insight* vê uma situação de uma nova maneira, que implica na compreensão das relações lógicas ou percepção das conexões entre meios e fins”. Esse processo de aprendizagem por insight encontra-se na teoria da *gestalt*, que foi precursora do cognitivismo.

A aprendizagem em organizações segue mais uma linha cognitivista, pois ela enfatiza a busca das mudanças comportamentais observáveis nos indivíduos.

De acordo com Fleury (2001, p. 29) em uma empresa, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis:

No Nível do Indivíduo: o processo de aprendizagem acontece primeiro no indivíduo, carregado de emoções positivas e negativas e se dá por meio de caminhos diversos;

No Nível do Grupo: a aprendizagem pode ser um processo social compartilhado pelas pessoas do grupo; para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos compartilhados.

No Nível da Organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação compartilhadas pelo grupo, institucionaliza-se e se expressa em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Um conceito que se tornou chave na era do conhecimento é o de competência. É por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva (FLEURY; FLEURY, 2002).

Para Fleury (2002) competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valores econômicos à organização e valor social ao indivíduo. Nessa perspectiva o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e conhecimentos que o indivíduo detém.

Dutra (2001) destaca que a competência na organização pode ser atribuída a diferentes atores: de um lado, as competências organizacionais que são decorrentes de sua criação e do desenvolvimento da organização e que são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no ambiente em que está inserida. De outro lado, as pessoas com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização. Percebe-se, então, uma contínua e permanente troca e desenvolvimento de competências, a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para o enfrentamento de novas situações profissionais dentro e fora da organização. E, as pessoas ao desenvolverem suas capacidades, transferem para a organização o seu aprendizado capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Um aspecto extremamente importante a ser incorporado ao conceito de competência é o de entrega, desenvolvido por Dutra (2001). As pessoas, segundo o autor, possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas não garantem que a organização se beneficie deles. Para compreender melhor o conceito de competência, é preciso incorporar a noção de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa realmente quer entregar à organização. O termo entrega, refere-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável e é

reconhecido por isso. Entretanto, é preciso evidenciar a importância de se criar na organização um ambiente propício a busca constante do conhecimento, além da necessidade de se reconhecer o valor que as pessoas agregam as organizações, permitindo-lhes manter suas vantagens competitivas no tempo

A gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e assim na conjugação de três processos: a) aquisição e desenvolvimento de conhecimentos; b) disseminação; c) construção de memórias, e em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização (FLEURY, 2001).

a) A aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências podem ocorrer por processos proativos ou por reativos. Entre os processos proativos destaca-se a experimentação e a inovação que se refere à criação de novos produtos ou serviços. Nos processos reativos enfatiza-se a resolução sistemática de problemas evidenciada pelo programa de gestão da qualidade nas organizações, experiências realizadas por outros através da observação das experiências de outras empresas, como por exemplo, o benchmarking, que pode propiciar um caminho para a aprendizagem organizacional, e, contratação de pessoas de fora da organização favorecendo a renovação de conhecimentos.

b) A disseminação pode ocorrer através de diversas formas:

Comunicação e circulação rápida dos conhecimentos fazendo chegar a todos os componentes da organização;

Treinamento como um processo mais usado pelas organizações para aprendizagem e disseminação de novas competências;

Rodízio das pessoas propiciando vivenciar e compreender novas situações de trabalho;

Trabalho em equipes diversas, envolvendo pessoas de diferentes culturas.

c) A construção da memória organizacional implica no processo de armazenagem de informações com foco na história da organização que podem a qualquer momento ajudar na tomada de decisões. As experiências passadas, tanto as bem-sucedidas como as mal-sucedidas devem estar disponíveis para as pessoas.

Conforme Fleury (2000, p. 32),

A organização precisa existir independentemente deste ou daquele indivíduo. O foco nas atividades cognitivas individuais, como elemento central no processo de aquisição de informações, reflete um construto ativo da memória. Entretanto, interpretações de problemas variam conforme os indivíduos. A tendência à coerência que caracteriza as interpretações organizacionais é possível pelo partilhar de informações; assim, transcende o nível individual. É como a organização preserva o conhecimento passado, mesmo quando alguns

elementos-chaves a deixam. As interpretações do passado estão embutidas em sistemas e artefatos, estruturas, assim como nos indivíduos.

A formação de grupos constituída de pessoas que necessitam compartilhar experiências em torno da prática de sua profissão pode ser uma forma de desenvolver um conhecimento coletivo. Existem em algumas organizações, pequenas comunidades cujos membros se reúnem espontaneamente para discutir problemas que surgem no atendimento as suas atividades quando realizadas de forma individual, que necessitam partilhar a fim de ajudá-los a construir novos conhecimentos e resolver problemas que surgem. Ser membro de uma comunidade significa compartilhar com os colegas um processo contínuo de aprendizagem, significando não somente a criação de conhecimentos, mas a de uma identidade (FLEURY, 2000).

Quando tenta-se capacitar as pessoas, ao orientar a sua aprendizagem, modela-se o seu comportamento. A influência dos modelos é de importância fundamental na abordagem da aprendizagem social, da qual enfatiza que “as pessoas podem aprender tanto pela observação como pela experiência direta”. Robbins (2005, p. 39) afirma que quatro processos influenciam de forma positiva os resultados em programas de treinamento de funcionários: atenção, retenção, reprodução motora e reforço.

Processo de atenção: As pessoas só aprendem a partir de um modelo, quando reconhecem e dão atenção às suas características críticas. Assim, temos mais tendência a ser influenciados por modelos importantes para nós ou que consideremos semelhantes a nós próprios.

Processo de retenção: A influência de um modelo dependerá da maneira como o indivíduo recorda sua ação quando ele não estiver mais disponível.

Processo de reprodução motora: A partir da observação de um modelo, essa percepção deve se traduzir em ação. Esse processo demonstra que o indivíduo aprendeu e é capaz de desempenhar a atividade modelada.

Processo de reforço: Os indivíduos serão motivados a apresentar o comportamento do modelo se forem dadas recompensas ou incentivos positivos. Os comportamentos que recebem reforço positivo receberão mais atenção, serão melhor aprendidos e repetidos com maior frequência.

Robbins (2005) destaca ainda que existem quatro formas de modelar o comportamento: reforço positivo, negativo, punição e extinção. Acontece o reforço positivo quando uma resposta é seguida de algo agradável; reforço negativo, quando uma resposta é seguida da cessação de algo desagradável; a punição consiste em causar uma condição desagradável para eliminar um comportamento desagradável; a extinção, se refere a eliminação de um reforço que esteja mantendo determinado comportamento indesejável. Na organização os gestores

devem servir como modelos para que os membros de suas equipes procurem imitá-los na construção de comportamentos adequados ao contexto.

Por outro lado, Merriam e Caffarella (1999) enfatizam a ideia de que a aprendizagem pode ser entendida de diferentes perspectivas: comportamental, cognitiva, humanista, social e construtivista. O conceito de aprendizagem com base na perspectiva construtivista compreende que o conhecimento é construído de maneira compartilhada na ação e na conversação entre as pessoas e o processo de aprendizagem entendido como uma construção de significados a partir das experiências dos indivíduos, ações e interações.

Percebe-se que a corrente da aprendizagem social vai de encontro à teoria construtivista, pois reforça que a aprendizagem se realiza através da interação e da observação de outras pessoas em contextos sociais. Nessa perspectiva, a aprendizagem é função da interação da pessoa, do ambiente e do comportamento. A teoria da aprendizagem social contribui para a aprendizagem de adultos, ao evidenciar a importância do contexto social. Esse aprendizado é decorrente da experiência do indivíduo, do trabalho e da reflexão da experiência. (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999).

O mundo é formado por forças que se relacionam entre si. Com base nessa premissa, Senge (1998, p. 11) propõe formar organizações de aprendizagem, que define como:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Na visão do autor, as organizações são espaços ideais para o aprendizado de pessoas, de grupos e de toda uma organização, contribuindo para uma sociedade mais justa, feliz e produtiva com excelentes resultados, não somente econômicos mais também sociais. Conforme Senge (1998, p. 12) as organizações do futuro serão percebidas de forma mais integrada.

À medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais conectado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda. Simplesmente não é mais possível que a cúpula resolva e todos tenham que seguir as ordens do grande estrategista. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em *todos* os níveis da organização.

Peter Senge, em seus textos sobre aprendizagem organizacional (1998), comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, a explorar e a experimentar. Infelizmente, a maioria das organizações em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para

aprender, recompensando o desempenho das pessoas pela mera obediência destas a padrões estabelecidos, não pelo desejo que têm de aprender.

É sabido que a capacidade de aprendizado é inerente ao ser humano, o indivíduo aprende por si mesmo, desde que nasce e no decorrer de toda a sua existência. E as pessoas gostam de fazer coisas em grupos, elas se reúnem e formam grupos com diversos objetivos, juntas compensam suas limitações e expandem suas qualidades, alcançando resultados extraordinários.

O autor afirma que no atual mundo dos negócios as pessoas estão aprendendo a aprender em grupo, transformando-se numa comunidade de aprendizagem. O importante é formar organizações que sejam mais conscientes e coerentes com as aspirações humanas, que não são mais as do passado, e entender que o trabalho hoje, na vida das pessoas, passou a ter um significado maior. “A busca por benefícios intrínsecos vai mais além de se ter casa e comida” (SENGE 1998, p. 13).

Conforme Senge (1998) muitas dessas pessoas que compartilham desses valores ocupam hoje cargos de liderança, e apesar de ainda constituírem uma minoria, fazem parte de uma grande evolução na natureza do trabalho, vista na perspectiva também de uma Instituição social. Senge destaca que Edward Simon, presidente da Herman Miller afirma que “o setor de negócios é a única Instituição que tem chance de reduzir a injustiça que existe no mundo, contanto que superemos as barreiras que bloqueiam nossa capacidade de aprender”.

Senge (1998, p.23) em seu livro *A Quinta Disciplina*, define que uma organização que aprende é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro” e propõe a tese básica de que para chegar a este tipo de organização é necessária a prática de um conjunto de cinco disciplinas básicas para se tornar uma organização de aprendizagem. Segundo o autor, o desempenho integrado dessas disciplinas propiciará grandes inovações favorecendo o desenvolvimento cada vez maior da capacidade da organização realizar suas aspirações. São elas:

1. Domínio Pessoal – é a disciplina que visa continuamente o crescimento e aprendizado pessoal. Compreende dois movimentos subjacentes: o primeiro busca esclarecer o que é realmente importante para o indivíduo; o segundo visa aprender de forma contínua como ver a realidade com maior clareza. O essencial nessa disciplina é aprender e criar a tensão criativa, significando o aprender a ampliar a capacidade de produzir os objetivos desejados continuamente.

2. Modelos Mentais – são ideias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e nos relacionar com as pessoas.

Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre nossas ações. Conforme o autor é preciso trazer a superfície e expor essas ideias arraigadas, fazendo um exame meticuloso, compartilhando suas ideias com outras pessoas e ficando aberta a feedbacks para uma possível mudança.

3. Visão Compartilhada – é fundamental para a organização que aprende desenvolver a habilidade de construir uma visão conjunta do futuro que se deseja criar e compartilhar com todos os membros da organização. Essa visão de futuro visa promover o engajamento e o comprometimento de todos, na medida em que ela representa as visões de todos e não apenas a visão do líder. Conforme Senge (1998) sem essa visão compartilhada há somente uma aprendizagem adaptativa. Esta disciplina também é conhecida como Objetivo Comum.

4. Aprendizagem em Equipe – é a capacidade da inteligência da equipe exceder a inteligência de seus membros individualmente e do grupo, e desenvolver habilidades excepcionais de ação coordenada. Segundo o autor, a aprendizagem começa com o diálogo, e a cooperação e colaboração propiciam resultados satisfatórios entre os membros de uma equipe. O aprendizado em equipe é essencial porque a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas são as equipes, e o fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender.

5. Pensamento Sistêmico – é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos, que objetiva esclarecer os padrões, como um todo, e ajuda-nos a ver como modificá-los efetivamente. Esta capacidade tem algo de intuitivo no processo de descoberta. A disciplina de Pensamento Sistêmico apresenta-se como a disciplina integradora de todas as outras e, por isso, é considerada por Senge como a A Quinta Disciplina, que deu o título a sua primeira obra. Porém, como o próprio autor alerta, “todas as disciplinas são importantes. Houve muitos esforços para elevar uma ou outra à categoria de mais importante, mas eu acredito que isso só serviu para provar que uma fica limitada sem as outras” (SENGE, 1998, p. 21).

As cinco disciplinas propostas por Senge (1998) levam em conta os três estágios de desenvolvimento fundamentais para uma organização. Enfoca inicialmente o indivíduo, o seu processo de autoconhecimento, de esclarecimento de quais são seus objetivos e projetos sociais. Em seguida desloca o foco para o grupo, e, finalmente, por meio do raciocínio sistêmico, para a organização. Senge construiu guias de ação que visam o desenvolvimento da aprendizagem organizacional por intermédio do conhecimento e da explicitação dos modelos mentais individuais, de grupo, bem como dos modelos de construção de projetos coletivos.

Seguindo essa linha de raciocínio, Senge apresenta o processo de aprendizagem como um ciclo contínuo, composto de três conjuntos de elementos: aptidões e habilidades; conhecimentos e sensibilidades; atitudes e crenças.

A partir do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, altera-se a compreensão das pessoas sobre a realidade. Quando incorporados, novos conhecimentos e sensibilidades modificam os modelos mentais das pessoas, constituídos por ideias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes (Senge, 1998).

Poderão surgir nesse estágio novas crenças e atitudes e enriquecer esse mecanismo, o que leva ao desenvolvimento permanente de aptidões e habilidades e na sequência, realimentam o sistema modificando-o em um ciclo reforçador.

Observa-se que as etapas de ação e de reflexão alimentam-se mutuamente. A criação e a aplicação do conhecimento se darão a partir da sequência contínua dessas etapas.

A aprendizagem adquire uma dimensão organizacional quando o ciclo de aprendizado individual é ampliado para a dimensão da organização.

Nas organizações há um processo contínuo de transformação, que acontece por meio da mobilização contínua dos ciclos de aprendizagem individual e organizacional, caracterizando o estabelecimento da dinâmica de uma aprendizagem permanente.

Através do processo de aprendizagem as organizações podem desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico, pois tal processo está intimamente ligado à gestão do conhecimento nas organizações.

Conclui-se que uma profunda modificação nas práticas organizacionais só poderá ocorrer a partir do que Senge conceitua como metanóia, ou seja, profunda mudança de mentalidade em toda a organização.

A prática representa a essência do processo de aprendizagem organizacional, e a maneira como se praticam ou não as disciplinas vão determinar o sucesso no caminho das organizações que aprendem.

Ressalta-se a importância e necessidade dos indivíduos na organização refletirem sobre os seus atos na ação praticada, pois essa forma de se comportar favorece uma maior compreensão da realidade e ao mesmo tempo propicia oportunidades para as mudanças necessárias. Tal condição poderá ser facilitada em atividades de práticas reflexivas alinhadas as atividades desses profissionais conforme segue.

2.2.1 O profissional como praticante reflexivo: a contribuição de Donald Schön para a aprendizagem

O ambiente organizacional está cada vez mais complexo demandando novas formas de gerir os negócios e pessoas. As pessoas por sua vez percebem a si mesmas com preparo insuficiente para enfrentar os novos desafios que lhe são impostos pelas organizações. Em situações de incertezas, conflitos de valores e de singularidade, a esses profissionais são requeridas novas competências que não se encontram nos currículos nas universidades. Friedman (1973; ARGYRIS; SCHÖN, 1974, p.4) afirma que:

As profissões necessitam de planejadores bem sucedidos, pessoas que demonstrem habilidades no manejo de relações interpessoais, de modo a desenvolver autoconhecimento, capacidade de aprender, de desenvolver a empatia mútua, e aptidão para conviver com os conflitos.

Essas competências são aprendidas em situações do dia a dia podendo ser desenvolvidas, entre outras formas, sob a orientação de profissionais mais experientes. A formação se encontra num momento de crise em relação a preparação dos profissionais que estão chegando ao mercado. Eles são vistos como não competentes no desempenho de suas funções. Ao mesmo tempo em que isso acontece, acusam as universidades por não prepararem seus futuros profissionais para serem eficientes naquilo para o qual foram formados (SCHÖN, 2000).

Note-se que, os conhecimentos adquiridos não estão sendo suficientes para atender as expectativas e necessidades dos clientes neste contexto globalizado em que as exigências tornam-se cada vez maiores e mais complexas. Esses profissionais carecem não somente do conhecimento técnico do que é e como fazer - pensar técnico - mas também demanda o conhecimento de outras competências como resolução de problemas, negociação, criatividade com inovação, comunicação, relacionamento interpessoal, entre outras que são fundamentais para o novo profissional do mundo do trabalho.

Os sistemas adotados pelas instituições de ensino ainda se encontram numa linha cartesiana quanto ao rigor dos conhecimentos teóricos que devem ser ensinados, teorias, conhecimento sistematizado, não valorizando o que concerne aos conhecimentos práticos, isto é, a ligação com a prática do dia a dia. Há ainda uma distância muito grande entre o que se ensina nas universidades com o que se utiliza nos locais de trabalho.

Donald Schön (2000) busca desconstruir esse processo, da teoria desvinculada da prática, argumentando que dessa forma não permite que se desenvolvam profissionais criativos que possam dar conta das diferentes demandas que a prática lhes impõe. O autor propõe uma

formação profissional que integre teoria com prática, em um ensino reflexivo, baseado no processo de reflexão-na-ação, ou seja, um ensino em que aprender fazendo seja privilegiado; um ensino cuja capacidade de refletir seja estimulada na interação professor-aluno em diferentes situações práticas.

Schön (2000) chama de talento artístico profissional as competências que o profissional precisa desenvolver para atuar com eficiência em situações de incerteza, singularidade e conflitos de valores. Nestes momentos é importante não somente o conhecimento técnico, que atende a resolução de problemas técnicos, mas também é preciso integrar, conciliar e escolher apreciações conflitantes de uma situação. Porém, tais competências requeridas não se encontram nos currículos nas universidades. O talento artístico é demonstrado pelo indivíduo no dia a dia, nos seus comportamentos de reconhecimento, julgamento e performance habilidosa. Entretanto, ao mesmo tempo em que é um tipo de comportamento familiar que se demonstra, ele não depende da capacidade do indivíduo de descrever o que sabe fazer e não tem consciência do conhecimento que apresenta em suas ações.

Esse saber é conhecido como conhecimento tácito, cunhado por Michael Polanyi em seu livro *The Tacit Dimension* (1967), conforme destaca Schön (2000). O talento artístico é aprendido através da reflexão-na-ação. Ao realizar processos de reconhecimento e apreciação em suas ações, muitas vezes, o indivíduo faz julgamentos normativos imediatos que considera como “certo” ou “errado”. Isso evidencia a forma como se aprende novas habilidades. Barnard (1938/1968; SCHÖN, 2000) refere aos processos não-lógicos através dos quais se realizam julgamentos habilidosos, decisões e ações que se tomam espontaneamente, sem que se possam declarar as regras ou os procedimentos que se seguem. Seria o repensar da educação para a prática reflexiva através da preparação dos estudantes para a sua atuação competente em zonas de incerteza da prática para a busca da competência profissional. Conforme Maturana e Varela (1995, p.67) “refletir é um ato de nos voltarmos para dentro para conhecer como conhecemos, aproveitando a única oportunidade de descobrir nossas cegueiras”.

Schön (2000) usa a expressão conhecer-na-ação para referir-se aos tipos de conhecimento que o indivíduo revela em suas ações inteligentes. O ato de conhecer está na ação, sendo uma característica incapaz de torná-la verbalmente explícita.

Às vezes é possível fazer uma descrição do saber tácito que está implícito na realização das ações realizando descrições de diferentes formas a depender do propósito e da linguagem disponível. Por exemplo, às seqüências de operações e procedimentos que se executam, as regras, valores, estratégias e pressupostos que formam as teorias da ação do indivíduo. Essas descrições precisam ser testadas, pois o processo de conhecer-na-ação é dinâmico, mas os fatos, os

procedimentos e as teorias são estáticos. O conhecer-na-ação é um processo contínuo de detecção e correção de desvios de forma a se converter em conhecimento-na-ação (SCHÖN, 2000).

O autor enfatiza que quando se aprende a fazer algo, a atividade é realizada sem pensar em como se realizar, e ao final, se alcança bons resultados. Mas, nem sempre é assim. Esse ato espontâneo, às vezes, produz um resultado inesperado, um erro teima em resistir à correção, ou há algo que faz vê-la de outra maneira, tornando um elemento surpresa, isto é, algo que está em desacordo com as nossas expectativas.

Em uma tentativa de preservar a constância de padrões de conhecer-na-ação, pode-se responder à ação ignorando os sinais ou responder a ela através da reflexão-sobre-a-ação, através de duas formas: após a realização do ato ou fazer uma pausa no meio da ação, para parar e pensar. Arendt (1971; SCHÖN, 2000, p. 32) diz que “dessa forma, levaria o indivíduo a interferir na situação em desenvolvimento”. O processo de inventar novos procedimentos para resolver o problema, fazer correções com o intuito de levar a diante a ideia e ação em realização, chama-se de tentativa e erro (SCHÖN, 2000). Observe-se que as tentativas não se relacionam entre si, mas, a reflexão sobre cada tentativa e seus resultados prepara o campo para uma próxima.

Para Schön (2000, p. 33) o processo de reflexão-na-ação segue a seguinte sequência de movimentos:

- Para iniciar, existe uma situação de ação para a qual se traz respostas espontâneas e de rotina que apresentam um processo de conhecer-na-ação que pode ser apresentada como estratégias, compreensão de fenômenos e maneiras de criar uma tarefa ou problema adequado a situação.
- As respostas de rotina produzem uma surpresa, um resultado não esperado que pode ser agradável ou desagradável, que não se enquadra nas categorias do conhecer-na-ação, e, por isso, chama à atenção do indivíduo.
- A surpresa, leva à reflexão dentro do presente-da-ação que é de algum modo consciente.
- A reflexão-na-ação tem uma função crítica, questiona a estrutura de pressupostos do ato de conhecer-na-ação e nesse momento, se podem reestruturar as estratégias de ação, as compreensões dos fenômenos, e, as formas de conceber os problemas.
- A reflexão gera o experimento imediato, ao se pensar e experimentar novas maneiras de agir, testar os entendimentos experimentais, ou afirmar as ações que se inventou para mudar as coisas para melhor. Os experimentos imediatos podem atender os resultados almejados ou podem produzir surpresas que venham a exigir uma maior reflexão e experimentação.

Desse modo, para Schön (2000) as pessoas em sua maioria, pensam sobre o que fizeram ou estão fazendo. Ele chama de reflexão-na-ação quando refletimos na ação e de reflexão-sobre-a-ação quando refletimos sobre a ação.

Pensar nos ajuda a dar uma nova forma ao que estamos fazendo. Conhecer-na-ação é um processo tácito, espontâneo, sem deliberação consciente e que funciona propiciando os resultados

que se pretende alcançar. De forma crítica, pensa-se sobre o pensamento que nos levou a uma situação difícil e as oportunidades que se tem de reestruturar e enfrentar a situação ou problema. O conhecimento é construído através da reflexão dos indivíduos durante e após a experimentação prática.

Nessa linha de pensamento há um aumento do aprendizado durante a própria prática. A reflexão presente sobre a reflexão-na-ação anterior dar-se-á através de um diálogo de pensar e fazer através do qual o indivíduo pode tornar-se um profissional habilidoso capaz da geração de novas ideias e formas de atuar mais eficazes, podendo trazer valiosas contribuições para si e para a organização.

Indivíduos que são acostumados a improvisar utilizam desse tipo de aprendizagem para enfrentar novos desafios e novas situações, pois refletir sobre nossa reflexão-na-ação passada pode configurar indiretamente nossa ação futura.

A improvisação compreende a variação, combinação e recombinação de um conjunto de figuras dentro de um esquema que propicia uma estrutura coerente. Pode-se exemplificar uma conversação como uma improvisação verbal coletiva. Em alguns momentos ela aparece em rotinas convencionais e em outros pode haver surpresas, ou mudanças inesperadas, levando os participantes a inventar respostas imediatas.

Logo, pode-se inferir que para o desenvolvimento de profissionais criativos e inovadores é preciso não desvincular a teoria da prática, cujo aprender através do fazer seja privilegiado, um aprender estimulado pela interação e prática da reflexão na ação e sobre a ação contribuindo dessa forma, para resultados mais satisfatórios nas organizações.

A seguir apresenta-se uma teoria que aborda como tornar as ações competentes no dia a dia da organização, com base na aprendizagem.

2.2.2 A teoria de ação de Chris Argyris e Donald Schön

A obra de Jurgen Habermas da teoria de ação comunicativa serve de base filosófica e epistemológica para a estruturação da obra criada pelos autores Argyris e Schön, desenvolvedores da ciência da ação, na perspectiva da aprendizagem individual e organizacional (VALENÇA, 1997).

Conforme os autores (1974, p. 2) “todos os homens – e não apenas profissionais praticantes - precisam tornar-se competentes para empreender a ação e, ao mesmo tempo, refletir sobre esta ação, de modo a aprender com ela”.

Integrar pensamento e ação é algo que vem sendo pensado há muitos anos, e tem preocupado grandes mestres, devido à necessidade de aliar pesquisa e prática e especialmente hoje no atual mundo do trabalho, as organizações estão a exigir profissionais que saibam utilizar o conhecimento com competência por meio da ação eficaz.

Argyris e Schön (1974, p. 3) compreendem uma teoria de ação como “um conjunto de proposições inter-relacionadas internamente que têm o mesmo referente: o sujeito da ação”. Uma teoria de ação tem por objetivo “compreender a lógica, as relações e a interdependência das proposições causais que explicam um comportamento humano deliberado” (VALENÇA, 1997, p.64). A ocorrência de qualquer mudança em qualquer proposição implica uma mudança completa em todas as outras proposições, em sua lógica relacional.

Pode-se então, explicar, controlar ou prever o comportamento humano deliberado atribuindo-lhe uma teoria de ação.

Os autores Argyris e Schön (1974) defendem três funções que são básicas e essenciais na teoria de ação:

- Explicativa, porque justifica os eventos e ocorrências e estabelece uma lógica que alia, articula e dá sentido à causa e a história das ocorrências dos eventos.

- Preditiva, porque permite que a pessoa por si mesma, seja capaz de estabelecer para si e para os outros, proposições sobre inferências de eventos futuros, com base na probabilidade de repetição a partir do conhecimento do padrão habitual do seu comportamento. Portanto, uma teoria preditiva, estabelece proposições das quais podem ser feitas inferências sobre eventos futuros.

- De Controle, é uma teoria do próprio sujeito, uma teoria de sua prática, do seu comportamento intencionado.

Logo, uma teoria de ação descreve para uma pessoa as condições sob as quais o seu comportamento, a sua intenção e a sua deliberação têm maior probabilidade de ocorrer. Funciona como um programa-mestre, normativo, com o qual ela tenderá a praticar um comportamento semelhante, em circunstâncias também semelhantes, porque existe uma inclinação interna e uma probabilidade maior à repetição.

Portanto, segundo Argyris (1991, p.101) todos desenvolvem uma teoria de ação que no seu entendimento seria:

Um conjunto de regras utilizadas pelos indivíduos para planejar e implementar seu próprio comportamento, assim como para compreender o comportamento alheio; em geral, as teorias de ação se tornam tão automáticas que as pessoas nem mesmo percebem que as estão adotando.

Uma característica distintiva da teoria de ação, segundo os autores, é que ela trata do comportamento intencional, deliberado, isto é, um comportamento corrigível, sujeito à reflexão e à adaptação. A intencionalidade do comportamento humano é, portanto, elemento essencial desta teoria. Entretanto, observar, explicar e prever o comportamento ou conjunto de comportamentos numa determinada situação com vistas a alcançar uma determinada intenção, não é uma tarefa muito simples. Há sempre uma grande margem de risco na explicação e predição do comportamento humano, mesmo sendo deliberado.

Habitualmente, as pessoas tendem a atribuir uma teoria de ação a terceiros, sendo comum fazer inferências e articular uma teoria pela observação dos comportamentos de determinados indivíduos, estabelecer predições dentro de certos limites e dentro de determinado escopo. O desafio não é estabelecer um roteiro lógico que garanta uma precisão. A questão é independente de se seguir um roteiro formal, o ser humano executa de modo tácito um roteiro a todo o momento, em frações de segundos. Ele aprende a fazê-lo, como uma forma de agir e conviver em sociedade e para comportar-se desta forma ele possui determinados repertórios e equipamentos (VALENÇA, 1997).

Conclui-se que, sempre que o indivíduo executa uma ação tem a intenção de atingir a eficácia; entretanto, é difícil explicar e prever de forma completa o comportamento humano deliberado, decorrente das teorias de ação.

As teorias de ação não são simples de enunciar, dependem de um conjunto de proposições declaradas e de outras implícitas que juntas constituem uma teoria de ação do indivíduo, ambas, formam a teoria de ação do indivíduo.

Para Valença (1997) o modelo de teoria de ação de Argyris e Schön se constitui de três elementos:

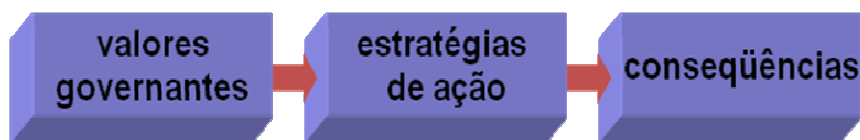


Figura 03 (2) – Elementos da teoria de ação de Argyris e Schön
Fonte: Argyris (2005)

-Valores ou variáveis governantes: envolvidas na reflexão, na compreensão e na deliberação humanas que se manifestam através de um conjunto de crenças, valores, pressupostos, teorias causais que geram as intenções humanas;

-Estratégias de ação: são as sequências de movimentos do agente, executados em um contexto particular para alcançar os resultados intencionados ou para atender as variáveis governantes;

-Consequências intencionadas: são os resultados da ação.

Existem dois níveis para identificar a teoria de ação (VALENÇA, 1997):

a) Subjetivo: como a teoria do indivíduo é normativa, ela é aquilo que ele conhece implícita ou expressivamente, através de suas habilidades tácitas de ação. Ele sabe que é capaz de fazer algo, de alcançar determinados resultados. Esse conhecimento apoia-se no conjunto de experiências vividas e na experiência e confirmação de suas habilidades, assim como no fato de ser capaz de implementar e/ou acionar uma estratégia de ação. Nesse sentido é também uma teoria de controle da ação do próprio indivíduo.

b) Objetivo: torna possível o estabelecimento de uma teoria explicativa ou preditiva relativa ao mundo interior, e/ou sobre o comportamento do próprio agente ou de outros agentes.

A teoria de ação é composta por uma teoria proclamada e uma teoria-em-uso (VALENÇA, 1997).

A teoria proclamada é aquela que a pessoa alega, defende e a que promete fidelidade, afirmando que se comportará de tal e qual maneira sob certas circunstâncias. Esta afirmação é o discurso da pessoa, a sua tese de ação proclamada, tendo em vista aquela situação específica.

A teoria-em-uso ou teoria praticada é a teoria que informa ou comanda o comportamento efetivo e concreto da pessoa, é a teoria usada por uma pessoa no momento da ação. Ela é percebida através da observação do comportamento humano deliberado.

A prática pode ser ou não compatível com a teoria proclamada sendo muito complexo fazer com que a teoria-em-uso seja congruente com a teoria proclamada. As pessoas podem ser ou não conscientes da incompatibilidade ou incongruência entre essas duas teorias, o que tornaria as pessoas ineficazes em suas ações.

Argyris (1991, p. 93) afirma que a maioria das teorias em uso tem como base um mesmo conjunto de valores diretivos, referindo que parece haver uma tendência humana universal no sentido de planejar regularmente as próprias ações de acordo com quatro valores básicos:

- Preservar o controle unilateral;
- Maximizar as vitórias e minimizar as derrotas;
- Reprimir os sentimentos negativos;
- Ser tão racional quanto possível – isto é, definir objetivos claros e avaliar o próprio comportamento, em termos da consecução ou não desses objetivos.

Para os autores a aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos de uma organização experimentam uma situação problemática; a investigam em nome da organização;

experimentam um inesperado descompasso entre os resultados esperados e os alcançados através da ação; respondem a este descompasso com um processo de pensamento e ação subsequente que lhes permitem modificar suas imagens da organização e/ou sua compreensão dos fenômenos organizacionais; reestruturam suas atividades de modo a produzir os resultados e expectativas esperados; por fim, modificam a teoria-em-uso organizacional (VALENÇA, 1997).

A expressão acima, modificação de sua teoria-em-uso, refere-se à transformação dos comportamentos dos indivíduos, dos grupos, das relações intergrupais e das normas, políticas e valores organizacionais praticados. Contudo, qualquer ação organizacional é decorrente de um complexo conjunto de visões, normas, valores, crenças, pressupostos e estratégias (aqui entendidas como formas de conceber a ação) de todos os indivíduos que formam a organização.

A ciência da ação através de seus idealizadores Argyris e Schön (1974) desenvolveu modelos de teoria-em-uso que descrevem o comportamento humano deliberado. Seria uma maneira de mapear a teoria de ação dos indivíduos a partir da referência dos modelos I e II, buscando sua compreensão, análise e inferência sobre as interações humanas, para uma maior eficácia na interação com outras pessoas, além de possibilitar a criação de novas teorias de ação. São eles:

a) O Modelo I - consiste de um conjunto de variáveis governantes e de ações comportamentais que dificultam e comprometem a qualidade da aprendizagem assim como o seu grau de eficácia.

As características básicas desse modelo que estão presentes nas pessoas e nos ambientes típicos do modelo I são a unilateralidade de propósitos, a intenção de ganhar e competir, o predomínio da racionalidade e a repressão e negação de sentimentos negativos.

Nos ambientes de trabalho, prevalecem à racionalidade técnica, a competitividade perde-ganha, a conformidade, o antagonismo encoberto e a desconfiança.

Conforme Argyris e Schön (1974, p.59) muitas pessoas não estão conscientes das suas teorias praticadas, sendo, portanto, inconscientes do Modelo I.

Uma consequência desse modelo é que ele recompensa a repressão do feedback, de que as pessoas precisam, caso queiram modificar o seu comportamento, desse modo com o tempo as pessoas tendem a internalizar tais comportamentos. Concebem um mundo de forma tal que não somente reforçam essas defesas, mas consideram-nas atributos de maturidade, compostura, dignidade e não infantilidade. Sob essas condições, as pessoas podem até acreditar que valorizam a aprendizagem, a auto-aceitação, mas estão completamente inconscientes de como se comportariam de acordo com tais valores.

As teorias-em-uso do Modelo I podem ser definidas segundo as variáveis governantes e as estratégias de ação, provocando consequências para o mundo comportamental e para a aprendizagem, conforme pode-se ver no Quadro 02 (2) abaixo.

Modelo I – Controle Unilateral

Valores governantes e pressupostos		Estratégias	Consequências
<ul style="list-style-type: none"> • Alcançar o objetivo através do controle unilateral • Ganhar, não perder • Minimizar a expressão de sentimentos negativos • Agir racionalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Eu entendo a situação, quem a vê diferente, não entende • Eu estou certo, quem discorda está errado • Eu tenho os motivos certos, quem discorda tem motivos questionáveis • Minhas emoções são justificadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Defendo minha posição • Mantenho meu raciocínio privado • Não pergunto sobre o raciocínio dos outros • Suaviso (ease in) • Livro minha cara 	<ul style="list-style-type: none"> • Mal entendidos, conflitos e defensividade • Desconfiança • Processos de auto-oclusão e auto-realizantes • Aprendizagem limitada • Eficácia e qualidade de vida decrescentes

Quadro 02 (2) – Modelo I – Controle unilateral
Fonte: Argyris (2005)

b) O Modelo II – consiste num conjunto diferente de variáveis governantes e de estratégias de ação que facilitam a aprendizagem e podem levar a um comportamento individual e sistêmico mais eficaz.

Esta proposta dos autores se propõe a criação de relações, ambientes e sistemas abertos à aprendizagem. É uma combinação de controle e investigação de análise e rigorosa autocrítica. De acordo com este modelo, as pessoas buscam se comportar de forma a gerar informações úteis e validá-las publicamente, a assumir escolhas através de informações válidas e a se comprometer internamente com suas escolhas (VALENÇA, 1997).

As estratégias básicas buscam tornar os raciocínios explícitos e confrontáveis, estimulando as outras pessoas a fazerem o mesmo.

As consequências previstas são o aumento da capacidade de aprender buscando melhorar as estratégias de atingimento dos objetivos (aprendizagem de ciclo único), mas também pode escolher modificar os valores e crenças arraigadas, conforme Figura 04 (2) no que se refere a aprendizagem de ciclo duplo (ARGYRIS, 2005).

De maneira geral as pessoas percebem que o modelo II, devido a nossa aculturação, bem como a grande competitividade no mundo do trabalho, é difícil acontecer, tanto nas relações interpessoais, quanto na criação de ambientes organizacionais. As pesquisas conduzidas pelos autores, por vários anos, denotam que os mundos comportamentais das pessoas são marcados por relações típicas de controle unilateral de informações e decisões, de baixa autonomia e de baixo comprometimento interno (VALENÇA, 1997).

As teorias-em-uso do Modelo II podem ser definidas segundo as variáveis governantes e as estratégias de ação, provocando consequências para o mundo comportamental e para a aprendizagem, conforme pode-se observar no Quadro 03 (2) abaixo.

Modelo II – Controle Bilateral

Valores governantes e pressupostos		Estratégias	Consequências
<ul style="list-style-type: none"> • Informação válida • Escolha livre e informada • Comprometimento interno • Compaixão 	<ul style="list-style-type: none"> • Eu tenho algumas informações, os outros têm outras • Cada uma das partes pode ver coisas que a outra não vê • Diferenças são oportunidades para aprender • As pessoas estão tentando agir com integridade, dadas suas situações 	<ul style="list-style-type: none"> • Teste os pressupostos e as inferências • Compartilhe todas as informações relevantes • Busque exemplos específicos e concordância com termos importantes • Explique o raciocínio e as intenções • Focalize os interesses e não as posições • Equilibre argumentação e investigação • Estructure a abordagem conjuntamente • Discuta os indiscutíveis • Use processos decisórios que gerem o comprometimento necessário 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da compreensão, redução do conflito e da defensividade • Aumento da confiança • Diminuição de processos auto-oclusivos e auto-realizantes • Aumento da aprendizagem e da eficácia • Incremento da qualidade de vida no trabalho

Quadro 03 (2) – Modelo II – Controle Bilateral

Fonte: Argyris (2005)

Argyris e Schön afirmam que o processo de aprendizagem está baseado, no fato das pessoas tornarem-se conscientes das variáveis governantes do seu comportamento, dos seus pressupostos, das intenções, das estratégias e das consequências de suas ações para si, para o mundo comportamental, para a aprendizagem e para a eficácia.

Na medida em que as pessoas ampliam a consciência desses elementos irão, aos poucos, investigando as inconsistências e as incoerências das variáveis de sua teoria de ação com o objetivo de mudar as estratégias e/ou variáveis governantes de seu comportamento, para corrigi-lo. É a passagem do Modelo I para o Modelo II, que obedece esses pressupostos.

Para os autores da teoria de ação, existem dois tipos de aprendizagem:

a) Aprendizagem limitada ou de ciclo único – quando a mudança ocorre apenas nas estratégias de ação; este tipo de aprendizagem modifica as estratégias, deixando, inalterados os valores da teoria de ação do indivíduo.

b) Aprendizagem abrangente ou de ciclo duplo - quando a mudança ocorre nos programas mestres, ou seja, nas variáveis governantes, portanto, uma aprendizagem mais profunda que vai implicar em mudança de valores, crenças, premissas arraigadas e que por sua vez vão intervir nas estratégias de ação dos indivíduos.

Na figura 04 (2) abaixo, pode-se ver como ocorrem esses dois tipos de aprendizagem:

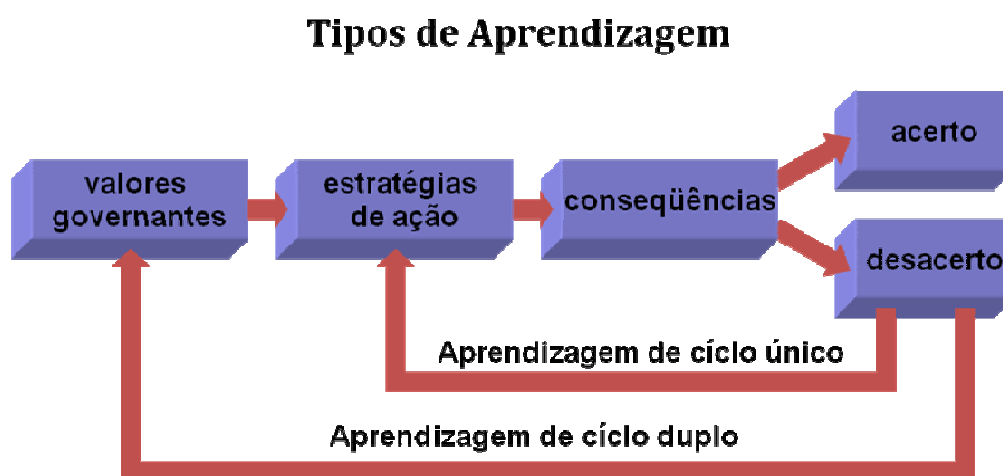


Figura 04 (2) – Tipos de Aprendizagem
Fonte: Argyris (2005)

Segundo Argyris (1991) as pessoas não sabem aprender, os gerentes e empregados devem olhar para dentro de si mesmos e refletir criticamente sobre seu próprio comportamento e o de outros, e mudar sua conduta. Eles precisam perceber como muitas vezes, sem sentir, contribuem para os problemas da organização. Pois, para que uma empresa se transforme numa organização que aprende é necessário resolver o dilema do aprendizado.

Seguindo essa linha de raciocínio, ele diz que os profissionais são muito bons no aprendizado do ciclo único, pois como adquiriram formação acadêmica e se consideram altamente qualificados, poucas vezes experimentaram o fracasso, e assim nunca aprenderam a aprender com o fracasso, não sabendo enfrentá-lo com eficácia. Assim, quando suas estratégias de aprendizado de ciclo único não dão certas, eles se tornam defensivos e rejeitam as críticas e atribui a culpa a alguém, menos a si própria.

É possível ensinar as pessoas a reconhecer o tipo de raciocínio que praticam ao planejar e implementar suas ações. As pessoas são capazes de perceber as inconsistências

entre suas teorias de ação proclamada e a efetiva. Podem reconhecer que fazem isso de forma inconsciente, que criam defesas organizacionais e ainda perceber como contribuem para os problemas da organização.

Argyris (1991) enfatiza que a mudança deve começar pela alta gerência. Este processo de aprendizado, no sentido de superar as defesas organizacionais, deve ser semelhante ao raciocínio rigoroso quando da condução da estratégia, das finanças, de marketing, entre outras disciplinas gerenciais. Deve-se aprender a raciocinar de maneira produtiva e vincular o programa de treinamento a problemas reais de negócios. Ser analítico e estar fundamentado em dados válidos, e ainda submeter a testes constantes das inferências extraídas das informações. “O aprendizado do raciocínio produtivo pode despertar emoções e ser, por vezes, doloroso, mas as recompensas são grandes.” (ARGYRIS, 1991, p. 102).

Em suma, diante dessa ação, os gerentes e empregados estarão desenvolvendo uma compreensão muito mais profunda de seu papel como membro da organização e buscando a melhoria contínua como um processo constante, isto é, aprendendo a aprender. E, dessa forma contribuindo para a transformação da organização, desenvolvendo novas posturas mais alinhados com as demandas do mundo do trabalho no que se refere a criação do conhecimento e às inovações em produtos e serviços.

2.3 A importância da inovação para as organizações

A geração, a exploração e a difusão do conhecimento são fundamentais para o crescimento econômico, o desenvolvimento e o bem-estar das nações. Compreende-se, de forma geral, que a inovação seja um aspecto essencial à sustentabilidade das organizações. As inovações organizacionais podem ter um impacto importante sobre o desempenho da sociedade, em especial, mediados pelas empresas, podem melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e aperfeiçoar a competência organizacional para aprender, sistematizar e também criar novos conhecimentos.

Os novos e complexos contextos que se apresentam no mundo globalizado, demandam das empresas, a inovação em produtos, processos e serviços, tornando-se indispensável um estreito relacionamento com pesquisadores, tecnólogos, produtores, fornecedores, comercializadores, usuários, centros de pesquisa, órgãos financiadores, entre outros, no sentido de realizar parcerias e cooperação visando ao avanço em áreas de

conhecimento que são estratégicas à organização (FUJINO, 2009; POBLACIÓN et al., 2009).

Ayas (2001) mostra que a inovação deve ser entendida como um processo de aprendizagem, ou seja, como o resultado da criação e uso efetivo do conhecimento em organizações. Assim, a inovação em organizações é definida como resultados de processos de aprendizagem a partir da geração, aquisição, conversão, transformação, transferência e aplicação de ideias e conhecimentos em contextos organizacionais que geram impacto sócio-econômico reconhecido no ambiente interno e externo à organização.

Tomaél et al., (2005) manifestam a necessidade da constante acumulação de conhecimentos e contínua capacidade tecnológica. Destaca a aprendizagem organizacional, apresentando-se como um relevante processo para o desenvolvimento da inovação tecnológica. Entende a aprendizagem organizacional como um processo que deve ser construído ao longo do tempo no qual as pessoas aprendem em grupo, refletindo sobre suas experiências passadas com a finalidade de orientar ações futuras. Blau e Scott (1967 apud MOTTA, 2008) sustentam que no processo de resolver problemas antigos, novos são criados, mas a experiência ganha na resolução não é perdida, pois contribui na busca de soluções para novos problemas, sugerindo que o desenvolvimento organizacional é um processo essencialmente dialético.

Conforme o Manual de Oslo (2004) inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A inovação requer a utilização do conhecimento novo ou um novo uso ou combinação para o conhecimento existente. O conhecimento novo pode ser gerado pela empresa inovadora no curso de suas atividades ou adquirido externamente. O uso de conhecimento novo ou a combinação do conhecimento existente requer esforços inovadores que se distinguem das rotinas padronizadas.

De acordo com o Manual de Oslo os tipos de inovação são os seguintes:

Inovação de Produto - é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que refere a suas características ou usos previstos.

Inovação de Processo - é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.

Inovação de Marketing - é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Inovação Organizacional - é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2004, p. 63).

As inovações organizacionais podem referir-se à implementação de novos métodos, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho, nas relações externas da empresa, no aprimoramento da capacidade de inovação da empresa aumentando sua capacidade para desenvolver novos produtos, processos, ou ainda, para ganhar e criar novos conhecimentos (OCDE, 2004).

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as empresas inovam para a melhoria de seu desempenho, aumento da produtividade, maiores vantagem competitiva, buscando elevar a eficiência e a qualidade de suas operações. Por exemplo, melhoramentos nos processos de produção podem permitir o desenvolvimento de um novo leque de produtos; ao mesmo tempo em que novas práticas organizacionais podem melhorar a capacidade empresarial de adquirir e criar novos conhecimentos que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações. Os canais e as redes de comunicação através dos quais essas informações circulam estão inseridas em um contexto social, político e cultural. Eles são fortemente guiados e restringidos pela estrutura institucional (OCDE, 2004).

O avanço tecnológico no mundo moderno exige das organizações um enorme esforço criativo que permita sua sobrevivência e crescimento. Isto quer dizer que o destino das organizações depende em grande medida da iniciativa e da criatividade individual. Vários fatores humanos, sociais e culturais são apontados como fundamentais para que o processo de inovação ocorra de maneira eficaz nas organizações. Esses fatores influenciam diretamente no aprendizado organizacional e referem-se à facilidade da comunicação interna, às interações informais, à cooperação e aos canais de transmissão das informações e habilidades intra e inter organizações. (OCDE, 2004).

No mundo atual caracterizado pela competição o importante não é somente ter acesso a informação ou possuir um conjunto de habilidades, mas ter a capacidade de aprender e de transformar o aprendizado em fator competitivo. O aprendizado é importante não somente para se adaptar às rápidas mudanças impostas pelo mercado, mas também para gerar inovações em produtos, processos e formas organizacionais (LEMOS, 1999).

Portanto, a capacidade de inovar depende do seu aprendizado, isto é, da forma como é disseminado o conhecimento entre os membros da organização, fazendo chegar a um maior número de pessoas.

A importância das redes no contexto atual das organizações é o formato mais apropriado para se promover o aprendizado contínuo para a criação do conhecimento e inovações. Até bem pouco tempo, as atividades de inovação se baseavam no estudo de inovações individuais e específicas. A partir dos anos oitenta, há uma tendência na constituição de formatos organizacionais envolvendo diversos tipos de agentes sociais e econômicos em ambientes propícios para a geração de inovações. Essas formas de interação vêm interligando os diversos setores dentro da empresa, bem como articulam diferentes empresas e outros agentes, visando propiciar uma fertilização de ideias com o objetivo de responder as rápidas mudanças do mundo globalizado. Destacam-se as instituições de ensino e pesquisa que atuam na promoção dessa atividade e têm um papel preponderante nessas redes, por possibilitar o acesso a um grande número de agentes (LEMOS, 1999).

Percebe-se, portanto, que as redes permitem às organizações identificar novas oportunidades tecnológicas impulsionando o processo de inovação, além de estimular o aprendizado gerando conhecimento coletivo.

A capacidade de inovar é uma das mais fortes características das organizações competitivas. A busca constante por inovações radicais, aquelas capazes de criar novos mercados e por inovações incrementais, aquelas que estão sempre buscando a melhoria dos processos, são imprescindíveis para as organizações (CANONGIA, 2004). No entanto, as empresas precisam promover um ambiente de estímulo à inovação.

A diferença entre inovação radical e incremental se baseia no grau de mudança que esta provoca. A inovação radical refere-se às mudanças fundamentais nas atividades da organização e representa uma clara ruptura com as práticas existentes, enquanto que a incremental refere-se às mudanças que representam baixa ruptura com as práticas e atividades existentes numa organização (DAMANPOUR, 1991; DEWAR; DUTTON, 1986).

Segundo Barbieri e Álvares (2004, apud ANDREASSI, 2007, p.1) “o verbo inovar vem do latim (*innovare*) e significa renovar ou introduzir novidades de qualquer espécie. Já inovação é uma variante e quer dizer renovado ou tornado novo”.

Para Motta (1998) a inovação fundamenta-se na crença da melhoria crescente. Criação, invenção ou descoberta são ideias novas, ainda não aplicadas naquele contexto. Mudar é aplicar a novidade, é o uso de uma descoberta ou invenção. A inovação refere-se a uma mudança julgada benéfica, é a solução criativa de problemas, provocando o desenvolvimento das organizações.

A geração de ideias novas é essencialmente uma questão individual e/ou de pequenos grupos. No entanto, a inovação é um processo coletivo uma vez que altera crenças, hábitos e

interesses sedimentados em indivíduos e grupos. A inovação pode alterar significativamente produtos, serviços, ações e valores da organização. Segundo Stevens (2009) o processo de inovação em uma organização deve seguir cinco princípios:

Princípios	Descrição
PRIMEIRO	A inovação deve ser abordada como disciplina. Para praticar a inovação como uma disciplina é necessário, primeiro, distinguir criatividade (levantamento de ideias) de inovação, isto é, o processo de trazer para a organização bons resultados. Algumas organizações costumam promover a criatividade através de sessões de brainstorming, entretanto, na maioria das vezes, apesar de terem surgido ótimas ideias, elas não saem do papel, ficando massacradas pelas pressões do cotidiano.
SEGUNDO	Inovação deve ser abordada de forma inclusiva. Ela não deve se restringir a um único departamento deve tornar-se parte do DNA de toda a organização.
TERCEIRO	Inovação deve incluir uma sistemática e permanente pesquisa para novas oportunidades.
QUARTO	Inovação deve envolver todos na organização. Atualmente, na maioria das organizações, novas ideias são quase sempre direcionadas aos gestores. A maior parte das empresas não espera que as pessoas da base pensem e tomem decisões. Portanto, não procuram estimular e levantar as boas ideias de seu quadro de pessoal. A mudança desse paradigma, ou seja, a descentralização do monopólio e controle das ideias será um dos grandes desafios do século XXI.
QUINTO	A inovação deve ser centrada no cliente. Os clientes contemporâneos, por deterem mais informações, são mais exigentes e a disciplina da inovação significa entre outras coisas ouvir os clientes de novas maneiras. Significa oferecer produtos de melhor qualidade, buscar sempre o aperfeiçoamento dos serviços e verificar se aquelas novas ideias estão efetivamente impulsionando o crescimento das organizações.

Quadro 04 (2) – Cinco princípios do processo de inovação

Fonte: Adaptado de Stevens (2009)

Percebe-se, portanto, que a inovação deve ser considerada como um processo sistêmico e permanente nas organizações. É preciso incutir a inovação no tecido geral da organização, pois para que ela seja bem sucedida é necessário preparar a organização de forma adequada e escolher as pessoas certas para executar os processos inovativos. Por outro lado, Guimarães e Silva (2008) sugerem que a inovação em contextos organizacionais depende também da intenção em adotar algo considerado novo na empresa. A partir da

intenção em inovar, a organização mobilizará recursos para alcançar resultados positivos viabilizados pelo processo de pré-disposição à aprendizagem.

Souza et al. (2008) enfatizam que estudos recentes realizados no Brasil mostram uma lacuna significativa no desenvolvimento da inovação de uma maneira geral nas organizações e de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Considera que uma possível resposta para essa lacuna seria a falta de uma dimensão da inovação na cultura empresarial brasileira.

Isto confirma a importância de pensar a cultura, como uma construção social, dinâmica, realizada a partir da história das relações dos grupos sociais, em espaços e tempos distintos, não integrados totalmente. Gerar e compartilhar o conhecimento são manifestações culturais, provenientes de pessoas autônomas, emancipadas, que têm objetivos claros para sua vida, que buscam inovar, são corajosas e se permitem viver experiências e realizar práticas inovadoras. A adoção e a aplicação do conhecimento novo pode ser um processo lento e árduo, e o índice de sucesso será altamente influenciado por fatores culturais e estruturais da empresa em que o sistema será implementado (MUSSI; ANGELONI, 2002). É importante desenvolver na organização uma cultura que incentive e possibilite o compartilhamento de informações e conhecimentos e que busque constantemente inovar nas suas ações.

Esta nova abordagem traz a relevância de um ambiente saudável onde haja confiança no processo de comunicação, fazendo-nos refletir sobre a importância da Teoria da Ação Comunicativa, voltada para o entendimento, que é defendida por Habermas (2002). Uma comunicação baseada no diálogo e na participação dos atores envolvidos poderá propiciar um entendimento recíproco, facilitando a troca de informações e conhecimentos entre as pessoas.

Pode-se concluir que é essencial desenvolver uma capacidade de inovação para o crescimento contínuo das organizações. Descobrir formas de criar um ambiente propício a descoberta, geração de idéias e novos insights buscando envolver o maior número de pessoas possível de dentro e de fora da organização. Entretanto, é preciso aprender a identificar algumas barreiras que são comuns à implementação desse processo. A seguir apresenta-se algumas delas.

2.3.1 Resistências à inovação no contexto organizacional

A identificação de fatores que conduzem a inovação e os que dificultam é de grande importância para a compreensão do processo de inovação na organização. É interessante

começar fazendo uma pergunta simples a nós mesmos: Quais são os aspectos na organização em que trabalhamos que estão limitando nossa capacidade de inovação? Pode-se pensar a respeito desses limites compreendendo algumas categorias, conforme apresentam os autores Gibson e Skarzynski (2008, p. 253-254):

- Existem aspectos em nossos valores que podem ser considerados obstáculos à inovação?
- Existem aspectos em nosso comportamento cultural diário que podem ser considerados obstáculos à inovação?
- Existem aspectos em nosso processo gerencial – planejamento estratégico, orçamento de capital, desenvolvimento de produto, remuneração gerencial, treinamento de liderança, planejamento de sucessão - que podem ser considerados obstáculos à inovação?
- Existem aspectos em nossa estrutura organizacional ou política que podem ser considerados obstáculos à inovação?
- Existem déficits de capacidade em que simplesmente não sabemos como realizar certas ações?

Começar identificando os aspectos que estão nos impedindo de criar novas ideias e a inovação, nos ajuda a entender os fatores que precisam ser alterados para tornar a inovação uma capacidade sistêmica na organização. Normalmente ouvimos pessoas dizer: “Nossos gerentes não estão preocupados com a inovação, pois os indicadores de desempenho não contemplam essas ações”; “Sentimos falta de pessoas com algum treinamento em capacitação e ferramentas de inovação”; “O rigor nas alocações de nosso processo orçamentário não deixa brecha para o incentivo a novas ideias”, entre outros. Dependendo de fatores como cultura corporativa, modelo de negócio, estrutura organizacional, e outros, esses padrões são sutilmente diferentes nas organizações. O importante é sua identificação e tratamento através de um plano estratégico de desenvolvimento. É preciso trazer a tona os empecilhos políticos e ideológicos para a inovação, removê-los e criar novos procedimentos gerenciais que sejam amigáveis à inovação, que permitam e sustentem novos tipos de comportamentos.

Os autores Gibson e Skarzynski (2008) realizaram uma pesquisa com mais de 500 gerentes de grandes empresas onde foi pedido que eles identificassem as maiores barreiras à inovação em suas organizações, uma das respostas mais comuns foi a falta de tempo. No mundo do trabalho atual, onde as organizações precisam correr para se manter no mercado

competitivo, os espaços são cada vez menores para a criação de novas ideias. Um dos maiores desafios à liderança é criar tempo e espaço necessário para sua equipe idealizar, experimentar e desenvolver ideias e inovação durante o expediente de trabalho, e afirma que “não há uma porcentagem específica de tempo a ser alocado à inovação, mas a prática mostrou que são necessários entre 10% e 15% das horas trabalhadas” (GIBSON; SKARZNSKI 2008, p. 23). É preciso buscar um equilíbrio entre a eficiência, isto é, a execução da rotina diária e a inovação de modo que os interesses de cada lado possam ser ouvidos e que nenhum conquiste uma vitória permanente sobre o outro.

Pessoas com alta capacidade inovadora precisam desempenhar funções que requerem esse tipo de competência ao invés de desempenharem funções operacionais e tradicionais. Envolver grupos de pessoas com diferentes formações, níveis hierárquicos, funções e áreas de atuação possibilita o aparecimento de um número maior de ideias inéditas, pois quanto mais diversas são as pessoas mais diversas serão as perspectivas e abordagens para solucionar um problema (GIBSON; SKARZNSKI 2008).

Deve-se levar em conta que a criação de uma cultura organizacional que privilegia o aprendizado, a criatividade e a inovação é um processo cumulativo, idiossincrático, e, de forma alguma ocorre sem resistência. Neste sentido, é importante estar ciente de que existem limites ao desenvolvimento da atividade inovativa interna (FRANCO, 1998).

Em estudo sobre criatividade e inovação Parolini e Albuquerque (2004) referem que a postura dos gestores é um dos fatores decisivos para o estímulo ou bloqueio às novas ideias. Concluiu que o entendimento sobre as ações da chefia e da organização em apoio às novas ideias deve englobar o seu fluxo na organização, não no sentido de simplesmente receber ou acatar a ideia como formas de “agradar” o funcionário, mas de estar aberto às ideias da sua equipe e ao diálogo frente ao erro proveniente de atitudes criativas, de forma a favorecer o ambiente relacional de confiança mais propício à manifestação da criatividade. Alguns gerentes reagem às novas ideias sem muito entusiasmo fazendo com que os inovadores abandonem a empresa para realizar negócios próprios em outro lugar. Em lugar de servirem como inspiradores e patrocinadores, alguns gerentes criticam e sabotam os inovadores.

SENGE (1998) salienta que os gerentes / líderes não têm o papel de conduzir as pessoas para a mudança, mas sim de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa que existe em todos os níveis, e lembra que "em uma organização capaz de aprender, os líderes são projetistas, professores e atendentes. Esses

papéis requerem novas habilidades: montar uma visão compartilhada, desafiar modelos mentais comuns e desenvolver modelos de pensamento mais sistêmicos" SENGE (1998, p.16).

A criatividade e a inovação aplicada às empresas segundo Parolini e Albuquerque (2004) compreendem três dimensões: a) as características das pessoas altamente criativas e inovadoras; b) o ambiente favorável à expressão da criatividade e inovação; c) as habilidades cognitivas do pensamento criativo e inovador. Compreende-se, portanto que o processo criativo nas organizações envolve a pessoa criativa, as relações interpessoais, o ambiente organizacional e as relações do indivíduo criativo com a organização.

Percebe-se na maioria das empresas um paradoxo entre a busca de um ambiente com autonomia e favorável a novas ideias e o controle organizacional sob o permanente vigiar e punir foucaultiano. O controle organizacional, realizado por meio da burocracia como uma punição através da avaliação de desempenho quando funcionários, por exemplo, não atingem as metas no sentido de obter inovação (PAROLINI; ALBUQUERQUE, 2004).

Outra barreira à inovação é a resistência. Ela faz parte do processo de mudança organizacional, pois é uma reação inerente ao ser humano diante de qualquer situação nova. A mudança organizacional pode ameaçar grupos dentro das organizações, além de ameaçar aqueles que se beneficiam da atribuição atual de recompensas e recursos. Isto tanto pode ocorrer horizontalmente, entre as unidades organizacionais, quanto no eixo vertical (GIBSON; SKARZNSKI, 2008). Implementar melhorias na organização não é tarefa fácil no início. Quando bem feita, a inovação organizacional gera bons resultados. Para isso, um bom planejamento e alguns cuidados são necessários. O principal é preparar a equipe para as mudanças e introduzir uma nova cultura na empresa, ou seja, incentivar novas atitudes comportamentais nos funcionários por meio de orientação e capacitação. O objetivo é transformar os colaboradores em agentes da inovação.

A inovação deve ser considerada como um processo sistêmico e permanente nas organizações. A busca constante pela inovação é indispensável para assegurar elevados padrões de eficiência, produtividade e competitividade nas organizações (PAROLINI; ALBUQUERQUE, 2004).

Entretanto, se os profissionais que buscam a inovação na organização não encontram apoio para levar adiante suas ideias, pode-se dizer que a inovação não é uma capacidade sistêmica naquela organização, não é considerada um valor essencial que está enraizado na cultura corporativa. Para o desenvolvimento de uma cultura de inovação é necessário implementar políticas, processos e sistemas que possibilitem uma evolução gradual para que a cultura de inovação se perpetue na organização (GIBSON; SKARZNSKI, 2008).

Considerando que a cultura organizacional é importante para a criação do conhecimento e inovação, apresenta-se a seguir algumas ideias para o desenvolvimento de uma cultura de inovação na organização.

2.4 A cultura organizacional como fator crítico a implantação da gestão do conhecimento e da inovação na organização

O processo de globalização da economia vem colocando para as empresas desafios crescentes tanto na forma de inserção e interação em diversas sociedades, como no sistema de gestão adotado. Os desafios por que passam as organizações hoje no mercado, na formação de alianças estratégicas, exigem não mais o conhecimento autocrático, mas o conhecimento permeado por estruturas mais descentralizadas e democráticas. Os processos de mudanças de gestão centram-se em questões fundamentais como: o que mudar, o que preservar, como mudar? Diante dessas indagações, percebe-se que a cultura organizacional constitui um dos fatores primordiais para a implantação da gestão do conhecimento e da inovação em uma organização, podendo influir de forma positiva ou negativa nesse processo.

A existência de uma cultura interna onde os funcionários tenham clareza dos objetivos organizacionais, valorizem o trabalho em equipe e o compartilhamento de ideias, contribui, de forma satisfatória para a gestão do conhecimento e para a inovação. Por outro lado, se a cultura é constituída de crenças, valores e costumes arraigados, prejudica a criação de ideias e projetos inovadores no ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005).

Alves (1997) entende que a cultura da empresa é representada por um sistema complexo de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, conhecimentos e significados. A cultura reflete as escolhas e preferências que foram desenvolvidas pela liderança atual ou passada e que são compartilhadas pelos seus demais membros.

Uma das maneiras de se apreciar a natureza da cultura é observar o funcionamento do dia a dia da organização. As características de uma cultura que estão sendo observadas se tornarão evidenciadas, à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional dos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela quais as coisas são feitas.

O termo cultura segundo Bourdieu (1997, apud Souza, 2009) diz respeito à cultura como um capital produzido em um determinado campo, o qual representa a construção dos códigos simbólicos, organizados em sistemas culturais diferenciados. Dessa forma, esse autor percebe cultura como um conjunto de esquemas de percepções construídas por um grupo de pessoas com autoridade legitimada.

Já Hofstede (1984, p. 210) define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. A palavra programação refere-se as reações mais prováveis que as pessoas apresentam em decorrência do passado de cada uma.

Conforme esse autor, o indivíduo tem seu comportamento e experiências determinadas pelos costumes, linguagem, formas de agir no trabalho, e suas ações, são definidas como produtos de sua cultura. As relações estabelecidas ao longo da sua existência são percebidas como mecanismos de reforço dos “padrões dominantes de pensamento, sentimento e ações em todas as dimensões da vida” (SOUZA 2008, p.4).

Continuando o pensamento de Hofstede (1984) sobre o estudo da cultura, ele mostra que os grupos pensam e se comportam de maneira diferente, representando os diferentes níveis de manifestação de uma cultura, portanto, a cultura é responsável por determinar a forma como a natureza humana se expressa em seus mais diferentes contextos e momentos históricos.

Conforme Freitas (1997, p. 294) cultura organizacional é entendida como:

Conjunto de representações imaginárias sociais construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Essa conceituação considera que a cultura organizacional desempenha o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando sobre o imaginário dos indivíduos, fornecendo uma contribuição para a compreensão do universo organizacional.

Para Shein (1989) cultura organizacional é concebida como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Este autor considera que a cultura é percebida como um modelo dinâmico que é apreendida, transmitida e mudada. Para ele há diferentes níveis pelos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida:

- a) os artefatos visíveis e físicos, como o layout da organização, o comportamento das pessoas, que são fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados;
- b) os valores aparentes que permeiam a organização,
- c) os pressupostos básicos, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Esses pressupostos não estão organizados aleatoriamente, eles se padronizam em paradigmas culturais, com alguma ordem e consistência para orientar a ação do ser humano.

Dupuis (2007 apud Souza, 2009) afirma que o conceito de cultura pode ser utilizado para diferenciar as pessoas umas das outras. Dupuis diz que alguns estudiosos, veem cultura mais como elementos morais e simbólicos, outros pesquisadores acrescentam práticas, e produções materiais, por sentirem que ela não pode ser reduzida a representações morais das pessoas que a constroem. Na visão desse autor os modelos, valores, símbolos são inseparáveis de comportamentos, ações e práticas, e formam juntas as configurações culturais, isto é, a cultura.

Souza et al., (2008) enfatiza que em estudos recentes realizados no Brasil mostram uma lacuna significativa no desenvolvimento da inovação, de uma maneira geral nas organizações, e de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Considera que uma possível resposta para essa lacuna seria a falta de uma dimensão da inovação na cultura empresarial brasileira. Isto confirma a importância de pensar cultura, “como uma construção social, dinâmica, realizada a partir da história das relações dos grupos sociais em espaços e tempos distintos, não integrados totalmente” (SOUZA 2008, p.1). Percebe-se a importância de se compreender que a implementação de uma cultura inovadora nas pessoas requereria o desenvolvimento de uma base educacional desde a infância.

Existe ambientes onde a tendência à inovação é maior do que em outros, o que leva a autora a concluir que a cultura e os valores são importantes para a formação do indivíduo inovador (Souza, 2009).

Na visão de Souza (2009, p. 8) a cultura inovadora é aquela que possibilita uma ambiência flexível, preditora da resposta atitudinal das pessoas, onde a inovação passa a ser um valor constante, possibilitando de maneira efetiva a criação contínua da inovação e desse modo impactando no desenvolvimento sócio-econômico. Portanto, a cultura inovadora propicia o desenvolvimento do compromisso das pessoas com a inovação.

Nessa linha de pensamento, a autora enfatiza que para o desenvolvimento dessa cultura inovativa, destaca a importância da cultura e se embasa no que diz Rodrigues (1972, p. 401) quando refere que “as atitudes sociais criam um estado de predisposição à ação”. Essa predisposição precisa ser combinada com situações específicas desencadeantes, que sejam consideradas a cultura de um grupo social. Portanto, Souza (2009, p. 3) afirma que:

A inovação passa a ser resultado de um esforço por determinados grupos sociais que, por meio de processos específicos, pensarão ações, ou até mesmo atitudes, que busquem o novo. E para tal terão como ponto de partida seus valores sociais que serão redesenhados por valores econômicos a partir da associação das necessidades com as oportunidades existentes no mercado.

Compreende-se que para se ter atitudes inovativas nas organizações é preciso que seus agentes sejam capazes de implantar permanentemente valores e ideias inovadoras, no sentido de se estabelecer uma cultura de inovação nas pessoas que fazem parte da organização; desenvolver apenas estratégias inovadoras, não é o suficiente para o desenvolvimento dessas atitudes. Atitude inovativa conforme Souza (2009) seria um padrão de conduta orientado para a capacidade de inovar, possibilitando a geração de valor econômico e social.

Mussi et al., (2002) destaca que a adoção e a aplicação do conhecimento novo pode ser um processo lento e árduo, e o índice de sucesso será altamente influenciado por fatores culturais e estruturais da empresa em que o sistema será implementado. Conforme Souza (2009, p. 1) o processo de inovação “é intimamente dependente do conhecimento (geração de valor) e da criatividade (o novo)”, pois, considerando o cenário atual, as organizações são impulsionadas a criar novos produtos e processos introduzindo o novo para gerar riquezas. Daí a importância de desenvolver na organização uma cultura que incentive e possibilite o compartilhamento de informações e conhecimentos.

A adequação entre estrutura organizacional e tecnologia, de acordo com a teoria da contingência estrutural de Donaldson (1988), leva a um desempenho superior quando comparado ao das organizações onde a estrutura está em desacordo com a tecnologia. O autor argumenta que a tecnologia do conhecimento é contingente à estrutura organizacional. Quanto mais codificado o conhecimento utilizado na organização e quanto menos exceções encontradas nas operações, mais o processo decisório da organização poderá ser centralizado. Ele diz que há uma distinção entre a estrutura mecanicista em que os papéis são definidos pelos superiores e a estrutura orgânica onde os papéis são definidos de forma menos rígida, como resultado de discussões entre as partes, pois o conhecimento necessário ao desempenho está diluído entre os empregados.

Conforme Donaldson (1988) em ambientes estáveis a estrutura mecanicista é mais efetiva, mas quando a organização enfrenta um alto grau de mudança tecnológica e de mercado, uma estrutura orgânica é mais necessária. A inovação torna-se o principal fator contingencial subjacente às tarefas com incertezas.

A cultura organizacional é uma variável que muda com o tempo, é percebida através de meios de artefatos, linguagem, mitos, valores, arquitetura, ritos, etc., é decorrente da luta por adaptação ao ambiente e integração interna do grupo organizacional e é regida por um conjunto de premissas básicas institucionalizadas na organização (MOTTA, 2008).

Entendendo o conceito de percepção, através da visão de Robbins (2005), que afirma que percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente, o mundo importante para o comportamento, é o mundo na forma em que é percebido. Refere à construção e ao entendimento do mundo social a partir dos dados obtidos por meio dos sentidos. A percepção social, por sua vez, refere-se aos processos pelos quais formamos nossas impressões das características e da personalidade das outras pessoas. Neste trabalho de pesquisa, procurou-se identificar as ações e práticas percebidas pelos colaboradores do SENAI-PE, que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento.

Acredita-se que a cultura organizacional representa um fator de grande relevância para o desenvolvimento da gestão do conhecimento e da inovação em uma organização, podendo contribuir de forma positiva ou negativa nesse processo.

2.4.1 A Cultura oficial e as subculturas

A cultura de uma organização é complexa e difícil de ser entendida. O subsistema humano e cultural é composto pela cultura oficial da organização e pela cultura de subgrupos formados por indivíduos que interagem e constroem em conjunto o ambiente em que vivem e a própria organização.

Normalmente existe numa organização uma cultura comum com elementos culturais e valores comuns a todos, e subculturas desenvolvidas em diferentes áreas ou departamentos formadas a partir da experiência de seus membros.

Existem valores culturais comuns a todos onde se informa a missão e os objetivos da organização, entretanto, cada grupo tem seus padrões, linguagem, valores e sua visão de mundo particular, uma vez que suas experiências de trabalho são diferentes de outros grupos (MOTTA, 2008).

A visão de mundo dos gestores é disseminada por toda a organização através de treinamentos, publicações, revistas, jornais internos, comunicados. O conceito de identidade social foi desenvolvido por pesquisadores do Instituto Tavistock em Londres nos anos de 1950, onde refere que indivíduos que possuem experiências de trabalho semelhantes tendem a desenvolver valores, comportamentos, padrões e linguagens similares.

Conforme Motta (2008) a mesma lógica pode ser aplicada para diferentes tipos de organizações sejam elas privada, pública, clubes, escolas. Os padrões culturais são próprios de cada tipo de sistema. Há, entretanto, uma diferença entre o que a organização comunica e o que ela efetivamente pratica. Essas formas de como as organizações agem no dia a dia foram apresentadas e comentadas no capítulo 2, item 2.2.2 ao tratar da teoria de ação baseada nos autores Chris Argyris e Donald Schön. Os autores evidenciam a importância e necessidade do constante alinhamento das ações proclamadas com as ações praticadas.

A organização que propaga valores democráticos não pode ter uma estrutura burocrática e centralizada, da mesma forma que a autonomia e aprendizagem são valores desejáveis para todos os membros da organização numa sociedade do conhecimento. No dia a dia de uma organização, entretanto, nem sempre isso acontece. Quais são as pessoas e grupos que efetivamente têm a possibilidade de aprender e decidir por si mesmo? Diante da nova era do conhecimento é ponto pacífico que as organizações devem dar oportunidade a todos os seus colaboradores para que eles possam aprender e se desenvolver; saber lidar com

informações, processá-las, interpretá-las e decidir rapidamente, pois o rápido processo de informações é fonte de vantagem competitiva nas organizações.

Segundo Senge (1998) uma organização com indivíduos que saibam pensar e aprender teria, de acordo com essa visão, vantagens sobre as outras. Motta (2008) diz que os gestores desempenham um papel fundamental principalmente naquele momento em que o grupo se defronta com novos problemas e deve desenvolver novas respostas, soluções e estratégias para as situações. E enfatiza dizendo que:

Uma das funções cruciais da liderança é prover diretrizes – regras e estratégias – quando o modo habitual de fazer coisas não funciona mais ou quando mudanças drásticas no ambiente exijam novas respostas. Nesse momento a liderança deve não só garantir a descoberta de novas e melhores soluções, mas também proporcionar alguma segurança que ajude o grupo a tolerar as dificuldades do abandono das antigas maneiras estáveis de agir, enquanto as novas são aprendidas e experimentadas (Motta, 2008, p. 300).

O autor refere ainda que caso a organização tenha uma cultura forte e sua liderança se mantenha estável, a cultura conseguirá sobreviver, mesmo que existam mudanças de pessoas em escalões de pouca influência na estrutura. Entende que não é fácil mudar rapidamente os padrões culturais e as práticas estabelecidas há anos e consolidadas no sistema organizacional. Para o autor, a mudança cultural envolve quebra de valores e formas de comportamento usuais. Um novo sistema só pode ser construído com base na experiência anterior bem sucedida. Os indivíduos e as organizações só evoluem a partir do que são, mesmo que o aprendizado envolva rupturas.

A gestão da mudança e dos valores culturais pode ser considerada hoje como um dos maiores desafios para os grupos organizacionais haja vista o atual contexto que estamos vivendo onde demanda das empresas novas formas de pensar, de agir para lidar com as incertezas e desafios desse mundo globalizado.

Percebe-se a necessidade de se desenvolver nas organizações uma nova cultura, com valores mais alinhados com os tempos atuais de rápidas mudanças e incertezas quanto aos ambientes em constantes demandas por novos processos e produtos inovadores para poder se manter competitivas nesse mundo globalizado.

Neste capítulo apresentou-se os estudos mais importantes sobre a gestão do conhecimento, inovação, aprendizagem e cultura organizacional, evidenciando a relevância temática e a relação dos construtos entre si, com o objetivo de fundamentar a pesquisa realizada, cuja metodologia de implementação encontra-se no capítulo subsequente.

3 Procedimentos metodológicos

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa científica da qual trata dos temas gestão do conhecimento, inovação, aprendizagem e cultura organizacional. O estudo desses assuntos foi planejado, procurando responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são os fatores críticos (que facilitam ou dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI-PE?

A partir do objetivo geral – identificar quais são as formas de desenvolver uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI-PE - foram definidas as estratégias metodológicas da pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e quantitativo. Conforme Lakatos e Marconi (2004) a combinação desses dois métodos (triangulação metodológica) no estudo de um fenômeno pode propiciar uma maior amplitude em termos de descrição, explicação e compreensão do fenômeno. Nessa intenção, os achados qualitativos desta pesquisa complementam a análise quantitativa, levando a uma maior validade dos resultados.

Richardson (1989) evidencia que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudanças de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Trata-se de um estudo de caso, visto que foi realizado com base na realidade de uma Instituição e permitiu o estudo do fenômeno em profundidade dentro de um contexto bem delimitado, conforme afirma Roesch (1999).

Com base no tema do projeto, a unidade analisada foi o SENAI-PE, com um quadro de colaboradores constituído de 660 pessoas. A escolha de realizar a pesquisa na Instituição deveu-se a relevância do tema, considerada de grande valor pela pesquisadora, estando em consonância com o interesse da organização na busca de desenvolver uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento, uma vez que a questão de pesquisa está alinhada com um dos objetivos estratégicos da organização.

Este trabalho caracteriza-se ainda, como um estudo exploratório e descritivo, uma vez que busca o levantamento de informações sobre o problema apresentado, por meio da interação da pesquisadora com o campo de estudo escolhido. Entende-se que o método descritivo é abrangente permitindo uma análise profunda do problema de pesquisa quanto aos aspectos sociais, de comportamento e percepções, que influenciam um determinado fenômeno.

Inicialmente foi realizado um levantamento junto aos colaboradores da Instituição com o objetivo de identificar quais são os fatores que facilitam e dificultam o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e a gestão do conhecimento com posterior análise, cujos dados foram coletados e tratados com base no método quantitativo. Num segundo momento, foram realizadas as entrevistas que complementam os resultados obtidos, possibilitando o enriquecimento e o melhor entendimento da realidade estudada.

3. 2 Estratégia metodológica

Esta seção foi planejada com a finalidade de atender aos objetivos gerais e específicos deste projeto e compreende as seguintes etapas:

3.2.1 Pesquisa bibliográfica

A etapa inicial consistiu em fazer uma revisão bibliográfica em livros, artigos e publicações diversas, acerca dos temas cultura e aprendizagem organizacional, inovação e gestão do conhecimento através da realização de uma pesquisa de literatura impressa e em meio eletrônico para conhecer trabalhos científicos e estudar autores relacionados à temática para fundamentação do tema em estudo. Estas informações orientaram tanto a escolha dos métodos (quantitativo e qualitativo) utilizados, quanto à elaboração dos instrumentos de coleta e análise dos dados de acordo com os objetivos gerais e específicos contidos neste trabalho.

3.2.2 Delimitação do campo empírico

3.2.2.1 Pesquisa quantitativa

Para estudar quais são os fatores que facilitam e dificultam o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI-PE, foi utilizado inicialmente o estudo quantitativo. Optou-se por dividir o SENAI-PE em quatro grandes grupos de colaboradores: Gestor, Técnico, Apoio e Docente. O grupo denominado de Gestor compreendeu 20 colaboradores que exercem cargos de gestão na Instituição. Foram eles: diretores: técnico, administrativo-financeiro e diretor da qualidade (SGI – sistema de gestão integrada), diretores e secretários de escolas técnicas e gerentes de divisões. O segundo grupo chamado de Técnico, com 42 colaboradores, foi composto por pessoas que ocupam cargos de analista de educação profissional, de administração, laboratório, planejamento e pesquisa, de comunicação, de informática, de informação e documentação, consultor de empresas e agente de mercado. O terceiro grupo, denominado de grupo de Apoio, compreendeu 31 colaboradores com ensino médio completo, que têm os cargos de assistente administrativo, assistente técnico (administração e informática), e técnico de laboratório. E, o quarto grupo, chamado de Docente foi composto de 32 colaboradores que exercem o cargo de docente, de educação básica e docente assistente, perfazendo um total de 125 colaboradores, representando, portanto, o quantitativo da amostra estudada. Com relação ao número definido, conforme Campello de Souza (2002), o importante é 30, porque existem técnicas canônicas em estatística, que requerem uma amostra de 30 observações, mas estamos usando mais de 30 para dar uma margem de segurança. Entretanto, somente com relação ao grupo de gestores é que não conseguimos chegar a esse número, pois 30 é o número de gestores atualmente no SENAI-PE e apesar de terem sido todos convidados a participar, alguns não puderam participar desse estudo, por motivos diversos, como tempo, interesse, disponibilidade. Os 125 colaboradores que fazem parte da amostra estão lotados na sede e nas escolas técnicas da Instituição. A distribuição dos questionários para preenchimento foi feita de forma voluntária, considerando, entretanto, a função e interesse das pessoas que estão de certa forma, voltadas para a inovação e a gestão do conhecimento.

3.2.2.2 Pesquisa qualitativa

Os sujeitos da pesquisa qualitativa compreenderam: 02 diretores: técnico e da qualidade, 04 gerentes de divisões, 02 diretores de Escolas Técnicas e 02 técnicos perfazendo um total de 10 colaboradores entrevistados, representando, portanto, o quantitativo ouvido e estudado. Esse grupo de representantes está lotado na sede e nas escolas técnicas da Instituição. O critério utilizado foi o de ter disponibilidade para participar da entrevista, além de considerarmos pessoas de representatividade nas funções que ocupam na Instituição.

3.2.3 Coleta de dados

3.2.3.1 Pesquisa quantitativa

Nesta etapa foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário auto-aplicável contemplando variáveis diretamente relacionadas ao objeto de estudo. Essas variáveis foram elaboradas com foco no objetivo geral e específico, conforme pode-se observar no quadro abaixo.

As categorias de análise foram definidas com base nas informações que fundamentaram a pesquisa e organizadas em grandes blocos de questões/frases sobre o assunto, o que propiciou a análise de cada variável e de suas relações entre si, conforme demonstrado abaixo. O questionário elaborado para a pesquisa, constando de 89 questões, encontra-se no Apêndice A.

Questão da pesquisa: Quais são os fatores críticos (que facilitam ou dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI-PE?

Objetivo geral: Identificar quais são os fatores críticos (que facilitam e dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI-PE.

Objetivo específico: Identificar os fatores que são percebidos pelos colaboradores do SENAI-PE, que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e a gestão do conhecimento.

Variáveis independentes:

1. Perfil do respondente/colaborador:
 - a) Sócio demográfico: sexo, faixa etária, estado civil, número de filhos, nível de instrução, área de formação.
 - b) Inserção no SENAI: unidade de lotação, cargo/ função, tempo de serviço.

Variáveis dependentes:

1. Cultura: sobre gestão do conhecimento e inovação

- a) Ações/ práticas: valores e crenças da cultura, apoio e envolvimento da gestão, percepção e comportamento dos colaboradores, posicionamento do SENAI-PE quanto à gestão do conhecimento e inovação, tecnologias e sistemas de informação e SENAI-PE – organização inovadora?
- b) Conhecimentos: questões para avaliar os conhecimentos dos respondentes.

OBJETIVO / PERGUNTA	PROPÓSITO DA PERGUNTA (por que é preciso saber sobre...)
<p>1. Perfil do respondente/colaborador: a) Sócio demográfico b) Inserção no SENAI-PE</p> <p>2. Identificar valores e crenças da cultura organizacional (SENAI-PE)</p> <p>3. Verificar o apoio e envolvimento da gestão</p> <p>4. Verificar a percepção e comportamento dos colaboradores</p> <p>5. Descobrir o posicionamento do SENAI-PE quanto à gestão do conhecimento e inovação</p> <p>6. Tecnologias e sistemas de informação</p> <p>7. Verificar em até que ponto se pode considerar uma organização inovadora. SENAI-PE é uma organização inovadora?</p> <p>b) Conhecimentos: questões para avaliar os conhecimentos dos respondentes.</p>	<p>1.a) Analisar se o perfil/características do colaborador influencia na cultura do SENAI-PE. 1.b) Conhecer como é que a pessoa se posiciona com relação ao SENAI-PE, isto é, como se insere.</p> <p>2. Identificar aspectos da cultura como (crenças, valores, pressupostos, formas de pensar e de agir no ambiente de trabalho) que podem influenciar de forma positiva ou negativa no desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento.</p> <p>3. Verificar como se comportam os gestores frente a sua equipe: resistência, apoio no suporte à inovação e à gestão do Conhecimento.</p> <p>4. Descobrir como os colaboradores percebem a si mesmos e se comportam no contexto organizacional, com vistas a identificar aspectos facilitadores/ dificultadores no processo de gestão do conhecimento e inovação. Entender o grau de participação dessas pessoas.</p> <p>5. Conhecer de que modo o SENAI-PE se posiciona, que mecanismos utiliza para o armazenamento e compartilhamento da informação e do conhecimento e como estimula o processo de inovação.</p> <p>6. Identificar como ocorre e descobrir as formas internas de acesso à informação.</p> <p>7. Verificar o estágio em que se encontra com relação ao processo de inovação e de gestão do conhecimento.</p> <p>b) Avaliar os conhecimentos dos colaboradores sobre gestão do conhecimento e inovação.</p>

Quadro 05 (3) – Preparação do questionário de pesquisa para desenvolvimento do Apêndice A.
Fonte: Elaboração própria.

Portanto, com relação ao estudo quantitativo, o instrumento de coleta de dados escolhido foi um questionário de pesquisa (APÊNDICE A) compreendendo questões/frases

sobre questões ligadas a inovação e gestão do conhecimento no que diz respeito às variáveis dependentes: ações/práticas, crenças/valores e conhecimento (compreensão sobre o tema em estudo), envolvendo a cultura, assim como as variáveis independentes referente ao perfil do respondente no que se relaciona a questões sócio-demográficas como idade, sexo, escolaridade, e outras. Buscou-se também nesse instrumento de pesquisa verificar como esse indivíduo/colaborador respondente se posiciona com relação ao SENAI-PE, isto é, como ele se insere – INSERÇÃO NO SENAI-PE - com questões como cargo/função, tempo de serviço, unidade de lotação. A intenção foi verificar até que ponto essas características dos indivíduos interferem na cultura do SENAI-PE facilitando ou dificultando o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e a gestão do conhecimento.

As questões/frases foram agrupadas de acordo com as categorias de análise conforme quadro abaixo:

QUESTÕES/FRASES	RELACIONADAS À CATEGORIA:
1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Perfil Sócio demográfico do respondente/colaborador
8, 9 e 10	Inserção do respondente/colaborador
11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24	Valores e crenças da Cultura SENAI-PE
25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 e 34	Apoio e envolvimento da Gestão
35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45 e 46	Percepção e comportamento dos Colaboradores
47, 48, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54 e 55	Posicionamento do SENAI-PE quanto à Gestão do Conhecimento e Inovação
56, 57, 58, 59, 60, 61, 62 e 63	Tecnologias e Sistemas de Informação
64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77 e 78	SENAI-PE é uma organização Inovadora?
79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88 e 89	Conhecimentos: questões para avaliar os conhecimentos dos colaboradores/respondentes

Quadro 06 (3) – Questões/frases relacionadas às categorias de análise
Fonte: Elaboração própria.

As respostas as questões do questionário com relação às ações/práticas foram feitas de forma padronizada, usando-se para resposta uma freqüência de 1-5; no que diz respeito às questões baseadas em valores/crenças foram utilizadas uma intensidade de 1-5; e no que se refere às questões com foco no conhecimento, foram feitas através de acertos no questionário.

Os questionários foram auto-aplicáveis e foram enviados aos participantes via malote, através de protocolo, para as unidades do SENAI-PE localizadas no Recife e cidades do interior do estado de Pernambuco, ficando sob a responsabilidade de uma pessoa designada, em cada unidade, para entrega dos questionários aos participantes e devolução, com prazo pré-determinado. O tempo de duração desse processo abrangeu ao todo um período de 2 meses. Alguns questionários foram devolvidos não totalmente preenchidos, faltando algumas respostas; precisamos voltar à pessoa para complementação das informações, e dessa forma obtivemos o preenchimento de todas as questões. Obtivemos uma taxa de resposta de 83,33 % pois foram enviados 150 questionários as unidades e 125 foram devolvidos preenchidos. Ressalta-se em todo o processo o seu caráter confidencial.

3.2.3.2 Pesquisa qualitativa

Em complementação as informações coletadas através do questionário de pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICE C), com a intenção de se obter mais informações e esclarecimentos a respeito do questionário aplicado, com vistas a enriquecer essa etapa do processo em estudo. O roteiro da entrevista compreendeu uma lista de pontos e questões previamente estabelecidas. Estas perguntas serviram para orientar a pesquisadora durante a realização das entrevistas. O roteiro foi desenvolvido com base no que se pretendia pesquisar (APÊNDICE B). As entrevistas tiveram a duração média de uma hora, e aconteceram no período de 03/09 a 25/11/2010. Foram feitas com pessoas formadoras de opinião, que estão de alguma forma engajadas em atividades de inovação e gestão do conhecimento. O critério utilizado nesta etapa consistiu na acessibilidade e interesse dos atores em contribuir com esta pesquisa.

Conforme Mattos (2006) a entrevista não estruturada ou semi-estruturada é uma forma especial de conversação. Não é possível ignorar o efeito da presença e das situações criadas por uma das partes – o entrevistador – sobre a expressão da outra – o entrevistado. Há um significado de ação que transpassa do significado do tema da conversação. Nesse tipo de entrevista, o roteiro é preparado previamente, entretanto as perguntas não se limitam ao roteiro, podendo-se na medida do possível realizar outras perguntas que não fazem parte do roteiro (MERRIAM 1999). Mattos (2006) corrobora com a autora, afirmando que três condições são essenciais na pesquisa qualitativa: o entrevistador possa expressar-se a sua maneira, a ordem

das perguntas não venha prejudicar essa livre expressão e que haja possibilidade de inserir outras perguntas conforme a necessidade, sem, entretanto fugir do objetivo da entrevista.

Conforme Merriam (1999) a pesquisa qualitativa se baseia na expressão da realidade investigada, com o propósito de compreender os significados que os discursos dos respondentes trazem ao problema de pesquisa. O mais importante é compreender o fenômeno a partir das perspectivas e visões de mundo dos respondentes. Os pesquisadores que utilizam esse tipo de pesquisa estão interessados em entender os significados construídos pelos indivíduos, isto é, como as pessoas compreendem o seu mundo e suas experiências. Nesse estudo, procura-se identificar quais são os fatores críticos percebidos pelas pessoas para o desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento.

As entrevistas foram realizadas, separadamente, com cada respondente, com duração de 50 a 60 minutos, e foram gravadas com autorização prévia do participante, em meio digital onde foram posteriormente transcritas e estudadas.

3.2.4 Análise dos dados

Consistiu na organização e sistematização dos resultados da pesquisa teórico-empírica apresentando a aplicabilidade do conhecimento científico à realidade organizacional.

3.2.4.1 Pesquisa quantitativa

Com relação ao método quantitativo, os dados obtidos com a aplicação do questionário foram analisados e interpretados com o auxílio de métodos estatísticos (estatística descritiva e inferencial) e apresentados em tabelas e gráficos.

3.2.4.2 Pesquisa qualitativa

Com relação ao estudo qualitativo, conforme Merriam (1999) a análise dos dados é um processo de análise e interpretação das falas das pessoas entrevistadas. Envolve a atividade de descrição e a criação de categorias que se faz a partir da repetição de temas nos dados coletados. É um processo intuitivo, mas ao mesmo tempo é decorrente de três fatores: da orientação e conhecimentos do investigador, dos significados que foram comunicados pelos participantes durante as entrevistas e da literatura estudada.

Seguindo o pensamento da autora Merriam (1999) todas as entrevistas realizadas foram transcritas e feita uma primeira leitura tendo o cuidado de realizar comentários e destacando o que parece ser relevante para o estudo. Em seguida agrupam-se os comentários que são semelhantes e se constitui uma lista inicial de temas relacionados com o estudo. Na sequência, repete-se a transcrição do estudo, gerando uma segunda lista de comentários. A partir daí as duas listas são comparadas e fundidas em uma única guia de conceitos, formando assim as categorias definidas. Em seguida ocorreu a sequência no processo de análise dos dados com realização de comentários, análise e agrupando às categorias construídas. Tais categorias que buscam refletir o objetivo do estudo agruparam todos os dados que foram considerados relevantes, mutuamente excludentes e caracterizadas pelo mesmo nível de abstração.

O tratamento e análise das informações coletadas neste estudo foram feitas através do método de análise pragmática da linguagem. Segundo Mattos (2006) este método da análise pragmática da linguagem, consiste em relacionar os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado no estudo. De acordo com o autor este método é constituído de cinco fases:

Primeira - A recuperação consiste na transcrição da entrevista fazendo anotações preliminares acerca dos significados que surgem durante as entrevistas, para posterior análise.

Segunda - A análise do significado pragmático da conversação tem por objetivo avaliar como foi desenvolvida a entrevista, buscando identificar acontecimentos que merecem destaque. É muito importante nesse momento, buscar os significados implícitos na fala do entrevistado no que concerne a sua prática assim como no que diz respeito ao contexto organizacional, técnico, cultural, etc. É realizada em duas demãos e uma revisão das mesmas.

Terceira - A validação que abrange a revisão do entendimento do pesquisador pelo autor do discurso.

Quarta - A montagem da consolidação das falas, objetiva criar uma matriz de consolidação com perguntas e respostas, visando propiciar uma visualização dos conjuntos das respostas e aproximar relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados.

Quinta - A análise de conjuntos com vistas a buscar mais algum significado de alguma resposta isolada ou vista em conjunto com outras. Nessa fase se produz as conclusões parciais sobre o problema de pesquisa baseadas nas respostas dos entrevistados.

Para Mattos (2005) a entrevista não estruturada é uma forma especial de conversação, pois, durante a entrevista há um comportamento sendo expresso, cujo significado vai além do significado temático da conversação. Desse modo, é relevante perceber o efeito que cada pessoa cria na outra e como isso influencia as respostas. “A perspectiva teórica da pragmática da linguagem nos deixa atentos ao que ali se faz. [...] pois a dimensão simbólica do que se diz

é mais forte que a semântica, e o significado é uma resultante global do ato de fala” (MATTOS, 2005, p. 9).

Finalmente, foram discutidos os resultados e feitas considerações finais sobre os resultados obtidos com o objetivo de identificar os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento.

3.2.5 Elaboração da discussão e conclusão

Com base na metodologia teórico-empírica utilizada, foi possível analisar os discursos provenientes das entrevistas realizadas em conjunto com os dados coletados nos questionários, relacionando-os com as teorias apresentadas na revisão de literatura, com o objetivo de responder aos objetivos propostos bem como apresentar as conclusões desse estudo.

3.2.6 Observações a respeito desse estudo

É oportuno destacar aqui que trabalho nesta Instituição há 25 anos, na Divisão de Talentos Humanos, como Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos Humanos, mas penso que esse meu conhecimento e afinidade com o SENAI-PE só tem a contribuir para a realização desse trabalho, além do que é um tema que desperta o meu interesse profissional e é de grande relevância para o SENAI-PE e empresas.

Nesse momento do trabalho de pesquisa, tanto a aplicação dos questionários aos 150 colaboradores de 10 unidades espalhadas por todo o estado de Pernambuco, assim como a realização de 10 entrevistas realizadas com um grupo de diretores, gerentes e colaboradores transcorreu de forma satisfatória, não somente pela disponibilidade manifestada pelo grupo em participar, mas também pela curiosidade e interesse em colaborar com este trabalho que consideram de grande valor para a Instituição SENAI-PE.

Procurei dentro do possível, me eximir de projeções junto ao grupo principalmente durante as entrevistas, me satisfazendo apenas em fazer as perguntas e me abster de demonstrar aprovações ou desaprovações ao que estava sendo dito ou proposto.

Esse tipo de atitude e de comportamento que procurei seguir durante todos os momentos em que estive no papel de pesquisadora, realizando as entrevistas, exigiu um grande empenho profissional, mas o meu comprometimento com este trabalho superou

adversidades que surgem naturalmente. Os resultados alcançados satisfizeram as minhas expectativas.

Percebo que os resultados em termos de preenchimento do questionário e disponibilidade para as entrevistas foram muito bons, onde se obtiveram 125 questionários respondidos de um total de 150 e 10 (dez) entrevistas realizadas representando 82% da amostra.

Entretanto, é necessário ressaltar a limitação da pesquisadora quanto ao uso do software *Statistica* para analisar os dados da pesquisa quantitativa. Tais dificuldades foram minimizadas com o auxílio de amigos e professores na realização de testes estatísticos compreendendo as variáveis diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa.

4 Apresentação dos resultados

Este capítulo apresenta os resultados de um amplo trabalho de pesquisa utilizando-se o método qualitativo e quantitativo o qual teve como objetivo geral, conforme citado no capítulo introdutório, identificar quais são os fatores críticos (que facilitam e dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI PE, e como objetivos específicos:

- Identificar os fatores que são percebidos pelos colaboradores do SENAI-PE, que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de uma cultura voltada para à inovação e à gestão do conhecimento;
- Sistematizar os resultados da pesquisa teórico-empírica apresentando a aplicabilidade do conhecimento científico à realidade organizacional.

Toma-se, então, o universo de colaboradores e partiu-se para o levantamento e análise quantitativa e qualitativa dos dados. Ambos os resultados são apresentados separadamente para uma melhor organização e compreensão das informações. Entretanto, no próximo capítulo que refere-se a discussão dos resultados, os dados quantitativos e qualitativos são apresentados de forma conjunta relacionando-os com os objetivos da pesquisa. Com essa perspectiva obteve-se e chegou-se aos seguintes resultados:

4.1 Estudo quantitativo

Nesta seção apresenta-se os resultados da aplicação do questionário de pesquisa compreendendo questões/frases, num total de 89 questões, sobre temas ligados a inovação e gestão do conhecimento no que diz respeito às variáveis dependentes: ações/práticas, crenças/valores e conhecimento envolvendo a cultura, assim como variáveis independentes referentes ao perfil do respondente relativos a questões sócio-demográficas, assim como com relação ao SENAI-PE, isto é, como esse colaborador respondente se insere no SENAI-PE, com o propósito de atender aos objetivos da pesquisa.

Estão dispostos nas seguintes subseções: O tópico 4.1.1 apresenta a estatística descritiva de todas as questões da pesquisa enquanto que o tópico 4.1.2 apresenta os resultados inferenciais obtidos através da relação das variáveis diretamente relacionadas aos objetivos investigados no trabalho.

4.1.1 Perfil dos participantes da pesquisa

A primeira parte do questionário com 10 questões compreende as variáveis independentes. Refere-se ao perfil dos respondentes sobre questões sócio-demográficas, assim como envolve questões que buscam verificar como esse colaborador respondente se insere no SENAI-PE.

4.1.1.1 Perfil sóciodemográfico

De acordo com os dados coletados, observou-se que a distribuição da amostra por sexo apresenta um perfil equilibrado, uma vez que dos 125 colaboradores que responderam ao questionário, 52% são do sexo masculino e 48% são do sexo feminino, conforme pode ser observado no Gráfico 01:

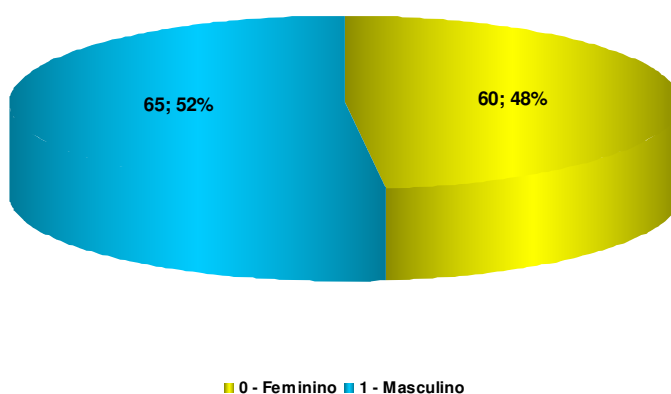


Gráfico 01 (4)- Distribuição da amostra por sexo
Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

Quanto à faixa etária, foi identificado que o colaborador mais jovem da amostra tem 19 anos e o mais velho 79 anos. No Gráfico 02, dos 125 respondentes, observa-se que a maioria dos colaboradores (30,4%), se encontra na faixa etária de 31 a 40 anos.

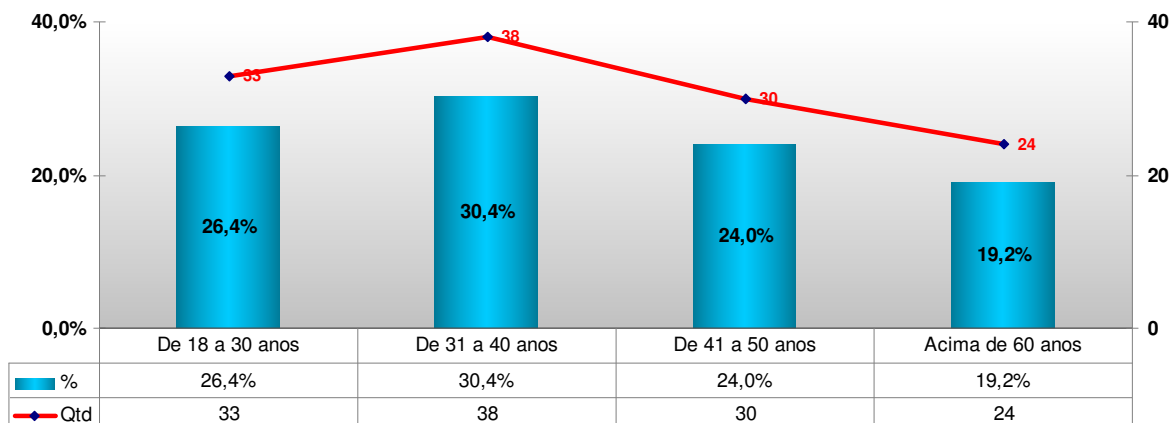


Gráfico 02 (4)- Distribuição da amostra por faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

Como demonstra o Gráfico 03, a maioria dos colaboradores é casada (51,2%) e 1,6% declararam estar em situação de união informal, o que chega a quase 53% os que vivem com um cônjuge. Enquanto que 35,2% dos colaboradores são solteiros e 12% são divorciados, separados ou viúvos.

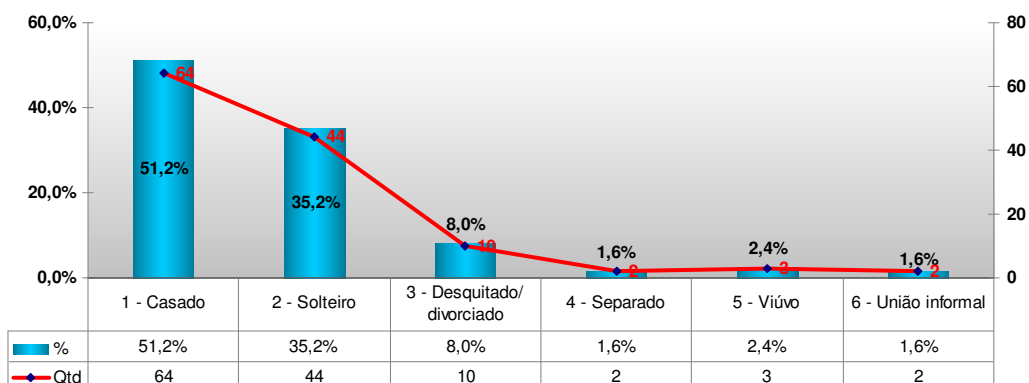


Gráfico 03 (4)- Estado civil dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

O Gráfico 04 indica que a maioria dos colaboradores da amostra (41,6%) não tem filhos (as) e que 28,8% têm dois filhos. A seguir, 15,2% têm um filho, 10,4% três filhos e 4% com quatro filhos.

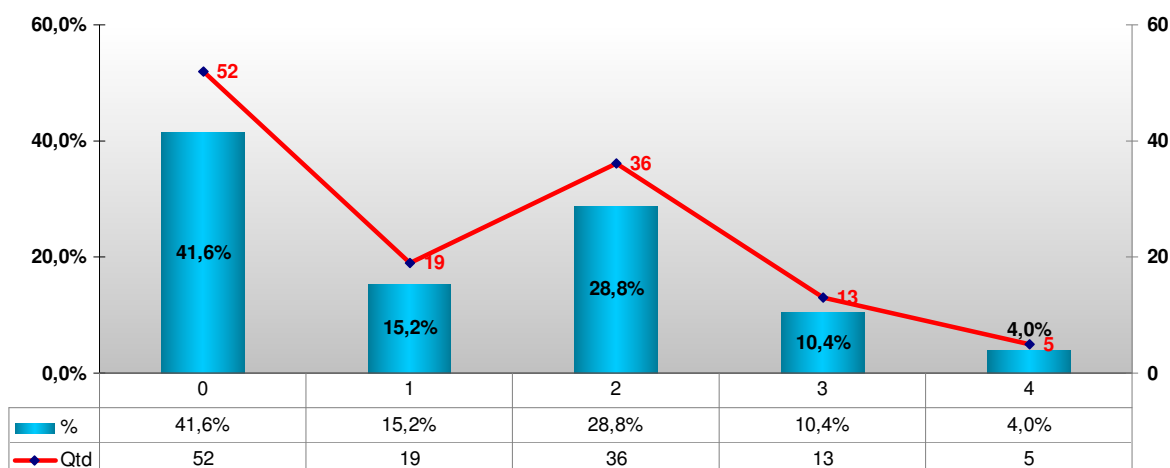


Gráfico 04 (4)- Número de filhos

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

Como demonstra o Gráfico 05 a maioria dos colaboradores (75,2%) tem no mínimo a graduação. Destes, 36,8% possuem nível de especialização completo, 10,4% estão cursando especialização, 5,6% são mestres, 4% estão fazendo mestrado e 18,4% têm nível superior completo. Por outro lado, 0,8% possuem ensino médio, 3,2% têm nível técnico e 20,8% estão cursando a graduação. Observa-se que nesta amostra não teve colaboradores com doutorado ou cursando.

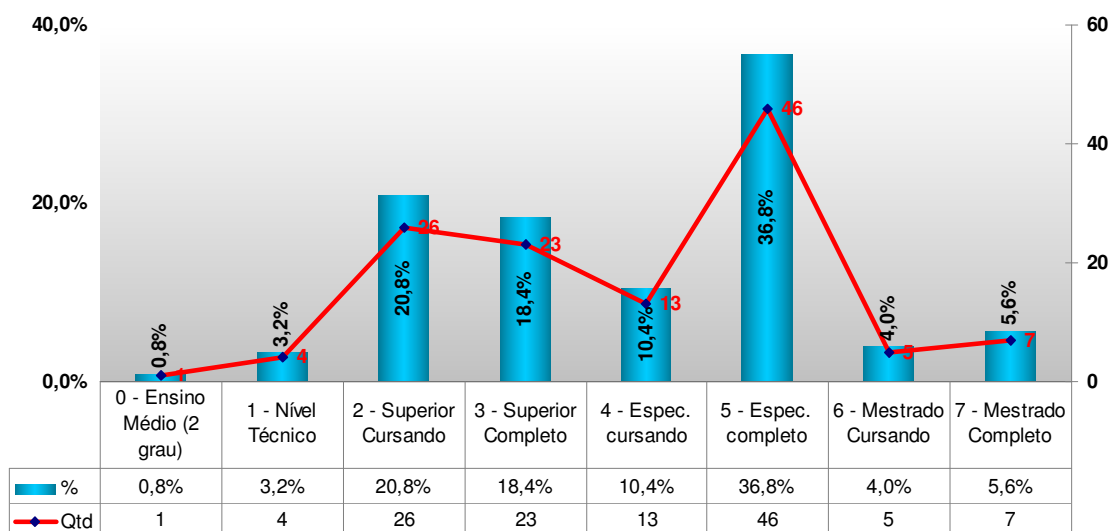


Gráfico 05 (4)- Maior nível de instrução obtido

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

Quanto à área de formação na graduação - a mais recente – o Gráfico 06 apresenta a seguinte distribuição: 46,4% têm como área de concentração as ciências sociais / humanas, 35,2% de exatas ou tecnologia, 4%, em outra área e 0,8% em áreas rurais/agrárias. Entretanto, 12% do total de colaboradores da amostra não possuem graduação.

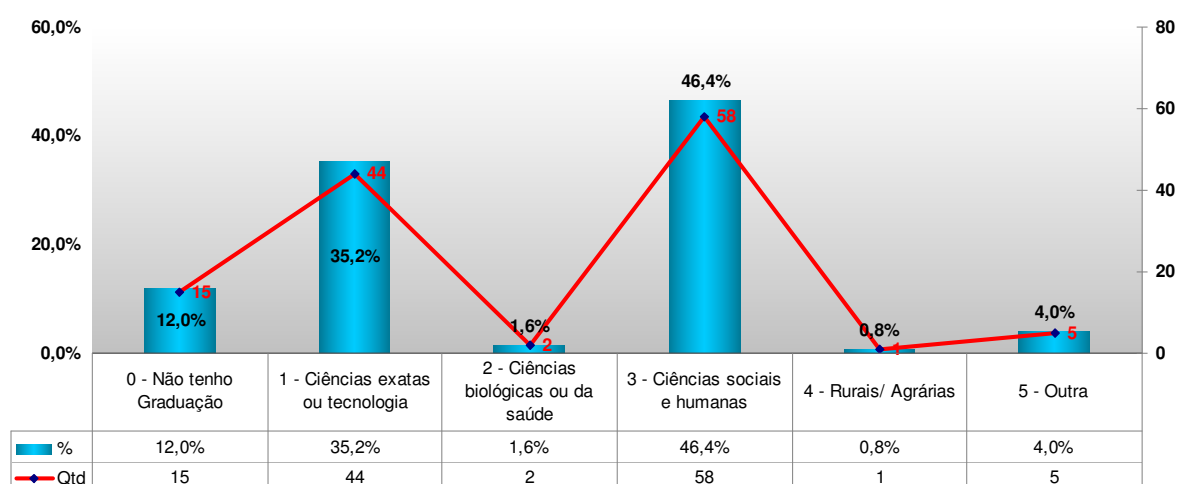


Gráfico 06 (4) - Área de formação na graduação
Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

De acordo com o Gráfico 07, os colaboradores que declararam ter feito pós-graduação (a maior titulação ou em caso de empate a mais recente) apresentaram uma maior concentração na área de ciências sociais e humanas (34,4%) e 17,6% em ciências exatas ou tecnologia. Observa-se que 43,2% dos respondentes não possuem pós-graduação.

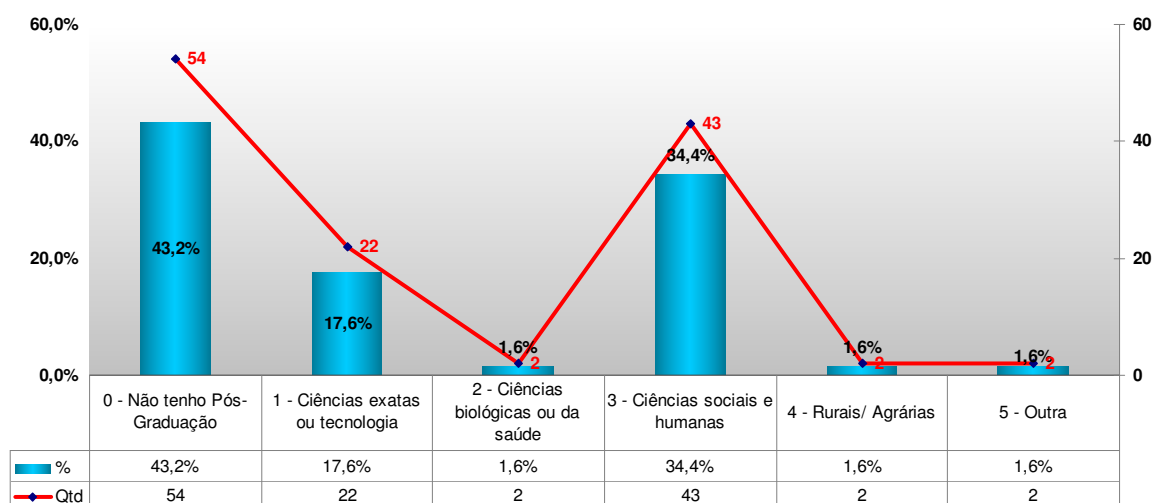


Gráfico 07 (4) - Área de formação na pós-graduação
Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

4.1.1.2 Inserção no SENAI-PE

No que diz respeito à inserção do colaborador ao SENAI-PE, dos 125 colaboradores participantes da amostra, 28% estão lotados na Sede e 72% nas Escolas Técnicas do SENAI-PE conforme Gráfico 08:

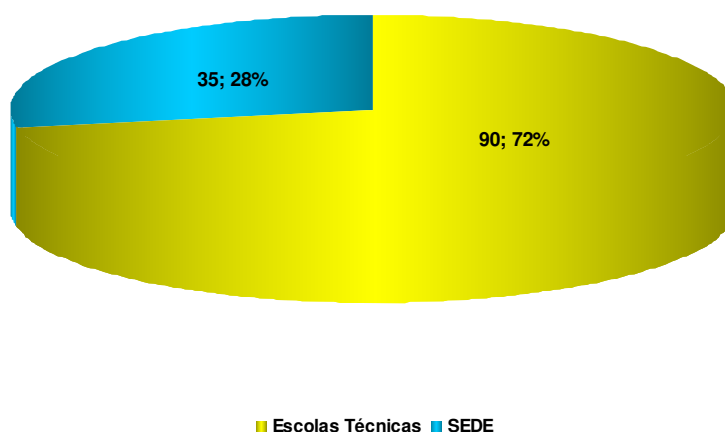


Gráfico 08 (4)- Lotação dos colaboradores no SENAI-PE
Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

Observa-se no Gráfico 09 que dos 125 colaboradores que compõem a amostra, 16% ocupam cargos de gestão, 33,6% são técnicos de nível superior, 25,6% são docentes, e 24,8%, compreendem cargos de apoio. A partir da distribuição dos cargos em quatro blocos (gestão, técnico, docente e apoio) conforme citado no capítulo três, constata-se que a amostra contemplou a maioria dos cargos da Instituição.

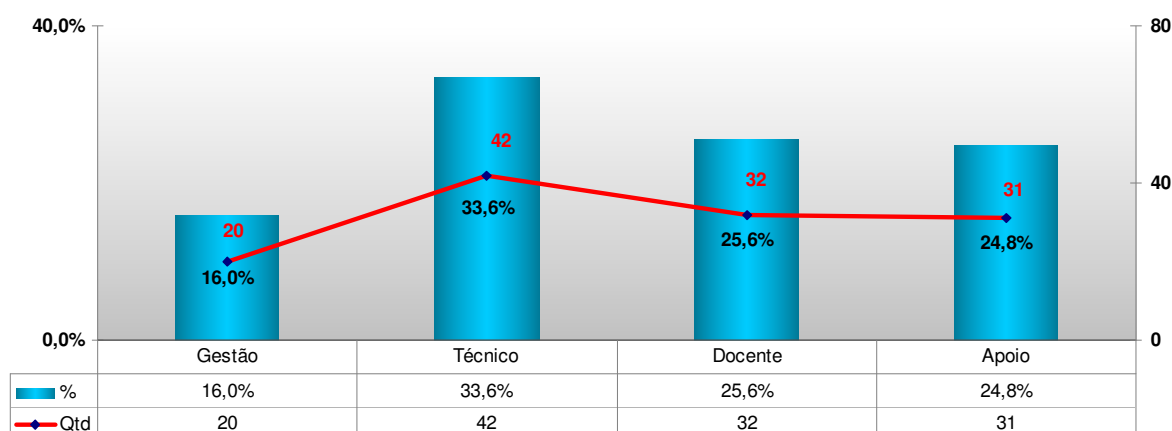


Gráfico 09 (4) - Cargos dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

No Gráfico 10, dos 20 gestores respondentes, destaca-se que 40% são da Sede e 60% estão lotados nas Escolas Técnicas (Diretores e Secretários de Escolas Técnicas).

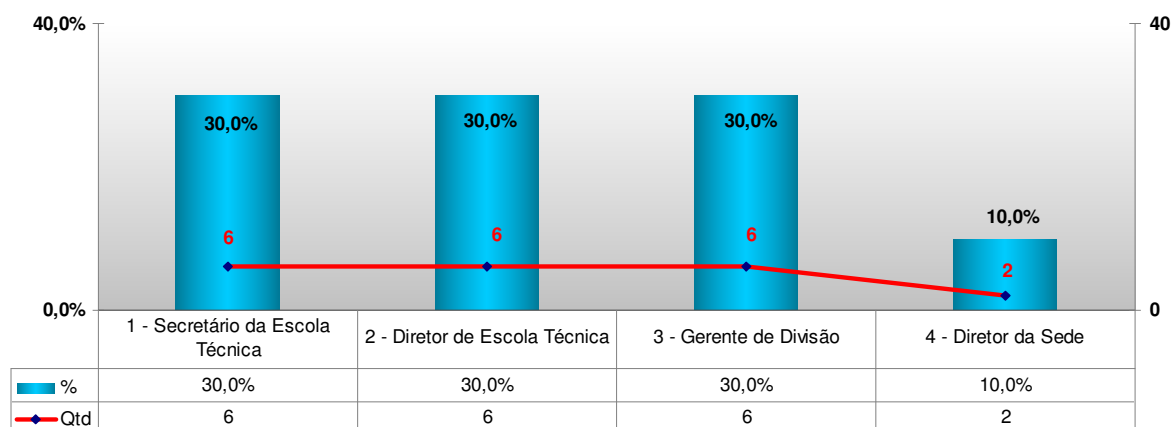


Gráfico 10 (4)- Cargos de gestão
Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

Como pode-se visualizar no gráfico 11, os colaboradores que ocupam os cargos técnicos atuam em diversas áreas voltadas para educação profissional e para Serviços Técnicos e Tecnológicos – STT. O maior número de respondentes concentrou-se nos cargos de analista de educação profissional (26,2%), consultor de empresas (19%), analista de administração e agente de mercado com o mesmo percentual (11,9%), e, analista de informação e documentação com 9,5%.

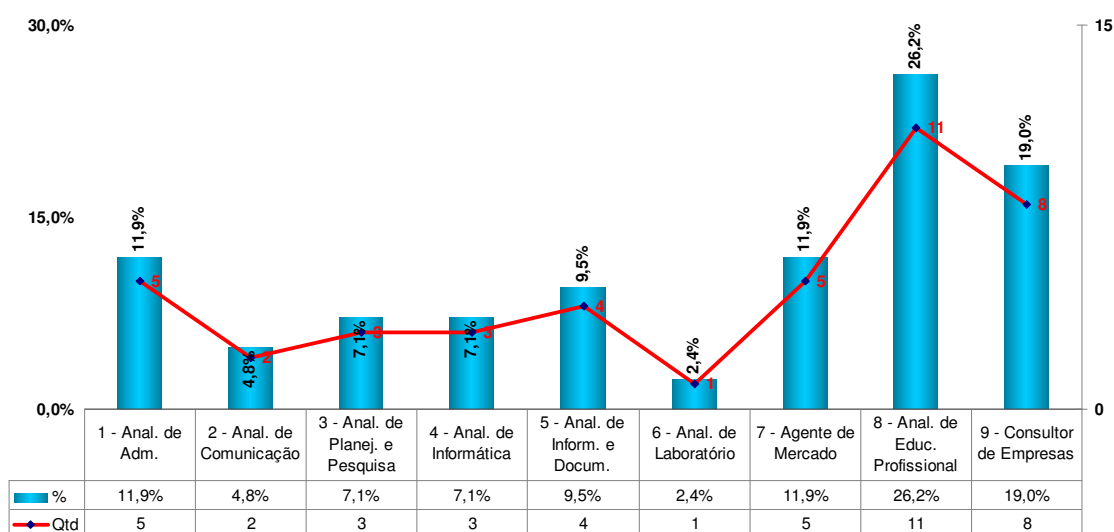


Gráfico 11 (4) - Cargos técnicos
Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

Os cargos de docência representam 25,6% da amostra conforme se pode ver no Gráfico 12. As modalidades do cargo visualizadas referem-se ao nível de escolaridade e experiência dos colaboradores, de acordo com o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) do SENAI-PE. 28,1% são docentes de educação básica, 21,9% são docentes assistentes e o maior número, representando 50% da amostra, são de docentes.

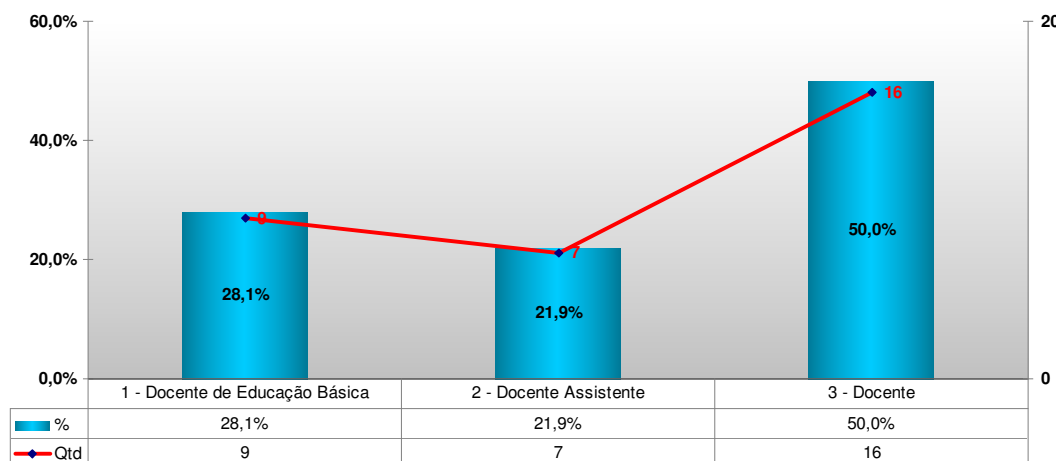


Gráfico 12 (4)- Cargos de docente
Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

Os cargos de apoio nesta amostra representam 24,8%. Destes, 77,4% têm cargo de assistente administrativo, 16,1% de assistente técnico e 6,5% são técnicos de laboratório, conforme mostra o Gráfico 13.

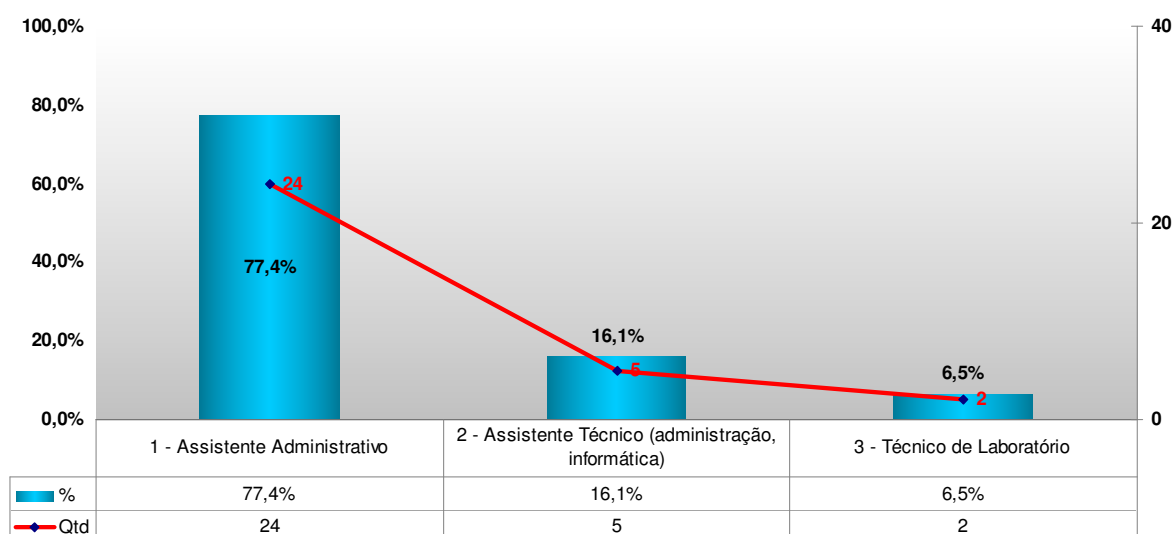


Gráfico 13- Cargos de apoio
Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

O Gráfico 14, demonstra que 64,8% dos colaboradores respondentes estão no SENAI-PE entre 0 a 10 anos. Dentro dessa faixa de 0 a 10 anos o maior percentual se situa entre 2 a 5 anos de tempo de serviço (24%). Deduz-se que há um contingente significativo de profissionais com pouco tempo de serviço na Instituição, ou seja, 24%.

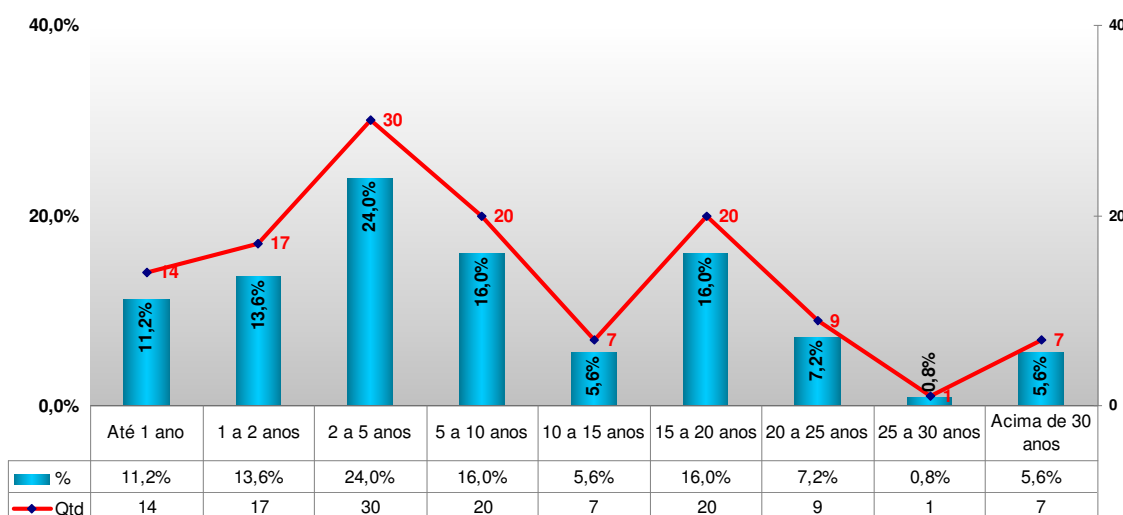


Gráfico 14 (4)- Tempo de serviço no SENAI-PE
Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set./2010)

4.1.1.3 Resultados relativos às variáveis dependentes

A segunda parte do questionário compreende as variáveis dependentes. São 79 questões/frases sobre aspectos ligados a inovação e a gestão do conhecimento como ações/práticas, crenças/valores e conhecimentos (acertos/compreensão sobre o tema em estudo) envolvendo a cultura.

Foram criadas e selecionadas, de acordo com os objetivos da pesquisa e com base na fundamentação teórica, sete categorias para estudo, conforme seguem:

- 1) Valores e crenças da cultura organizacional
- 2) Apoio e envolvimento da gestão
- 3) Percepção e comportamento dos colaboradores
- 4) Posicionamento do SENAI-PE quanto à gestão do conhecimento e inovação
- 5) Tecnologias e sistemas de informação
- 6) SENAI-PE é uma organização inovadora?
- 7) Conhecimentos: avaliação dos conhecimentos dos respondentes.

A seguir apresentam-se os resultados obtidos por categoria.

1) Valores e crenças da cultura do SENAI-PE

Esta categoria busca identificar aspectos da cultura (crenças, valores, pressupostos, formas de pensar e agir no ambiente de trabalho) que podem influenciar de forma positiva ou negativa para o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento. Os valores são apresentados na Tabela 01 exposta a seguir:

Tabela 01 (4) - Percepção dos respondentes com relação a crenças e valores do SENAI-PE

Nº	Descrição	0 -	1 -	2 -	3 -	4 -
		Concordo totalmente	Concordo em parte	Indeciso	Discordo em parte	Discordo plenamente
		%	%	%	%	%
11	Você concorda que no SENAI-PE as pessoas são consideradas como fonte de aprendizado e que são reconhecidas como fator de alta relevância para o alcance da qualidade, produtividade e excelência?	35,2%	53,6%	2,4%	8,0%	0,8%
12	Você concorda que existe no SENAI-PE uma cultura voltada para a valorização do conhecimento?	40,8%	51,2%	0,8%	4,8%	2,4%
13	Você concorda que o processo de capacitação e desenvolvimento está vinculado a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da Instituição?	46,4%	41,6%	4,8%	5,6%	1,6%
14	Você concorda que o SENAI-PE estimula a formação de redes sociais internas e externas para o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências possibilitando o aprendizado?	24,0%	47,2%	4,8%	13,6%	10,4%
15	Você concorda que existe integração e interação das equipes nas unidades e entre as unidades?	12,0%	56,8%	2,4%	24,0%	4,8%
16	Você concorda que o SENAI-PE busca integração entre o trabalho e a aprendizagem, como forma de ampliar as competências dos colaboradores?	42,4%	45,6%	5,6%	4,0%	2,4%
17	Você concorda que o SENAI-PE estimula a capacidade de inovar constantemente, caracterizando-se por uma postura proativa e inovadora?	36,8%	44,8%	5,6%	9,6%	3,2%
18	Você concorda que o SENAI-PE dissemina a cultura da gestão do conhecimento e inovação, para criar, mapear, mobilizar e transferir conhecimentos?	36,0%	47,2%	4,8%	8,8%	3,2%

19	Você concorda que o SENAI-PE estimula a busca contínua do conhecimento e do autodesenvolvimento favorecendo a visualização das oportunidades de aprendizagem e crescimento?	38,4%	48,0%	4,8%	6,4%	2,4%
20	Você concorda que o trabalho em equipe e o compartilhamento de experiências e conhecimentos são valorizados na Instituição?	38,4%	47,2%	3,2%	8,8%	2,4%
21	Você concorda que o SENAI-PE dá às pessoas a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras?	48,0%	44,0%	1,6%	4,0%	2,4%
22	Você concorda que o SENAI-PE busca nas suas ações um equilíbrio entre a eficiência, isto é, a execução da rotina diária e o desenvolvimento das idéias e inovação?	27,2%	48,8%	4,8%	16,8%	2,4%
23	Você concorda que o processo de aprendizagem em grupo é uma prática adotada pelo SENAI-PE?	38,4%	8,8%	38,4%	8,8%	5,6%
24	Você concorda que o SENAI-PE se preocupa em criar mecanismos de retenção dos colaboradores talentosos, antes que deixem a Instituição?	7,2%	32,0%	8,8%	25,6%	26,4%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

As questões de 11 a 24 referem-se à percepção dos colaboradores respondentes com relação a crenças e valores do SENAI-PE. Observa-se que a maioria das respostas assinaladas pelos respondentes da pesquisa situou-se nas alternativas concordo totalmente e concordo em parte, com algumas variações.

Analisando os resultados das questões conjuntamente, pode-se dizer que existe na Instituição estudada uma preocupação voltada para a valorização das pessoas e do conhecimento, entretanto, os resultados também sugerem a existência de alguns fatores que podem estar comprometendo esta prática.

De acordo com o resultado da questão 11, observa-se que 53,6% dos respondentes da pesquisa concordam em parte com a afirmação de que o SENAI-PE considera as pessoas como fonte de aprendizado e que são reconhecidas como fator de alta relevância para o alcance da qualidade, produtividade e excelência, havendo ainda 35% dos participantes que concordam totalmente com a questão apresentada.

Através das respostas dadas pelos participantes na questão 12, 40,8% das pessoas responderam que concordam totalmente que existe no SENAI-PE uma cultura voltada para a valorização do conhecimento e 51,2% concordam em parte com a afirmativa.

Conforme os resultados da questão 13 há um grupo de 46,4% dos colaboradores participantes da pesquisa que concordam totalmente que o processo de capacitação e desenvolvimento está vinculado a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da Instituição. 41,6% concordam parcialmente, 4,8% mostraram-se indecisos, 5,6% discordam em parte e 1,6% discordam totalmente.

Na questão 14, 47,2% dos participantes concordam em parte que a Instituição estimula a formação de redes sociais internas e externas para o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências possibilitando o aprendizado. 24% concordam totalmente, 13,6% discordam em parte e 10,4% discordam plenamente.

Na questão 15, 56,8% dos participantes da pesquisa concordam parcialmente que existe integração e interação das equipes nas unidades e entre as unidades. 12,% concordam plenamente, 24% dos colaboradores participantes discordam em parte dessa afirmação e 4,8% discordam totalmente.

Na questão 16, 45,6% dos colaboradores concordam parcialmente e 42,4% concordam totalmente que o SENAI-PE busca integração entre o trabalho e a aprendizagem, como forma de ampliar as competências dos colaboradores. 4% discordam em parte e 2,4% discordam plenamente.

Na questão 17, 36,8% das pessoas concordam totalmente e 44,8% concordam em parte que a Instituição estimula a capacidade de inovar constantemente, caracterizando-se por uma postura proativa e inovadora. 9,6% discordam em parte e 3,2% discordam plenamente.

Com relação à questão 18, 36% dos participantes concordam totalmente e 47,2% concordam parcialmente que o SENAI-PE dissemina a cultura da gestão do conhecimento e inovação, para criar, mapear, mobilizar e transferir conhecimentos. 8,8% discordam em parte e 3,2% discordam plenamente.

De acordo com a questão 19, 38,4% dos respondentes concordam totalmente e 48% concordam em parte que a Instituição estimula a busca contínua do conhecimento e do autodesenvolvimento favorecendo a visualização das oportunidades de aprendizagem e crescimento. 6,4% discordam em parte e 2,4% discordam plenamente.

Reportando-se a questão 20, 47,2% da amostra concordam parcialmente e 38,4%, concordam totalmente que o trabalho em equipe e o compartilhamento de experiências e conhecimentos são valorizados na Instituição. 8,8% discordam em parte e 2,4% discordam plenamente.

Na questão 21, observa-se que 48% concordam totalmente e 44% dos participantes concordam parcialmente que o SENAI-PE dá às pessoas a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras. 4% discordam em parte e 2,4% discordam plenamente.

Na questão 22, 48,8% concordam em parte e 27,2% concordam totalmente que o SENAI-PE busca nas suas ações um equilíbrio entre a eficiência, isto é, a execução da rotina diária e o desenvolvimento das ideias e inovação. 16,8% discordam em parte e 2,4% discordam plenamente.

Com relação à questão 23, quando questionados se o processo de aprendizagem em grupo é uma prática adotada pelo SENAI-PE, os colaboradores ficaram divididos. 38,4% da amostra concordam plenamente, e 38,4% revelam-se indecisos, isto é, não opinaram a respeito. 8,8% discordam em parte e 5,6% discordam plenamente.

Na questão 24, os resultados se distribuíram da seguinte forma: 32% dos participantes concordam em parte que o SENAI-PE se preocupa em criar mecanismos de retenção dos colaboradores talentosos, antes que deixem a Instituição, 25% discordam em parte, 26,4% discordam plenamente e 8,8% ficaram indecisos ou não quiseram opinar a respeito.

2) Apoio e envolvimento da gestão

Esta categoria busca verificar como se comportam os gestores frente a sua equipe, isto é, se são resistentes ou oferecem apoio e suporte a inovação e a gestão do conhecimento. Os resultados são apresentados na Tabela 02 exposta a seguir:

Tabela 02 (4) - Percepção dos respondentes com relação ao apoio e envolvimento da gestão

Nº	Descrição	0 -	1 -	2 -	3 -	4 -
		Concordo totalmente	Concordo em parte	Indeciso	Discordo em parte	Discordo plenamente
		%	%	%	%	%
25	As lideranças buscam continuamente implantar valores e ideias inovadoras visando estabelecer uma cultura de inovação.	26,4%	55,2%	1,6%	14,4%	2,4%
26	Os gestores têm uma prática orientada para o desenvolvimento da capacidade de inovar.	23,2%	52,0%	5,6%	14,4%	4,8%
27	O SENAI-PE busca na sua forma de gerenciar pessoas, estruturas mais descentralizadas e democráticas.	25,6%	53,6%	4,8%	12,8%	3,2%
28	Os gestores compartilham com sua equipe toda sua nova aprendizagem, e	28,8%	48,8%	2,4%	17,6%	2,4%

	incentivam sua equipe a proceder da mesma forma.					
29	Os gestores aparentam ter consciência de que o conhecimento e a pesquisa contribuem efetivamente para os resultados da sua área de trabalho e da organização como um todo.	38,4%	41,6%	5,6%	9,6%	4,8%
30	Os gestores conhecem os talentos da sua equipe e os aproveitam na execução de atividades adequadas às suas competências.	24,0%	58,4%	0,8%	13,6%	3,2%
31	Os gestores sabem alocar e gerenciar o conhecimento/ pessoas para uso produtivo da mesma forma que fazem com os recursos financeiros.	18,4%	55,2%	7,2%	12,8%	6,4%
32	Os gestores se preocupam em criar tempo e espaço necessários para sua equipe idealizar, experimentar e desenvolver ideias e projetos de inovação (apropriação na estatística de horas de produção em projetos de inovação).	15,2%	41,6%	7,2%	16,8%	19,2%
33	Os gestores valorizam as comunidades de práticas (pessoas que se reúnem para discutir problemas que surgem no desenvolvimento de suas atividades realizadas de forma individual).	24,8%	41,6%	11,2%	15,2%	7,2%
34	Os gestores constroem uma visão conjunta de futuro que deseja criar e compartilha com todos os membros da organização.	28,0%	45,6%	8,0%	12,0%	6,4%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Este tópico analisa as questões de números 25 a 34 referentes à percepção dos respondentes com relação ao apoio e envolvimento da gestão no desenvolvimento de uma cultura de inovação e gestão do conhecimento na Instituição.

Observa-se que as escolhas feitas pelos respondentes da pesquisa tiveram predominância entre as respostas concordo totalmente e concordo em parte, com algumas variações, conforme seguem:

Na questão 25, obteve-se 55,2% de concordo em parte e 26,4% de concordo totalmente de que as lideranças buscam continuamente implantar valores e ideias inovadoras visando estabelecer uma cultura de inovação, entretanto, uma parcela de colaboradores no total de 14,4% discorda parcialmente dessa afirmativa.

Os resultados da questão 26 obtiveram resultados semelhantes. 52% dos respondentes concordam parcialmente e 23,2% concordam totalmente que os gestores têm uma prática orientada para o desenvolvimento da capacidade de inovar, entretanto, uma parcela também de colaboradores no total de 14,4% discordam parcialmente dessa afirmativa.

Com relação à questão 27, quando questionados se o SENAI-PE busca na sua forma de gerenciar pessoas, estruturas mais descentralizadas e democráticas, 25,6% da amostra concordam plenamente e 53,6% concordam parcialmente. 12,8% discordam em parte dessa afirmação e 3,2% discordam plenamente.

A questão 28 reflete uma maior fragmentação nas respostas. Assim, 28,8% dos colaboradores que responderam a pesquisa concordam totalmente que os gestores compartilham sua nova aprendizagem com sua equipe e incentivam os mesmos a proceder da mesma forma e 48,8% dos participantes concordam em parte com tal afirmativa. Há, no entanto, um grupo representando 17,6% dos respondentes que discordam parcialmente que os gestores compartilham sua aprendizagem.

Na questão 29, 38,4% concordam totalmente enquanto que 41,6% concordam em parte que os gestores aparentam ter consciência de que o conhecimento e a pesquisa contribuem efetivamente para os resultados da sua área de trabalho e da Organização como um todo. 9,6% discordam parcialmente e 4,8% discordam totalmente.

Observa-se na questão 30 que 58,4% dos participantes da pesquisa concordam parcialmente que os gestores conhecem os talentos da sua equipe e os aproveitam na execução de atividades adequadas às suas competências e 24,9% concordam plenamente. 13,6% dos colaboradores participantes discordam em parte dessa afirmação e 3,2% discordam plenamente.

A questão 31 revela que 55,2% dos participantes da pesquisa concordam parcialmente que os gestores sabem alocar e gerenciar o conhecimento/pessoas para uso produtivo da mesma forma que fazem com os recursos financeiros e 18,4% concordam plenamente. 12,8% dos colaboradores participantes discordam em parte dessa afirmação.

Questão 32: 41,6% dos participantes concordam em parte que os gestores se preocupam em criar tempo e espaço necessários para sua equipe idealizar, experimentar e desenvolver ideias e projetos de inovação (apropriação na estatística de horas de produção em projetos de inovação) e 15,2% concordam totalmente. 16,8% discordam em parte e 19,2% discordam plenamente.

Na questão 33, 24,8% concordam plenamente que os gestores valorizam as comunidades de práticas (pessoas que se reúnem para discutir problemas que surgem no desenvolvimento de suas atividades realizadas de forma individual), 41,6% dos participantes concordam em parte. 15,2% discordam em parte, 7,2% discordam plenamente e 11,2% estão indecisos ou não opinaram.

Com relação à questão 34, quando questionados se os gestores constroem uma visão conjunta de futuro que desejam criar e compartilhar com todos os membros da organização 28% da amostra concordam plenamente e 45,6% concordam parcialmente. 12% discordam em parte dessa afirmação e, 6,4% discordam totalmente.

3) Percepção e comportamento dos colaboradores

Esta categoria busca verificar como os colaboradores percebem a si mesmos e se comportam no ambiente de trabalho, com vistas a identificar aspectos facilitadores / dificultadores no processo de gestão do conhecimento e inovação. Os resultados são apresentados na Tabela 03 exposta a seguir:

Tabela 03 (4) - Como os colaboradores percebem o contexto SENAI e se comportam

Nº	Descrição	0 -	1 -	2 -	3 -	4 -
		Concordo totalmente	Concordo em parte	Indeciso	Discordo em parte	Discordo plenamente
		%	%	%	%	%
35	Os colaboradores gostam de fazer coisas em grupo, pois juntos compensam suas limitações e expandem suas qualidades, alcançando resultados satisfatórios.	33,6%	46,4%	5,6%	10,4%	4,0%
36	A Instituição investe na atualização e desenvolvimento de seus colaboradores através de capacitações, programas de incentivo à educação formal e idiomas, congressos, fóruns e outros.	54,4%	36,0%	2,4%	5,6%	1,6%
37	Há entre os colaboradores um clima de confiança que facilita o diálogo de forma que se possa avaliar como sua prática pode melhorar.	20,8%	61,6%	6,4%	8,0%	3,2%
38	O tempo é limitado para o diálogo e a troca de experiências entre os membros das equipes.	35,2%	40,8%	4,0%	13,6%	6,4%
39	Quando percebe algum problema complexo a ser resolvido ou decisão difícil de ser tomada procura ajuda.	74,4%	22,4%	0,0%	2,4%	0,8%
40	Os colaboradores têm clareza da missão, visão e dos objetivos estratégicos do SENAI-PE.	24,0%	52,0%	8,8%	8,0%	7,2%
41	Os colaboradores buscam constantemente novas formas de pensar e atuar no desenvolvimento do seu trabalho.	32,0%	49,6%	4,8%	11,2%	2,4%
42	Os colaboradores encaram os desafios como oportunidades de crescimento e aprendizagem.	42,4%	43,2%	4,8%	8,0%	1,6%

43	Os colaboradores são motivados e comprometidos com o seu trabalho e demonstram gostar do que fazem.	29,6%	58,4%	2,4%	6,4%	3,2%
44	Os colaboradores compartilham com frequência informações e conhecimentos com colegas.	23,2%	56,0%	4,0%	13,6%	3,2%
45	Os colaboradores são constantemente encorajados a contribuir na melhoria dos processos organizacionais.	32,8%	47,2%	5,6%	12,8%	1,6%
46	Os colaboradores percebem-se como pessoas criativas e com boas ideias, porém consideram-se pouco solicitados para realizar desafios (o seu potencial é pouco aproveitado).	25,6%	51,2%	4,0%	12,0%	7,2%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Este tópico analisa as questões de números 35 a 46 referentes à percepção dos respondentes com relação a como os colaboradores se percebem e se comportam no contexto organizacional, com vistas ao desenvolvimento da gestão do conhecimento e inovação. Constata-se que as escolhas feitas pelos colaboradores respondentes da pesquisa, tiveram predominância entre as respostas concordo totalmente e concordo em parte, com algumas variações, conforme seguem:

Na questão 35, 46,4% concordam em parte e 33,6% concordam totalmente que os colaboradores gostam de fazer coisas em grupo, pois juntos compensam suas limitações e expandem suas qualidades, alcançando resultados satisfatórios. 10,4% discordam parcialmente e 4% discordam plenamente.

Com relação à questão 36, quando questionados se a Instituição investe na atualização e desenvolvimento de seus colaboradores através de capacitações, programas de incentivo à educação formal e idiomas, congressos, fóruns e outros, 54,4% da amostra concordam totalmente e 36% concordam em parte. 5,6% discordam parcialmente e 1,6% discordam plenamente.

De acordo com o resultado da questão 37, observa-se que 61,6% dos respondentes da pesquisa concordam em parte com a afirmação de que há entre os colaboradores um clima de confiança que facilita o diálogo de forma que se possa avaliar como sua prática pode melhorar. 20,8% dos participantes concordam totalmente. 6,4% ficaram indecisos e 11,2% discordam em parte ou plenamente.

De acordo com as respostas dadas pelos participantes na questão 38, 35,2% responderam que concordam totalmente e 40,8% concordam em parte com a afirmativa de que o tempo é limitado para o diálogo e a troca de experiências entre os membros das equipes. 4%

mostraram-se indecisos e 20%. 13,6% discordam em parte e 6,4% discordam plenamente com essa afirmativa.

Conforme os resultados da questão 39, 74,4% dos colaboradores participantes da pesquisa concordam totalmente com a afirmativa de que: quando percebe algum problema complexo a ser resolvido ou decisão difícil de ser tomada procura ajuda e 22,4% concordam parcialmente.

Com relação à afirmativa na questão 40 de que os colaboradores têm clareza da missão, visão e dos objetivos estratégicos do SENAI-PE, 24% das pessoas responderam que concordam totalmente 52% concordam parcialmente. 8,% discordam em parte, 7,2 discordam plenamente e 8,8% ficaram indecisos.

Conforme o resultado da questão 41 observa-se que 49,6% dos respondentes da pesquisa concordam em parte com a afirmação de que os colaboradores buscam constantemente novas formas de pensar e atuar no desenvolvimento do seu trabalho, 32% concordam totalmente, 11,2% discordam parcialmente e, 2,4% discordam plenamente.

Com relação à questão 42, 42,4% das pessoas responderam que concordam totalmente com a afirmação e 43,2% concordam parcialmente que os colaboradores encaram os desafios como oportunidades de crescimento e aprendizagem. 8% discordam parcialmente e, 1,6% discordam plenamente.

De acordo com as respostas dadas pelos participantes da pesquisa na questão 43, 29,6% das pessoas responderam que concordam totalmente e 58,4% concordam em parte com a afirmativa de que os colaboradores são motivados e comprometidos com o seu trabalho e demonstram gostar do que fazem. 6,4% discordam parcialmente e, 3,2% discordam plenamente.

De acordo com a questão 44, observa-se que 23,2% dos respondentes da pesquisa concordam totalmente com a afirmação de que os colaboradores compartilham com frequência, informações e conhecimentos com colegas. 56% de participantes concordam parcialmente e, 13,6% discordam em parte com a afirmativa apresentada.

Conforme o resultado da questão 45 observa-se que 32,8% dos participantes concordam totalmente, 47,2% concordam em parte com a afirmação de que os colaboradores são constantemente encorajados a contribuir na melhoria dos processos organizacionais. 12,8% discordam em parte, 1,6% discordam plenamente e, 5,6% ficaram indecisos.

Com relação à questão 46, quando questionados se os colaboradores percebem-se como pessoas criativas e com boas ideias, porém consideram-se pouco solicitados para realizar desafios (o seu potencial é pouco aproveitado), 25,6% da amostra concordam

plenamente e 51,2% concordam parcialmente. 12% discordam em parte, 7,2% discordam plenamente dessa afirmação.

4) Posicionamento do SENAI-PE quanto à gestão do conhecimento e inovação

Esta categoria busca conhecer de que modo o SENAI-PE se posiciona, que mecanismos utiliza para o armazenamento e compartilhamento da informação e do conhecimento e como estimula a inovação. Os valores são apresentados na Tabela 04 exposta a seguir:

Tabela 04 (4) - Posicionamento do SENAI-PE quanto a gestão do conhecimento e inovação

Nº	Descrição	0 -	1 -	2 -	3 -	4 -
		Concordo totalmente	Concordo em parte	Indeciso	Discordo em parte	Discordo plenamente
		%	%	%	%	%
47	O SENAI busca permanentemente atualizações nos processos de educação e de STT (Serviços Técnicos e Tecnológicos).	45,6%	40,8%	5,6%	7,2%	0,8%
48	O conhecimento dos colaboradores está sendo adequadamente gerenciado pela Instituição.	15,2%	50,4%	8,8%	20,0%	5,6%
49	Existe na unidade de trabalho um clima propício ao diálogo, a troca e compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos.	36,8%	43,2%	6,4%	10,4%	3,2%
50	A comunicação é eficaz em todos os níveis da organização.	16,8%	28,8%	3,2%	26,4%	24,8%
51	Existem fatores que inibem um bom compartilhamento de experiências e conhecimentos como: a falta de um local apropriado, a falta de tempo, a resistência das pessoas, a falta de confiança entre as pessoas.	41,6%	42,4%	2,4%	7,2%	6,4%
52	O SENAI-PE considera importante criar mecanismos de reconhecimento aos colaboradores como oferecer prêmios e incentivos para as boas idéias (projetos) e resultados inovadores.	30,4%	48,8%	4,8%	10,4%	5,6%

53	O SENAI-PE realiza eventos sobre gestão do conhecimento e inovação propiciando aos colaboradores a apresentação e compartilhamento de projetos de inovação.	65,6%	27,2%	4,0%	3,2%	0,0%
54	O SENAI-PE realiza registros e armazenamento de informações e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos para uso da comunidade SENAI-PE.	29,6%	36,0%	17,6%	11,2%	5,6%
55	O SENAI-PE realiza reuniões setoriais para disseminação de informações e conhecimentos.	33,6%	41,6%	8,0%	14,4%	2,4%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Este tópico analisa as questões de números 47 a 55 referentes à percepção dos respondentes com relação ao posicionamento do SENAI-PE com vistas à gestão do conhecimento e inovação.

Na questão 47: o SENAI-PE busca permanentemente atualizações nos processos de educação e de STT, 45,6% das pessoas concordam totalmente com a afirmativa e 40,8% concordam em parte. 7,2% discordam em parte e 5,6% ficaram indecisos.

Na questão 48: O conhecimento dos colaboradores está sendo adequadamente gerenciado pela Instituição, 15,2% das pessoas concordam totalmente com a afirmativa e 50,4% concordam em parte. 20% discordam parcialmente e 5,6% discordam plenamente.

Na questão 49 observa-se que 43,2% dos respondentes da pesquisa concordam em parte com a afirmação de que existe na unidade de trabalho do SENAI-PE um clima propício ao diálogo, a troca e compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos. 36,8% concordam totalmente, 10,4% discordam em parte e 3,2% discordam totalmente. 6,4% ficaram indecisos ou não quiseram opinar.

Na questão 50, 28,8% dos participantes concordam em parte que a comunicação é eficaz em todos os níveis da organização e 16,8% concordam totalmente. 26,4% discordam em parte e 24,8% discordam plenamente.

Na questão 51, existem fatores que inibem um bom compartilhamento de experiências e conhecimentos como: a falta de um local apropriado, a falta de tempo, a resistência das pessoas, a falta de confiança entre as pessoas, 41,6% das pessoas concordam totalmente e 42,4% concordam em parte. 7,2% discordam em parte e 6,4% discordam totalmente.

De acordo com a questão 52, observa-se que 30,4% dos respondentes da pesquisa concordam totalmente com a afirmação de que o SENAI-PE considera importante criar

mecanismos de reconhecimento aos colaboradores como prêmios e incentivos para as boas ideias (projetos) e resultados inovadores e 48,8% concordam parcialmente. 10,4% discordam em parte e 5,6% discordam totalmente.

Com relação à afirmativa na questão 53 de que o SENAI-PE realiza eventos sobre gestão do conhecimento e inovação propiciando aos colaboradores a apresentação e compartilhamento de projetos de inovação, 65,6% das pessoas responderam que concordam totalmente com a afirmação e 27,2% das pessoas concordam parcialmente.

Conforme a questão 54, 29,6% das pessoas responderam que concordam totalmente que o SENAI-PE realiza registros e armazenamento de informações e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos para uso da comunidade SENAI-PE, 36% das pessoas concordam parcialmente, 16,8% discordam em parte ou totalmente e 17,6% ficaram indecisos ou não quiseram opinar.

Na questão 55, 41,6% concordam parcialmente e 33,6% concordam totalmente que o SENAI-PE realiza reuniões setoriais para disseminação de informações e conhecimentos. 14,4% discordam parcialmente, 2,4% discordam plenamente e 8% ficaram indecisos.

5) Tecnologias e sistemas de informação

Esta categoria busca identificar as formas internas de acesso à informação e como os colaboradores lidam com esses sistemas com vistas a contribuir para a gestão do conhecimento e inovação. Os resultados são apresentados nas Tabelas 5 - A, 5 - B e 5 - C expostas a seguir:

Tabela 05 - A (4) – Percepção dos respondentes quanto a tecnologias e sistemas de informação

Nº	Descrição	0 -	1 -	2 -	3 -	4 -
		Concordo totalmente	Concordo em parte	Indeciso	Discordo em parte	Discordo plenamente
		%	%	%	%	%
56	Há confiabilidade nas informações disponibilizadas em documentos e relatórios.	39,2%	41,6%	2,4%	12,0%	4,8%
57	A tecnologia/ informática disponibilizada permite fácil e rápido acesso dos interessados à base de conhecimentos.	12,8%	32,8%	3,2%	26,4%	24,8%
58	A criação de um banco de dados com as competências	76,0%	20,8%	1,6%	0,8%	0,8%

	dos colaboradores iria facilitar a gestão de conhecimentos no SENAI-PE.					
59	A Instituição disponibiliza os mais variados meios de comunicação (correio eletrônico, murais, internet, portal SENAI-PE, etc.) para uso intensivo da informação.	44,0%	40,0%	2,4%	11,2%	2,4%
60	O SENAI-PE disponibiliza e estimula o acesso/ uso da internet.	38,4%	41,6%	0,0%	12,8%	7,2%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Tabela 05-B (4) - Percepção dos respondentes quanto a tecnologias e sistemas de informação

Nº	Descrição	0 - 5 h	6 - 10 h	11 - 15 h	16 - 20 h	21 - 30 h	Acima de 30 h
		%	%	%	%	%	%
61	Usando a internet, quantas horas por semana você fica enviando e recebendo e-mails?	40,8%	26,4%	7,2%	15,2%	7,2%	3,2%
62	Usando a internet, quantas horas por semana você fica pesquisando conteúdos relacionados à profissão?	56,8%	24,0%	5,6%	8,0%	1,6%	4,0%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Tabela 05-C (4) - Percepção dos respondentes quanto a tecnologias e sistemas de informação

Nº	Descrição	0 - Nenhuma	1 - Menos de um por mês	2- Um por mês	3 - Dois por mês	4 - Três por mês ou mais
		63	Com que frequência você lê artigos em Websites para enriquecer a sua atuação profissional?	4,8%	4,8%	9,6%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Este tópico analisa as questões de números 56 a 62 referentes à percepção dos respondentes com relação a Tecnologias e Sistemas de Informação.

Na questão 56, 41,6% concordam parcialmente e 39,2% concordam totalmente que há confiabilidade nas informações disponibilizadas em documentos e relatórios. 12% discordam parcialmente e 4,8% discordam plenamente.

Na questão 57, 32,8% dos respondentes concordam parcialmente, 12,8% concordam totalmente que a tecnologia/informática disponibilizada permite fácil e rápido acesso dos interessados à base de conhecimentos. 26,4% discordam parcialmente e 24,8% discordam plenamente.

Com relação à questão 58, quando questionados sobre a criação de um banco de dados com as competências dos colaboradores iria facilitar a gestão de conhecimentos no SENAI-PE, 76% da amostra concordam plenamente e 20,8% concordam parcialmente.

Conforme questão 59, 44% da amostra concordam plenamente e 40% concordam em parte que a Instituição disponibiliza os mais variados meios de comunicação (correio eletrônico, murais, internet, portal SENAI-PE, etc.) para uso intensivo da informação, no entanto, 11,2% discordam parcialmente.

Com relação à afirmativa na questão 60 de que o SENAI-PE disponibiliza e estimula o acesso/uso da internet, 38,4% das pessoas responderam que concordam totalmente com a afirmação e 41,6% das pessoas concordam parcialmente. 12,8% discordam parcialmente e 7,2% discordam totalmente.

As questões 61, 62 e 63 tratam de informações básicas sobre o uso da internet. Especificamente na questão 61, a pergunta: Usando a internet, quantas horas por semana você fica enviando e recebendo e-mails? O maior percentual, 40,8%, permanecem de 0 a 5 horas na internet e o menor percentual, 3,2%, permanecem mais de 30 horas.

A questão 62 trata do uso da internet por semana para pesquisar conteúdos relacionados à profissão. 56,8% das pessoas permanecem de 0 a 5 horas por semana usando a internet. 1,6%, permanecem de 21 a 30 horas por semana pesquisando conteúdos relacionados à profissão.

Ainda com foco na internet, a questão 63, busca verificar a frequência com que o colaborador lê artigos em websites para enriquecer a sua atuação profissional. 63,2% dos colaboradores pesquisados informaram que leem de três ou mais artigos por mês, 4,8% não lê nenhum, e o mesmo percentual, 4,8%, lê menos de um por mês.

6) SENAI-PE é uma organização inovadora?

Esta categoria busca identificar em até que ponto se pode considerar o SENAI-PE uma Instituição inovadora com vistas à gestão do conhecimento e inovação. Os resultados são apresentados nas Tabelas 06 - A, 06 - B e 06 - C expostas a seguir:

Tabela 06 - A (4) – SENAI – É uma organização inovadora?

Nº	Descrição	0 -	1 -	2 -	3 -	4 -
		Concordo totalmente	Concordo em parte	Indeciso	Discordo em parte	Discordo plenamente
		%	%	%	%	%
64	Pessoas com alta capacidade inovativa desempenham funções que requerem esse tipo de competência ao invés de desempenhar funções operacionais e tradicionais.	28,0%	40,8%	15,2%	11,2%	4,8%
65	O rigor nas alocações do processo orçamentário não deixa brechas para o incentivo a novas ideias e projetos inovadores.	18,4%	40,0%	9,6%	23,2%	8,8%
66	Existe no SENAI-PE uma política que incentiva a criação e o desenvolvimento de projetos de inovação.	40,0%	46,4%	4,0%	7,2%	2,4%
67	O SENAI-PE realiza parcerias com empresas e instituições de ensino e pesquisa para desenvolvimento de pesquisas e novos conhecimentos.	30,4%	49,6%	12,0%	5,6%	2,4%
68	O SENAI-PE propicia o envolvimento de colaboradores em atividades de pesquisa e desenvolvimento.	26,4%	45,6%	8,0%	13,6%	6,4%
69	O SENAI-PE realiza contatos com empresas para identificação de oportunidades de melhoria e elaboração de projetos.	25,6%	48,8%	15,2%	6,4%	4,0%
70	O SENAI-PE costuma fazer reuniões para discutir a implementação de mudanças.	33,6%	43,2%	6,4%	11,2%	5,6%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Tabela 06 - B (4) – SENAI – É uma organização inovadora?

Nº	Descrição	0 - Não	1 - Sim
		%	%
71	No último ano, você desenvolveu um novo produto ou processo na área de atuação ou em parceria com alguma empresa?	68,0%	32,0%
72	No último ano, você aperfeiçoou um produto ou processo em sua área de trabalho ou em parceria com alguma empresa?	54,4%	45,6%
73	No último ano, você estabeleceu parcerias para implementar algum tipo de inovação?	64,8%	35,2%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Tabela 06 - C (4) – SENAI – É uma organização inovadora?

Nº	Descrição	0 -	1 -	2 -	3 -	4 -
		Concordo totalmente	Concordo em parte	Indeciso	Discordo em parte	Discordo plenamente
		%	%	%	%	%
74	Existe na Instituição falta de pessoas qualificadas em ações e projetos de inovação?	15,2%	48,8%	8,0%	16,0%	12,0%
75	Existe uma preocupação permanente focada nas necessidades do mercado para criação e disseminação do conhecimento.	28,0%	47,2%	9,6%	11,2%	4,0%
76	A visão de curto prazo praticada na Instituição impede o desenvolvimento de uma cultura de desenvolvimento de projetos de inovação.	24,0%	42,4%	11,2%	11,2%	11,2%
77	Há falta de recursos financeiros para a execução de projetos de pesquisa.	13,6%	32,0%	12,8%	20,0%	21,6%
78	A rigidez de normas no SENAI-PE prejudica o desenvolvimento de atividades inovativas.	16,8%	43,2%	7,2%	12,8%	20,0%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Este tópico analisa as questões de números 64 a 78 referentes à percepção dos respondentes com relação a identificar em até que ponto se pode considerar o SENAI-PE uma Instituição inovadora.

Na questão 64, 28% dos respondentes da pesquisa concordam totalmente com a afirmação de que no SENAI-PE pessoas com alta capacidade inovativa desempenham funções que requerem esse tipo de competência ao invés de desempenhar funções operacionais e tradicionais. 40,8% dos participantes concordam parcialmente e 11,2% discordam em parte com a afirmativa apresentada. 15,2% mostraram-se indecisos ou não quiseram opinar.

Observa-se na questão 65 que 40% concordam parcialmente que o rigor nas alocações do processo orçamentário não deixa brechas para o incentivo a novas ideias e projetos inovadores, 18,4% concordam totalmente. 23,2% dos colaboradores participantes discordam em parte dessa afirmação e 8,8% discordam plenamente.

Com relação à questão 66, quando questionados se existe no SENAI-PE uma política que incentiva a criação e o desenvolvimento de projetos de inovação, 40% dos colaboradores respondentes da amostra concordam totalmente e 46,4% concordam parcialmente.

Conforme questão 67, 30,4% da amostra concordam totalmente e 49,6% concordam em parte que o SENAI-PE realiza parcerias com empresas e instituições de ensino e pesquisa para desenvolvimento de pesquisas e novos conhecimentos. 12% ficaram indecisos ou não quiseram opinar.

De acordo com a questão 68, 26,4% das pessoas responderam que concordam totalmente que o SENAI-PE propicia o envolvimento de colaboradores em atividades de pesquisa e desenvolvimento, 45,6% das pessoas concordam parcialmente, 20% discordam em parte ou plenamente e 8% ficaram indecisos.

Na questão 69, 48,8% concordam em parte, 25,6% concordam plenamente que o SENAI-PE realiza contatos com empresas para identificação de oportunidades de melhoria e elaboração de projetos. 15,2% ficaram indecisos, 10,4% discordam em parte ou plenamente.

Na questão 70, 43,2% concordam parcialmente, 33,6% concordam totalmente que o SENAI-PE costuma fazer reuniões para discutir a implementação de mudanças, 11,2% discordam parcialmente e, 5,6% discordam plenamente.

Na questão 71, quando questionados se no último ano, desenvolveu um novo produto ou processo na área de atuação ou em parceria com alguma empresa 32% dos colaboradores respondentes afirmaram que sim, 68% disseram que não.

Na questão 72, foram questionados se no último ano, aperfeiçoou um produto ou processo em sua área de trabalho ou em parceria com alguma empresa, constatou-se que 45,6% dos colaboradores respondentes afirmaram que sim e 54,4% disseram que não.

Na questão 73, os participantes da pesquisa foram questionados se no último ano, estabeleceu parcerias para implementar algum tipo de inovação, 35,2% afirmaram que sim e 64,8% disseram que não.

Na questão 74, 48,8% dos respondentes da pesquisa concordam em parte com a afirmação de que existe na Instituição falta de pessoas qualificadas em ações e projetos de inovação, 15,2% dos participantes concordam totalmente. 16% discordam em parte, 12% discordam plenamente e 8% ficaram indecisos.

Na questão 75, 28% dos colaboradores participantes da pesquisa concordam totalmente com a afirmativa de que existe uma preocupação permanente focada nas necessidades do mercado para criação e disseminação do conhecimento e 47,2% concordam parcialmente. 11,2% discordam parcialmente e 9,6% ficaram indecisos.

Na questão 76, 42,4% dos participantes concordam em parte que a visão de curto prazo praticada na Instituição impede o desenvolvimento de uma cultura de desenvolvimento de projetos de inovação e 24% concordam totalmente. 11,2% discordam em parte, 11,2% discorda plenamente, e 11,2% ficaram indecisos.

Na questão 77, 32% dos participantes da pesquisa concordam parcialmente que há falta de recursos financeiros para a execução de projetos de pesquisa, 13,6% concordam plenamente, 20% dos colaboradores participantes discordam em parte, 21,6% discordam plenamente e 12,8% dos respondentes não souberam responder ou ficaram indecisos.

Na questão 78, 43,2% dos colaboradores concordam parcialmente, 16,8% concordam totalmente que a rigidez de normas no SENAI-PE prejudica o desenvolvimento de atividades inovativas. 12,8% dos respondentes discordam em parte e 20% discordam plenamente.

7)Conhecimentos: avaliação dos conhecimentos dos respondentes

Este tópico busca avaliar os conhecimentos dos colaboradores sobre a gestão do conhecimento e inovação. Foi criado no intuito de se conhecer o entendimento que os colaboradores do SENAI-PE têm sobre estes temas no contexto interno e externo SENAI. Os resultados são apresentados na Tabela 07 exposta a seguir:

Tabela 07 - (4) – Gestão do conhecimento e inovação: avaliando os conhecimentos dos respondentes

Nº	Descrição	0 - Não	1 - Sim
		%	%
79	A circulação ou compartilhamento de informação e conhecimento na organização é mais importante do que a criação ou produção de conhecimento.	48,0%	52,0%
80	A gestão do conhecimento preocupa-se mais com o processo de gerenciamento do saber do que com o desempenho global da organização.	57,6%	42,4%
81	O pensamento crítico é inimigo da confiança e abertura entre colegas de trabalho.	69,6%	30,4%
82	O elemento fundamental para a gestão do conhecimento são as pessoas, mais do que a tecnologia da informação.	12,8%	87,2%
83	A gestão do conhecimento depende mais dos processos formais do que dos informais.	58,4%	41,6%
84	A inovação pode ser realizada simplesmente pela aquisição de novas tecnologias e/ ou processos disponíveis no mercado.	72,0%	28,0%
85	A inovação é uma atitude que deve ser concentrada no órgão de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), o qual é responsável por isso.	70,4%	29,6%
86	A inovação surge mais através do lampejo na mente do indivíduo do que nas interações entre pessoas.	73,6%	26,4%
87	A boa inovação requer um elevado grau de formação específica.	76,8%	23,2%

88	A inovação depende mais dos processos formais do que dos informais.	80,8%	19,2%
89	Embora não seja um elemento essencial, a inovação oferece grandes vantagens para a organização.	7,2%	92,8%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Este tópico apresenta as questões de números 79 a 89 referentes aos conhecimentos dos colaboradores sobre a gestão do conhecimento e inovação. Essas questões foram elaboradas da fundamentação teórica.

De uma maneira geral percebe-se que os respondentes da pesquisa apresentaram bom entendimento dos assuntos abordados, aproximando suas visões da realidade atual de autores desse campo de estudo.

Questão 79: os colaboradores quando questionados se a circulação ou compartilhamento de informação e conhecimento na organização é mais importante do que a criação ou produção de conhecimento, 52% disseram que sim e 48% responderam que não.

Questão 80: quando indagados se a gestão do conhecimento preocupa-se mais com o processo de gerenciamento do saber do que com o desempenho global da organização, 42,4% disseram que sim e 57,6% responderam que não.

Questão 81: 30,4% dos colaboradores estão de acordo que o pensamento crítico é inimigo da confiança e abertura entre colegas de trabalho e 69,6% disseram que não.

Questão 82: quando questionados se o elemento fundamental para a gestão do conhecimento são as pessoas, mais do que a tecnologia da informação, 87,2% dos colaboradores disseram que sim e 12,8% responderam que não.

Questão 83, 41,6% dos colaboradores responderam sim sobre a gestão do conhecimento depender mais dos processos formais do que dos informais e 58,4% responderam não.

Questão 84: quando indagados se a inovação pode ser realizada simplesmente pela aquisição de novas tecnologias e/ ou processos disponíveis no mercado, 28% dos colaboradores disseram que sim e 72% responderam que não.

Questão 85: 29,6% responderam que sim e 70,4% responderam que não quando questionados se a inovação é uma atitude que deve ser concentrada no órgão de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Questão 86: 26,4% responderam que sim e 73,6% disseram que não quando questionados se a inovação surge mais através do lampejo na mente do indivíduo do que nas interações entre as pessoas.

Questão 87: a boa inovação requer um elevado grau de formação específica, 23,2% dos colaboradores afirmaram que sim e 76,8% disseram que não.

Questão 88: quando questionados se a inovação depende mais dos processos formais do que dos informais, 19,2% dos colaboradores disseram que sim e 80,8% responderam que não.

Questão 89: 92,8% dos colaboradores disseram que sim: Embora não seja um elemento essencial, a inovação oferece grandes vantagens para a organização e 7,2% não concordam com essa afirmação.

4.1.2 Relação de variáveis

Foram feitos testes estatísticos adicionais para complementar a interpretação holística dos dados obtidos a partir da aplicação dos questionários e das entrevistas realizadas. Dessa forma, são apresentados a seguir alguns resultados interessantes que estão relacionados aos objetivos deste trabalho.

Foi realizado um escalonamento multidimensional (SSA) dos indicadores pesquisados obtendo-se o escalograma bidimensional apresentado no Gráfico 15.

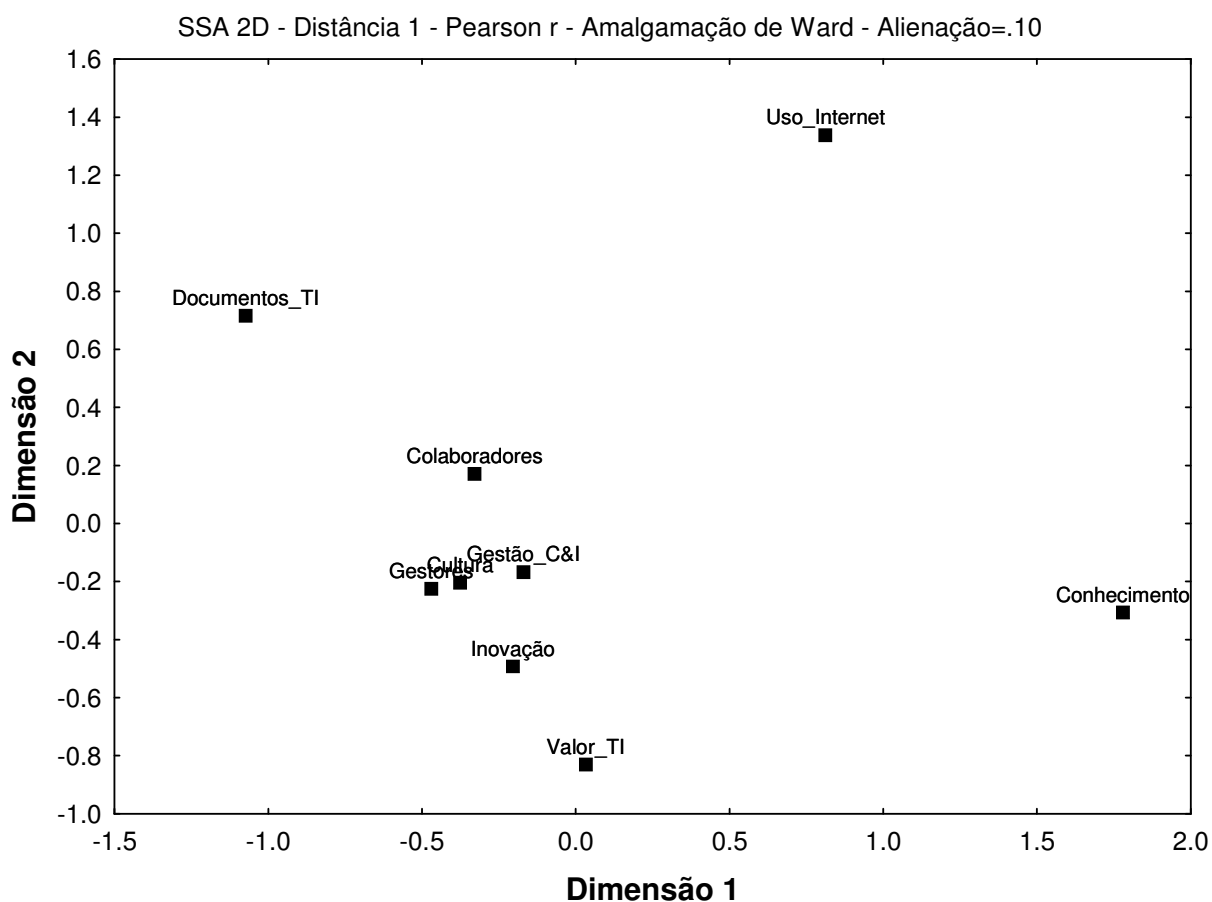


Gráfico 15 (4): Escalograma bidimensional dos indicadores pesquisados.
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Observa-se que o indicador inovação apresenta-se mais associado à valorização da Tecnologia da Informação (TI), cultura, gestores, colaboradores e gestão do conhecimento & inovação.

Uma regressão linear múltipla do indicador de Inovação, o qual mostrou-se gaussiano ($d=0.07779$ e $p>.20$ no teste de Kolmogorov-Smirnov), em função dos indicadores cultura, gestores, colaboradores, gestão de conhecimento & inovação, valorização da ti, uso da internet, uso de documentos via ti e conhecimento, produziu resultados com resíduos homosedásticos ($LM=0.02$ no teste de White) e de valores independentes entre si (teste de Durbin-Watson com $d=1.87$), com os resultados apresentados na Tabela 08.

Tabela 08 (4): Resultados da regressão linear múltipla do indicador de inovação em função dos demais indicadores pesquisados.

R Múltiplo=.75, R2=.56, R2 Ajustado=.52, $p < .01$; Interceptação= .40, $p = .15$

	Beta	Correlação Parcial	Correlação Semi-Parcial	R-quadrado	t(116)	p
Cultura	0.39	0.28	0.19	0.75	3.13	<.01
Gestores	0.18	0.16	0.11	0.65	1.71	0.09
Colaboradores	-0.09	-0.09	-0.06	0.55	-1.02	0.31
Gestão_C&I	0.16	0.17	0.11	0.48	1.83	0.07
Valor_TI	0.23	0.28	0.2	0.28	3.17	<.01
Uso_Internet	0.01	0.01	0.01	0.03	0.14	0.89
Documentos_TI	0.04	0.06	0.04	0.22	0.6	0.55
Conhecimento	0.01	0.02	0.01	0.04	0.16	0.87

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Os achados indicaram que, descontados os efeitos dos demais indicadores, apenas a cultura e a valorização da TI mostraram-se positiva e significativamente associados à Inovação, com gestores e gestão do conhecimento & inovação apresentando associação marginalmente significativa.

Na intenção de levar o leitor a uma maior compreensão desses resultados, apresenta-se abaixo uma figura 05 (4) que demonstra os resultados contidos no Escalograma e no modelo de Regressão Linear:

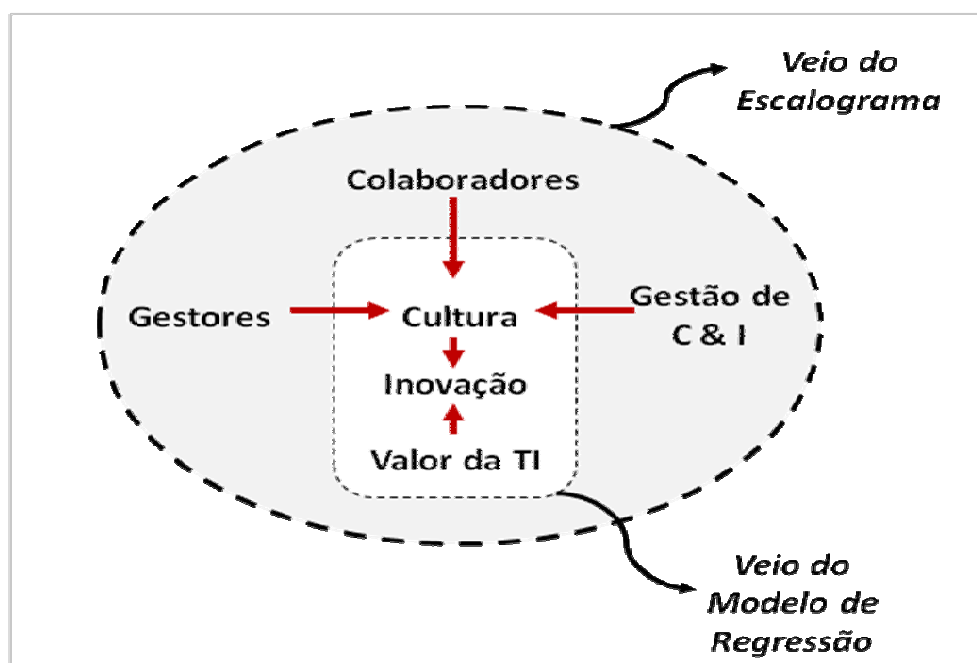


Figura 05 (4) – Resultados contidos no Escalograma e Modelo de Regressão Linear

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

Observa-se, portanto, que no teste do Escalograma o indicador inovação apresenta-se mais associado à valorização da Tecnologia da Informação (TI), cultura, gestores, colaboradores e gestão do conhecimento & inovação. Enquanto que no teste do modelo de Regressão Linear os achados indicaram que apenas a cultura e a valorização da TI têm relação mais direta com a inovação, enquanto que gestores, colaboradores e gestão do conhecimento & inovação apresentam relação indireta ou estão indiretamente relacionados.

4.2 Estudo qualitativo

Esta seção apresenta os relatos obtidos através das entrevistas semi-estruturas, realizadas com os colaboradores da Instituição em estudo. Os achados do campo foram analisados com o objetivo de realizar uma aproximação com o propósito estabelecido na presente pesquisa, utilizando o método de análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2004), apresentado no capítulo quatro.

Considerando as informações obtidas através do estudo quantitativo, esta pesquisa qualitativa reuniu novas informações, aprimorando as já coletadas, mas também trouxe esclarecimentos importantes enriquecendo essa etapa do processo em estudo.

Seguindo as orientações da ética em pesquisa, buscou-se preservar a confidencialidade das informações e as pessoas entrevistadas estão sendo identificadas por uma letra, por exemplo: Colaborador (a) A, Colaborador (a) B, Colaborador (a) C e etc., conforme a descrição dos perfis apresentados adiante.

Os resultados estão dispostos nas seguintes subseções: a) O perfil dos entrevistados; b) Percepção dos respondentes.

4.2.1 O Perfil dos entrevistados

Os colaboradores que participaram da pesquisa são profissionais do SENAI-PE que atuam nos papéis de diretores, gerentes e técnicos, portanto, formadores de opinião, sujeitos que lidam com pessoas e interagem diretamente com grupos na Instituição, e que estão de alguma forma engajados em atividades de inovação e de gestão do conhecimento.

Em sua maioria, essas pessoas entrevistadas têm experiência superior a cinco anos na Instituição estudada. O quadro 07 (4) a seguir, apresenta algumas informações que caracterizam os colaboradores entrevistados.

NOME	FORMAÇÃO	CARGO OCUPADO	DATA DA ENTREVISTA
Colaborador(a) A	Especialização	Gerente de Talentos Humanos	05.10.2010
Colaborador(a) B	Especialização	Diretor de Sistema de Gestão Integrada	03.09.2010
Colaborador(a) C	Especialização	Gerente de Apoio Administrativo	28.09.2010
Colaborador(a) D	Especialização	Diretor Técnico	05.10.2010
Colaborador(a) E	Especialização	Gerente de Relações com o Mercado	30.09.2010
Colaborador(a) F	Mestrado	Consultor de Inovação e Tecnologia	05.11.2010
Colaborador(a) G	Especialização	Diretor de Unidade Operacional	24.11.2010
Colaborador(a) H	Especialização	Analista de Educação Profissional	09.11.2010
Colaborador(a) I	Mestrado	Diretor de Unidade Operacional	25.11.2010
Colaborador(a) J	Especialização	Gerente de Finanças e Contabilidade	30.09.2010

Quadro 07 (4) – Dados sobre os colaboradores entrevistados
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (Set. 2010)

4.2.2 Percepção dos respondentes - o que dizem os colaboradores entrevistados

Apresenta-se a seguir os achados das entrevistas considerando as categorias. Tais categorias buscam refletir o objetivo do estudo e estão descritas abaixo. Como já foi dito no capítulo 3 – Procedimentos metodológicos, essas informações vêm agregar novas informações aos resultados obtidos com a realização da pesquisa quantitativa.

- 1) Valores e crenças da cultura organizacional
- 2) Apoio e envolvimento da gestão
- 3) Percepção e comportamento dos colaboradores

- 4) Posicionamento do SENAI-PE quanto à gestão do conhecimento e inovação
- 5) Tecnologias e sistemas de informação
- 6) SENAI-PE é uma organização inovadora?

1) Valores e crenças da cultura organizacional

A categoria valores e crenças da cultura do SENAI-PE é revelada por meio das falas dos colaboradores entrevistados abrangendo três visões: estágio em que se encontra a cultura; os fatores que facilitam; os fatores que dificultam o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e de inovação na Instituição.

Cultural Organizacional - estágio em que se encontra o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e de inovação na Instituição.

Quando perguntado aos entrevistados o que tem sido feito e o que tem caracterizado a gestão do conhecimento e a inovação no SENAI-PE, observa-se através dos depoimentos, que a gestão do conhecimento e a inovação veem sendo faladas nos documentos estratégicos, nos discursos de gestores empreendedores e em algumas ações que têm sido desenvolvidas, mas de uma forma pontual. Algumas iniciativas são realizadas como: a criação de projetos para os editais, a realização de capacitações, o desenvolvimento de fóruns sobre inovação e gestão do conhecimento. Dessa forma, constata-se um movimento que se inicia. Percebe-se ainda como um discurso... Sem muita prática, conforme revelam os seguintes depoimentos:

Eu vejo como uma ação que está sendo iniciada. Fala-se muito da importância... Mas a concretização dela eu vejo ainda muito por iniciativa [...], aqui na DTH, e com o apoio da gente consegue levar adiante os cursos, realizar os fóruns, ampliar as parcerias dos fóruns. Mas eu ainda vejo como um... Um discurso, maior do que a prática. No dia a dia eu não vejo assim. Vejo mais uma questão pontual (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

A inovação vem nos últimos anos sendo razão, motivo de algumas reuniões. Os gestores estratégicos falam da inovação. Se você vai pro governo do Estado, o governo federal é colocado como clichê ou termo da moda, mas na prática tudo tem sido feito efetivamente trabalhando a inovação. Quer seja a inovação no sentido mais amplo, quer seja a inovação na educação, a inovação tecnológica, a inovação não sei o quê, e felizmente o SENAI-PE vem começando a perpassar em todas as suas divisões, unidades, DN, departamentos regionais, trabalhar projetos, ações que caracterizam esse novo momento (Colaborador (a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos).

Olhe, eu acho que a gente ta ainda engatinhando na gestão do conhecimento e na inovação. Por quê? Porque eu vejo que a gente ta ainda amarrado em muitos processos comuns, corriqueiros, e que às vezes a gente acaba não dando atenção a essa gestão do conhecimento e a questão da inovação, principalmente a inovação. Então, assim, nós temos algumas ações que eu considero importantes, mas ao mesmo tempo isoladas, porque elas não ganham a dimensão que elas merecem (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Percebe-se através dos depoimentos que existe uma vontade de fazer, por parte de algumas pessoas, observa-se novas maneiras de agir e de pensar. Algumas pessoas já realizam ações de forma voluntária agregando novos valores ao seu trabalho e a Instituição; algumas capacitações foram realizadas com o objetivo de estimular e preparar os colaboradores para a elaboração de projetos de inovação, enfim, algumas ações inovadoras já foram desenvolvidas no sentido de projetar a Instituição nacionalmente. Parece existir a vontade de se criar uma sistemática de gestão que venha a facilitar a criação de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento de forma organizada e integrada. Falta, portanto, um programa de gestão, mas existe a vontade de fazer por parte de alguns colaboradores, conforme depoimento a seguir:

Bom, eu vejo duas formas: primeiro é o esforço, que é o voluntarismo de pessoas, inclusive, como [...] e como outros, trabalhando fortemente na linha da gestão ou do aparato teórico e de fundamentação da gestão do conhecimento. Isso tem tido alguns ganhos pra Instituição. Por outro lado, a gente não tem uma sistemática de gestão propriamente dita, que a gente pudesse agregar cientificamente para tomada de decisões, para aproveitamento correto dos talentos humanos, para aproveitar o potencial das escolas, das unidades de trabalho. Então, eu acho que entre a fundamentação teórica, os cursos que foram dados, os encaminhamentos que foram feitos eu acho que isso é muito, mas numa linha mais de voluntariedade, numa linha... Então, pra fechar, eu acho que tem uma atitude correta de algumas pessoas, a vontade de fazer a gestão, a fundamentação foi dada, inclusive em processo de capacitação, mas a gente precisa organizar cientificamente e aplicar isso em todo o sistema, para que seja fluido, que eu acredito que não é hoje (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Cultura Organizacional – crenças, valores e práticas que podem facilitar o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e de inovação na Instituição.

Quando perguntado que fatores poderiam contribuir para uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento, o (a) depoente referiu que acredita que vivenciar experiências em grupo propicia o aprendizado. Refere que uma prática com base na gestão de equipe, onde

houvesse um clima de diálogo e troca de experiências entre seus membros seria de muito valor e complementou citando alguns exemplos de ações que estão sendo vivenciadas no SENAI-PE, como a questão do mapeamento de competências – etapa do projeto de gestão por competências e o programa de desenvolvimento de lideranças onde as pessoas estão bastante motivadas contribuindo com ideias e propostas, diferente do dia a dia vivido onde se percebe muito mais o fazer, o cumprimento de metas sem muita reflexão, conforme depoimento:

Eu vejo muito a prática da gestão de equipe, onde houvesse maior compartilhamento. Não só nas dificuldades, mas também nas atividades... De histórias de sucesso que porventura alguma unidade tem. Eu vejo isso como uma grande possibilidade. A experiência que a gente ta tendo com o mapeamento das competências, acho que ta possibilitando isso. Na medida em que os grupos se encontram, né... Até, em relação a isso, Antônio Carlos falou assim: [“ A gente tem se deparado com uma riqueza de situações que no dia a dia a gente não tem a oportunidade de discutir”]. Um outro evento que a gente ta vivenciando junto é o de desenvolvimento de lideranças. Eu acho que aquele grupo ta, realmente, discutindo, ta engajado, ta trazendo propostas, fugindo um pouco do movimento, que ta sendo um movimento mais... Eh... Mais comum na empresa, que é o de cumprir metas, cumprir metas, cumprir metas sem muita reflexão. As coisas vêm à tona e é como se as pessoas parassem um pouco pra refletir. E no caso de liderança, eu vejo um programa bem linear, de a gente reunir coisas... A gente já aprendeu muita coisa... (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Segundo o (a) entrevistado (a) B, um valor a ser desenvolvido nos colaboradores que viria a facilitar o desenvolvimento da cultura de inovação e gestão do conhecimento, seria a busca permanente por conhecimentos e atualização não somente ligada a área de atuação, mas também de conhecimentos gerais, ou seja o auto-desenvolvimento ou auto-aprendizagem; não depender exclusivamente da iniciativa da Instituição para ser capacitado. Afirma que é preciso desenvolver nos colaboradores a cultura do comprometimento com o aprendizado contínuo, conforme segue:

Um valor seria capacitação como um valor preponderante pra você chegar lá. Eu falo disso por que eu li aquele livro de Peter Senge, A Quinta Disciplina ainda hoje é um livro muito atualizado, e ele fala exatamente dessa aprendizagem, de você aprender daquilo que você não acerta, daquilo que você não consegue chegar no resultado, você fazer uma análise do que é negativo para partir para o positivo, que é a aprendizagem como ele fala organizacional. Então essa aprendizagem organizacional passa por esse requisito importante que é exatamente você ou ser capacitado ou se capacitar. Que pra mim também é outro valor que se fala muito pouco que é a auto-capacitação ou auto-aprendizagem, muita gente só espera; eu vou colocar no PDTH, eu vou pedir por que eu quero fazer o curso lá não sei aonde, mas também não procura hoje com os meios de comunicação, via internet que a gente tem, se auto capacitar, então eu acho que o fator primordial é auto-capacitação que está faltando no SENAI, eu não vejo essa

cultura ainda incorporada que é o auto-desenvolvimento (Colaborador (a) B, entrevista em 03.09.2010, grifos nossos).

E afirma que é preciso desenvolver a cultura de aprender com o erro que considera como de muito valor para o desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento, conforme segue:

Outro fator seria esse, precisa sabedoria para você, do que faz errado, você aprender para depois fazer o certo. Se eu por ex. tenho uma discussão ou então eu tomo uma decisão precipitada, não olho, não tenho um olhar, um aspecto estratégico da minha ação, eu erro, agora, quando eu errei, o que foi que eu aprendi de positivo para não errar mais então é aprendizagem em cima do erro, daquilo que você erra. Então você teria muitas fontes de acertos se você procurasse dos erros tirar os acertos, que é o que o Peter Senge detecta no livro, no laboratório (Colaborador (a) B, entrevista em 03.09.2010, grifos nossos).

O SENAI-DN em conjunto com o SESI-DN e o CNPq apoiam o desenvolvimento de projetos de inovação conforme se constata nos Editais SENAI / SESI de Inovação e no INOVA SENAI. A iniciativa é voltada para empresas de vários portes e segmentos que tenham ideias inovadoras que favoreçam o consumidor ou que sejam incorporadas à linha de produção. O objetivo é desenvolver uma cultura voltada para a inovação (SENAI, 2010). Em referência ao apoio que vem sendo dado pelo Departamento Nacional – DN, através dos editais, segue depoimento:

Hoje nós temos um edital fortíssimo, que é o edital de inovação do SENAI-DN. Você tem o outro programa que é o INOVA SENAI, publicações apoiadas pelo SENAI Nacional ou geradas a partir da encomenda SENAI, você tem no próprio departamento regional iniciativas, cobranças e condições que são dadas no sentido das escolas começarem a trabalhar a inovação e... Venho percebendo um ritmo tanto quanto cadenciado, mas as escolas começam a perceber que é um caminho inevitável (Colaborador (a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos).

Conforme depoimentos apresentados abaixo pode-se citar ações que estão sendo desenvolvidas e contribuem para o desenvolvimento da cultura de inovação e de gestão do conhecimento como o Fórum de gestão do conhecimento¹, os Editais DN de Inovação e o SENAI INOVA², Aperfeiçoamento dos Gestores - MBA, voltado à Gestão de Instituições de Educação e de Serviços Técnico-Tecnológicos- STT, onde se trabalham temas atuais como inovação, conhecimento e onde os participantes têm a oportunidade de colocar esses

¹ Evento que acontece pelo 4º ano consecutivo em julho no recesso escolar onde os colaboradores têm a oportunidade de apresentar suas produções, projetos de inovação e pesquisas e são premiados em público.

conhecimentos em prática ao retornar ao local de trabalho. Além do Programa de Desenvolvimento de Liderança³ e ainda a implantação do Projeto de Modelo de Gestão por Competências⁴, onde envolveu um grande contingente de colaboradores para tratar sobre seu trabalho e como aperfeiçoá-lo, conforme segue:

Eu vejo a própria questão do fórum, que é desenvolvido, as pessoas estão participando. Isso tem sido até, um ponto, uma referência... Como sendo, assim, o evento que tem um alto status. Pelo menos é o que eu percebo (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Veja, eu acho assim, que a Divisão de Talentos Humanos - DTH tem feito alguns trabalhos muito interessantes, que são os desenvolvimentos dos fóruns de gestão do conhecimento, onde a gente tem a oportunidade de compartilhar projetos de inovação desenvolvidos pelos professores e técnicos. Então, eu acho que essa foi uma ação muito boa e que deve ser continuada e, de repente até, ser ampliada. Ao invés de ser só uma vez no ano, acontecer duas vezes, eu não sei como seria (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Tem dois que eu acho bem interessante... O fórum gestão do conhecimento de julho, eu acho que é uma oportunidade que se tem de juntar uma grande parte, a maioria dos colaboradores ali e de estimular o desenvolvimento de projetos, pesquisas, de estimular que ele se solte... Eu acho que isso aí é um passo, um programa que é relevante. E o outro que eu também gostei muito foi desse programa de Desenvolvimento de liderança do SENAI-PE, de Formação de Líderes. Esse eu acho que foi um investimento pra o futuro, que a gente sempre vinha conversando, eu, por exemplo, sinto muita falta e vejo diferente em certas unidades, a função da gestão (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010 grifos nossos).

Eu acho que o SENAI-PE está no caminho certo com a implantação do projeto gestão por competência. Este projeto é um movimento para se fazer a gestão do conhecimento, por que vai atingir todas as áreas, vai exigir de todos os colaboradores, de todo mundo que está dando o seu parecer, e está captando a essência, a ideia, do que é gestão por competência, quando faz a análise de suas atividades e descreve de uma forma bem escrita a competência (Colaborador (a) B, entrevista em 03.09.2010, grifos nossos).

Outro momento muito importante foi quando o SENAI-PE adere a um Programa Nacional e permite que os seus gestores participem de um MBA promovido pelo DN, realizado pelo SENAI-SC, à distância, onde nós gestores estamos tendo oportunidade de realizar essa Pós-graduação voltada à Gestão de Instituições de Educação e que também oferece Serviços

² Editais DN para a criação e execução de projetos inovadores, também com destaques para os melhores.

³ Programa criado para a formação de novos líderes, a partir de uma seleção interna, com aproveitamento do pessoal da casa.

⁴ A Instituição está implementando um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências - MGP, assumindo um papel estratégico para atuar de forma integrada no planejamento e desenvolvimento das ações estabelecidas. A implementação desse modelo é um sinalizador do reconhecimento de que as pessoas podem contribuir com muito mais se seu potencial for alocado no local e no momento adequado, especialmente com uma maior disseminação do conhecimento aos clientes externos.

Técnico-Tecnológicos. E nesse MBA eu tenho percebido que nos módulos o tema meio ambiente, o tema inovação, o tema relação de complementaridade de Educação-ED e de Serviços Técnicos e Tecnológicos - STT trabalham e isso é bom porque os gestores se preparam, trabalham novos conceitos, afinam esse conhecimento e podem colocar esse conhecimento em prática nas escolas (Colaborador(a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos).

Segundo o depoimento do (a) entrevistado (a) E, o SENAI-PE no seu esforço para desenvolver uma cultura de inovação nas suas unidades operacionais, criou uma Divisão de Inovação e Tecnologia – DIT, que tem como objetivo levar às Escolas e Divisões informações sobre tecnologia e inovação, identificar necessidades de capacitação assim como estimular às unidades a desenvolverem serviços técnicos e tecnológicos e de inovação tecnológica junto às empresas e indústrias, conforme depoimento:

O SENAI para implantar essa metodologia de inovação, até criou uma divisão pra isso, que procura fomentar com que as escolas façam ou produzam a inovação, procura passar informações. Eu sei que [...] ta tentando isso. Não sei se ta conseguindo, mas eu vejo um esforço da parte dele, no sentido de fazer que chegue às escolas e às divisões, assim, produtos relacionados a inovação, a tecnologia de ponta. Eu vejo essa preocupação muito grande dele. Mas, vamos dizer assim, até onde está sendo atingida, a eficácia... (Colaborador (a) E, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Quando perguntado aos(as) entrevistados(as) que outras ações e práticas necessitam fazer parte da cultura para a formação do colaborador inovador, uma das pessoas afirmou que a participação efetiva das bases nas tomadas de decisões é fundamental, conforme segue:

... No fundo é conceito de participação – participação efetiva. Não é eu criar um cenário pra dizer que todo mundo ta participando. É eu ouvir todas as pessoas. Então, eu acho que a gente deveria ter uma prática, não jogando fora, mas da década de sessenta e setenta... De participação permanente, total, porque quem entende de carro é o motorista. Se eu for fazer uma tabela de preços para o combustível, eu tenho que ouvir o motorista, do jeito que eu tenho que ouvir o professor pra construir uma sala de aula. Eu tenho que ouvir um técnico de recursos humanos pra fazer uma capacitação de pessoas que estão lá em Belém. Nem eu sei nem tu sabes. Então, essa coisa tem que ser profissionalizada. Eu acho que esse ponto da simplicidade, se nós quisermos dar um salto, na minha opinião, é fazer isso, uma participação maciça de todo mundo. São 700 colaboradores. Opinar sobre a vida deles, sobre o posto de trabalho jamais sem a participação dele. Isso pra mim resolve... São as grandes organizações. Talvez nem seja um caminho, mas o caminho. (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Quando indagado (a) quais são os valores percebidos no SENAI-PE que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e inovação, o(a)

entrevistado(a) B revelou que na implantação do Sistema de Gestão Integrada, valores como comprometimento e participação precisam ser mais fortalecidos para tornar a gestão mais eficiente e eficaz. Entretanto, já se percebem alguns valores aculturados em determinados grupos de pessoas nas unidades, como satisfação com o que faz e empenho na obtenção dos resultados desejados. Ainda, segundo o (a) entrevistado (a), algumas pessoas mostram-se resistentes as novas ideias, e não querem sair de sua zona de conforto e dessa forma dificultam o processo de inovação e gestão do conhecimento, mas, segundo ele (a), as coisas estão melhorando, já existe bons exemplos de comprometimento, envolvimento e compartilhamento entre os colaboradores, conforme segue:

Acredito que alguns valores são gerais como ética, honestidade. No SENAI é o comprometimento, um valor muito alto para você chegar lá. Eu estou falando pelos contrários, por que como eu tenho notado essa deficiência na implantação por ex. do sistema de gestão integrada eu acho que esses valores seriam necessários para que a implantação do sistema de gestão integrada fosse mais eficiente e mais eficaz. Então, comprometimento é um, envolvimento, outro valor, compartilhamento muito importante compartilhamento... Compartilhamento para se chegar a um consenso, porque a gestão não pode ser fragmentada, nem estratificada ela tem que ser mais é juntada, no termo popular, agregada com a participação de todo mundo; por que eu tenho meu valor, você tem o seu valor pessoal humano, mas se eu trabalho somente com o meu valor eu vou ter um resultado, mas se eu trabalho com o meu valor junto com o seu valor o resultado vai ser bem maior, aí eu acho que esses valores são valores preponderantes para o sistema de gestão. No SENAI eu percebo parcialmente esses valores... Eu tenho um grupo de gestores e coordenadores de NGQ... Esse conjunto de pessoas, a gente já nota, já aparece alguns lances de comprometimento, de compartilhamento, de comunicação, que é um valor muito importante e que foi fraco durante muito tempo no SENAI, a coisa começa, a gente nota que não está cem por cento, mas que há alguns valores já aculturados dentro do SENAI (Colaborador (a) B, entrevista em 03.09.2010, grifos nossos).

Na opinião de outro (a) entrevistado (a), quando questionado (a) sobre os valores que percebe, afirmou que percebe como um valor do(a) colaborador (a), a vontade de querer participar, de querer contribuir e compartilhar o conhecimento, e por parte do SENAI-PE percebe como valor a constante formação de grupos para realização de trabalhos e afirma que essa é uma qualidade que poucas organizações possuem. Isso pode ser visto como um aspecto positivo para a geração e compartilhamento da informação e do conhecimento. Segundo o(a) entrevistado (a), a Instituição propicia a formação de grupos de trabalho e as pessoas gostam de participar - esse valor é de ambos – SENAI-PE e Colaboradores conforme depoimento a seguir:

Eu acho que há um desejo, primeiro isso é subjetivo, mais das pessoas, de contribuírem. Então, no grosso dos colaboradores do SENAI-PE, eles

querem contribuir, eles querem participar. E eu acho que isso como atitude e como comportamento é a base para que as pessoas possam avançar na gestão do conhecimento, compartilhar o conhecimento. Acredito também que a organização propicia, através dos seus vários grupos de trabalho, quer seja pra montar um curso técnico, quer seja para definir metas de STT, quer seja para elaboração de planejamento estratégico, quer seja pra discussão sobre mercado, sempre tem grupos de trabalho, quer dizer, a gente tem um conjunto de grupos permanente que poucas instituições têm e que seria uma base pra que isso fosse exitoso. Quer dizer, o SENAI tem um valor... Não é só o SENAI, mas é das pessoas também. Quer dizer, o SENAI influencia as pessoas e as pessoas influenciam o SENAI (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Outro valor apontado é a disponibilidade dos colaboradores, na opinião do (a) respondente, há uma relação afetiva das pessoas com o SENAI-PE e dessa forma elas estão sempre prontas para participar e se engajar em qualquer atividade, mas parece que o SENAI-PE não utiliza tão bem essa disponibilidade das pessoas, conforme depoimento:

A outra questão é uma disponibilidade que os colaboradores têm também em relação ao SENAI. Há uma relação, até porque estou há muito tempo no SENAI, de amor com o SENAI, a maioria das pessoas. E como isso é uma relação de amor, as pessoas também se dão, sempre estão prontas pra num domingo trabalhar pelo SENAI numa seleção de alunos, tão prontas pra um evento da olimpíada do conhecimento, estão prontas para um evento da Casa Aberta. Talvez, a gente... O SENAI não utilize tão bem essa prontidão, né? Mas eu acho que é um valor, que é a disponibilização das pessoas, dos colaboradores, na maioria absoluta, para se engajar em qualquer processo (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Quando questionados (as) sobre que outras formas de inovar poderiam ser utilizadas nas unidades, o(a) entrevistado(a) E, afirmou que é preciso descobrir uma maneira de tornar o sistema mais leve e ágil para poder melhorar e renovar, sair do tradicional, se desapegar de coisas do passado, focar mais no que está acontecendo no mercado e disseminar esses novos valores por toda a Organização, conforme segue:

Em termos de valores e crenças... Vê só, a gente precisa conseguir dar um salto de qualidade em relação, realmente, à inovação. Então, o SENAI, ele tem a sua crença no cartesianismo. Então, a gente precisa sair e conseguir dar um salto de qualidade pra sair dessas quatro linhas. Realmente, se dar o direito de poder processar, inovar, com um ambiente propício. Então, o SENAI é uma Instituição muito tradicional. Esse tradicionalismo, às vezes é um pouco a falta de visão do que ta acontecendo no mercado. Então, a visão do SENAI é muito tradicional. Tem um bloco querendo melhorar isso, mas tem muitas forças pra manutenção. E, sinceramente, eu não sei como é que pode acontecer essa transformação. A gente precisa dar uma mudada nesse modus operandi do SENAI. A forma de administrar ainda a gente ta muito preso, tem muitas limitações e que isso, inclusive, estraga a ligeireza que se quer dar no processo e a agilidade necessária pra isso. (Colaborador (a) E, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Cultural Organizacional - crenças, valores e práticas que podem dificultar o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e de inovação na Instituição.

Quando perguntado que práticas são realizadas no ambiente de trabalho com vistas a desenvolver a criatividade e inovação das pessoas, (o) a depoente afirmou que apesar de entender como importante, ainda não está conseguindo abrir espaços para desenvolver ações que possam contribuir para uma mudança de atitudes e comportamentos na sua equipe, visando atender as exigências desse novo cenário e demandas que estão ocorrendo no mundo do trabalho, conforme segue:

Bom, só acrescentar que, vamos dizer assim, com todo esse processo que esta acontecendo aí, o mundo da transformação, e a gente ta vendo que o mundo ta se transformando cada vez mais rápido, a gente vai ter que conseguir encontrar um caminho pra conseguir acompanhar essas transformações e implantar as ações necessárias pra acompanhar essa transformação. A gente debate muito que é muito necessário, é importante, mas quando chega no modus operandi é tudo amarrado. Eu, sinceramente, eu não sei, já pensei muitas vezes, eu não sei o caminho. Procuro estudar o caminho e sei que tem várias pessoas que também procuram e querem transformar, mas também essas pessoas às vezes são cerceadas pela restrição do próprio sistema. Então, é difícil. Não é fácil, não... (Colaborador (a) C, entrevista em 28.09.2010, grifos nossos).

Os Colaboradores (as) C e F destacam a importância da comunicação e da informação no processo de inovação e de gestão do conhecimento e revelam que a baixa fluidez na circulação da informação, dificulta o processo de comunicação e de aprendizagem em grupo. Na opinião dos respondentes a Instituição precisa propiciar mais oportunidades de integração entre os colaboradores e equipes visando a proporcionar um ambiente favorável ao surgimento de ideias no desenvolvimento do trabalho e de atividades de inovação, conforme depoimentos:

Aí, partindo do pressuposto, eu nunca cito muito autores, mas citando Organização de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional, essas teorias, tanto do Peter Senge, como do Chris Argyris, eles põem muito o fluxo de informação e comunicação como um ponto, né? Um dos pontos é essa fluidez da circulação da informação como fator decisivo para a aprendizagem organizacional, e conseqüentemente para o desenvolvimento do que nós chamamos aqui como o projeto dos alemães, o Projeto Competir, que é uma marca forte, a construção coletiva do conhecimento. Então, eu acho que a gente tem que trabalhar muito no SENAI esse ponto da construção coletiva, porque ela é desvinculada. Como o grupo é muito bom, esse de gestão por competências, então tem gente de diversas áreas, gestores, gerentes, diretor de escola, técnico participando e tem sido possível construir coletivamente, isso entendendo que dez, doze pessoas são maior do que uma. Então, se uma pensa ou interpreta erradamente, até por aquele ponto cego, da

janela Johari, que a minha ideia é melhor do que o conjunto, então a gente começa a cometer falhas... (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010 grifos nossos).

Eu acho que a gente tem problema na comunicação. Outro dia a gente ficou sabendo aqui, conversando, que tem pessoas, tem colaboradores no SENAI apresentando trabalho na Ásia, né? Quantas pessoas sabem disso? (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010 grifos nossos).

Um dos Colaboradores (as) percebe o SENAI-PE como um grande ambiente de aprendizagem, mas falta a sistematização e organização das informações, e reflete sobre qual ou quais seriam os melhores meios de divulgação da informação, considerando que o universo de colaboradores é muito diversificado, levando em conta o perfil de cada um, além do que as pessoas têm suas preferências e facilidades para acessar as informações. Por isso, é preciso utilizar os mais variados meios e formas para fazer chegar à comunicação aos colaboradores, tornando-os pessoas bem informadas, conforme depoimento a seguir:

Eu sempre considerei o SENAI um grande laboratório. O SENAI, na verdade, é um grande ambiente de aprendizagem. Agora, o que falta pra gente é sistematização. O que falta ao SENAI é um pouco de sistematização. Então, assim, às vezes eu fico pensando qual seria a melhor forma de passar a informação. Porque, por exemplo: eu percebo que às vezes a gente coloca no quadro de avisos. Se a gente for agora lá: [“foi colocado ali um aviso, sobre tal coisa. Alguém leu?”]. Eu acho que num universo de dez pessoas, você vai ter uma, duas, no máximo 20% de pessoas que leram aquela informação. Ah, mas isso é um método tradicional. Um quadro de avisos, com uma imagem estática lá. E qual seria outra forma? Vamos usar os recursos, as ferramentas computacionais, a informática. Aí você entra no sistema e: [“_Quem foi que viu a mensagem que tava lá? _Não, foi porque eu não tive tempo de entrar!”]. Então, eu acho que a gente tem que pensar, pra gente criar esse ambiente de aprendizagem na empresa, e principalmente da retenção da informação, de um conjunto. Não pode ser só uma ferramenta da informática, mas um conjunto de coisas que promovam a discussão, que promovam a divulgação dos eventos que estão acontecendo... Então, eu acho que falta ter uma forma, e aí não pode ser um único meio. Eu acho que a gente não pode: é só informática, é só um quadro de aviso, é só um telão. Eu acho que tem que ser um conjunto de coisas, porque, como as pessoas pensam de forma diferente e agem de forma diferente, é provável que pra alguns meios algumas pessoas tenham mais acesso. Então, eu acho que pra cultura jovem, essa famosa geração Y aí, ela tem um visual legal, de a gente colocar, por exemplo, o SENAI entrar no twitter. E colocar lá uma página, em que você coloque lá, diariamente, informações novas e tal, então, você vai ter uma comunidade de professores jovens que talvez frequente aquele universo e capte aquela informação. Mas, ao mesmo tempo, eu tenho um conjunto de pessoas que são da velha guarda, que são bons profissionais, mas que não têm a afinidade com os recursos tecnológicos atuais. Então, pra esse público vai funcionar o quê? Um painel divulgando as informações, que tem que estar atualizadas, isso é fundamental, um quadro de aviso, e aí nas reuniões serem discutidas essas informações, o que ta acontecendo, e que as informações cheguem de uma forma agradável e não como uma enxurrada,

não é? Então, talvez a gente tenha que procurar uma ferramenta multimeio, que permita que todo esse público, e aí vale a pena incluir também os nossos alunos, possa acessar e visualizar isso aí (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Conforme os Colaboradores (as) G e F alguns pessoas têm um perfil mais empreendedor, gostam de desafios e estão sempre buscando inovar. Entretanto, sentem falta de uma política que apoie a criação de inovações. Torna-se necessário criar uma política de propriedade intelectual onde haja clareza dos ganhos para ambos: Instituição e Colaborador (a) inovador(a), conforme afirmam os(as) entrevistados(as). Definir uma política seria uma maneira de incentivar a criação de novos projetos, pois estaria de certa forma dando um respaldo a produção de docentes e técnicos e ao mesmo tempo destacando o SENAI-PE publicamente como uma entidade que investe em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica conforme depoimentos:

A gestão do conhecimento e a inovação, passa e perpassa pela questão da propriedade intelectual, e essa política, o SENAI-PE ainda não definiu. Então, sem a definição dessa política, as ações voltadas para a inovação ficam órfãs. Agora mesmo eu acabei de registrar um projeto, solicitar a patente, mas fica no nome do professor e no nome do aluno. Efetivamente não aparece o SENAI. Enquanto que pela lei da inovação, o SENAI viria a ser, caso esse projeto viesse a entrar num processo fabril, o SENAI ganharia royalties em cima disso, mesmo que seja um royalty pequeno. Mas, o mais importante que o royalty, na verdade, nesse momento que a gente passa, seria justamente nós estarmos em evidência, pois o SENAI proporcionou o desenvolvimento de um projeto com alto grau de inovação tecnológica, com visão de meio ambiente. Então, eu acho que falta isso, falta um casamento. Então, a gente tem feito algumas ações, mas como não temos uma política de propriedade intelectual, de desenvolvimento, de reter esses talentos, de nós comprovarmos que realmente nós desenvolvemos, pra mim, ainda estamos engatinhando (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Nós temos inventores aqui no SENAI, com invenções patenteadas. Isso eu sei de alguns. Eu conheço um, o Manuel, lá de Água Fria. Mas nós devemos ter mais. Ele faz parte, inclusive, da Associação dos Inventores de Pernambuco... É da construção civil... Então, a gente ta se aproximando da Associação, eles já tiveram aqui. Porque, assim, o edital do SENAI de inovação, ele é voltado pra indústria, SENAI e empresa. Não dá oportunidade ao inventor, porque tem o inventor pessoa física. Ele inventa, mas não tem a empresa. (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Desenvolver o capital humano é de grande valia para as organizações nesse momento em que se evidencia o conhecimento como o grande diferencial competitivo para o alcance da excelência nas organizações. Oportunizar contatos com entidades de tecnologia para absorção e compartilhamento do conhecimento pode trazer ganhos para a Instituição. Sabe-se que uma

das formas de reter talentos nas organizações é oportunizar capacitações e o SENAI-PE, segundo os respondentes, é uma organização que tem essa prática como um valor, conforme depoimentos:

No SENAI, eu acho, assim, que é uma das poucas empresas que investe tanto nos seus funcionários em termos de oportunidades de buscar conhecimento, competências, de disponibilizar treinamento, de investir, mesmo, em treinamento, seja aqui ou em qualquer canto do Brasil, o que se planeja acontece (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

A empresa que tem um capital intelectual elevado, é a empresa que vai se manter no mercado durante muito tempo. Então, isso é uma coisa que precisa ser valorizada e precisa ser mantida e precisa ser cultivada. Então, isso é uma coisa muito importante... Eu vejo que o SENAI ta caminhando pra isso, porque se a gente não conseguir valorizar o nosso capital intelectual, não conseguir reter esse capital intelectual vai ficar difícil. É importante reter talentos; é muito importante a escola trabalhar intercâmbios tecnológicos pra instalar novas competências no SENAI (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

O SENAI é uma das poucas empresas que eu conheço que fornece tanto, que dá tanta oportunidade pra treinamento. Ele enriquece os colaboradores dele e ficam prontos. Todas as empresas que a gente vê no mercado gostariam de puxar os funcionários do SENAI porque eles já vão prontos (Colaborador (a) H, entrevista em 09.11.2010, grifos nossos).

Entretanto, apesar da Instituição investir na atualização e desenvolvimento de seus colaboradores e essas questões serem consideradas de grande valor para a maioria dos respondentes, há uma preocupação com a aplicação e socialização dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores treinados. O colaborador (a) F, afirma que essas capacitações necessitam de um maior planejamento, e afirma que as capacitações precisam estar mais alinhadas com as atuais necessidades do SENAI-PE e acrescenta que o planejamento da capacitação muitas vezes não está bem alinhado com as necessidades do SENAI-PE, falta só um pouco de melhoria de certos alinhamentos.

Esse comentário pode estar embasado no que diz um (a) dos (as) entrevistados (as) quando refere que a Instituição está focada prioritariamente no alcance das metas. E por estar vivendo um momento de grande demanda, as unidades, não arranjam tempo para capacitar os seus colaboradores e realizar a socialização dos conhecimentos adquiridos o que pode comprometer a qualidade de seus serviços e produtos. O SENAI-PE parece estar vivendo a cultura da produção, do fazer, esquecendo das funções mais nobres como a de planejamento e gestão dos talentos humanos conforme segue:

Eu vejo muito o foco atual, que é um foco muito em metas. Metas, produção, o engajamento em programas que são importantes pra região, pro Estado. E, de repente, é como se a energia toda fosse mais canalizada pra isso, ficando essa atividade de gestão do conhecimento, que é uma atividade mais nobre, que tem até mais a ver com o nosso negócio, em segundo plano, porque a gente fica correndo mais atrás dos resultados imediatos (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

O maior poder de competição para uma organização é quando, aliada a essa gestão, ela faz a diferença. Através da criação, da implantação de processos que gere, armazene, gerencie e dissemine o conhecimento. O que representa um desafio a ser enfrentado pelas empresas, porque aqui na nossa realidade a gente participa dos programas, mas a gente volta e muitas vezes a gente não repassa. Isso aí eu vejo que é uma das grandes falhas que a gente tem hoje tem que ser mais monitorada. Mas não é recursos humanos, é a gente mesmo enquanto gerentes. Então, eu tenho esse sentimento e essa percepção. Inclusive aqui, na nossa divisão, a gente já estabeleceu: [“_Minha gente, sextas-feiras, à tarde, é pra gente fazer os nossos fóruns”], pra gente discutir aqueles cursos que a gente fez. (Colaborador (a) C, entrevista em 28.09.2010, grifos nossos).

Nesse sentido houve vários depoimentos sobre a preocupação com a aplicação do conhecimento adquirido nas atividades diárias do colaborador participante da capacitação, levando em conta a sua importância, o grande investimento realizado e as expectativas de resultados advindos para elevação da eficácia funcional e organizacional como um todo, conforme segue:

Bem, a gestão do conhecimento abrange muitas facetas, mas eu acho muito importante os programas que nós desenvolvemos dentro do PDTH. É fundamental uma triagem pra que ocorra um direcionamento para aquela capacitação, aquela ação seja convertida em ganhos pra unidade, do ponto de vista de novos cursos, novos serviços ou elevação qualitativa do que já se faz (Colaborador (a) H, entrevista em 09.11.2010, grifos nossos).

Além de investimentos em capacitação e aperfeiçoamento profissional, o SENAI-PE também investe em Programas de Incentivo à Educação Formal para elevar o nível de escolaridade dos seus colaboradores. Entretanto, a cultura de elaboração de trabalhos científicos é muito incipiente. A maioria dos colaboradores não tem o hábito de escrever o que pesquisaram, e dessa forma, não registram suas pesquisas e assim não há uma divulgação dos trabalhos junto aos alunos, colegas e até no meio externo, em congressos, seminários. É preciso desenvolver a cultura da pesquisa, do conhecimento, da inovação, oferecer as condições necessárias, acompanhar e apoiar o desenvolvimento de pesquisas, conforme comenta um (a) colaborador (a) entrevistado (a):

Mas em compensação, a inovação, ela é algo que exige muito do desempenho, do esforço individual. Eu acredito assim, por exemplo, na parte do SENAI, como está investindo muito em educação, indo até o nível superior. Eu sinto falta aqui no SENAI da parte de trabalho científico. Estão fazendo muitos trabalhos, todas as escolas fazem trabalhos com seus alunos, mas os professores e seus alunos não têm essa prática, o hábito, a cultura de escrever o que eles pesquisaram... Isso dificulta, por exemplo, a passagem de determinadas situações de um pro outro, do conhecimento que ele adquire com esse trabalho, com o próprio aluno, com os resultados dos trabalhos, porque ele não coloca isso no papel, isso não é divulgado nas escolas, isso não é publicado em nenhum seminário, congresso. E eu acredito que é muito, talvez, um pouco de conhecimento, um pouco de acomodação do próprio colaborador, mesmo (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Complementando o que foi percebido pelo (a) entrevistado (a) F, o (a) entrevistado (a) G afirma que o SENAI-PE criou uma crença de que os seus colaboradores são muito bons na execução de coisas, isto é, no fazer; mas em compensação, há uma deficiência na capacidade de conceber uma ideia e colocar essa ideia no papel. Existe uma dificuldade de elaborar um plano/projeto para a execução da ideia concebida. Na maioria das vezes, o projeto é elaborado após a sua execução, e isso acarreta prejuízos pela não otimização dos recursos e outras vezes, o colaborador deixa de desenvolver a ideia por não ter domínio na elaboração do projeto, segundo depoimento:

Veja, a infra-estrutura que o SENAI possui, ele criou uma crença de que nós temos a condição da execução. Então, essa condição da execução é fundamental, porque, assim, quando eu falo de inovação eu não tenho que falar de sexo dos anjos, eu tenho que falar de algo palpável, que tenha início, meio e fim, e que seja efetivamente aplicado na indústria ou no mercado que a gente atua. Então, essa crença de que a gente é capaz de fazer, de colocar em prática as coisas, isso é muito bom. Porém, o que falta, muitas vezes, é a questão do projeto, a capacidade de você dizer “eu quero fazer isso” e você ser capaz de colocar essa ideia no papel e dizer: [“_Olha, pra fazer isso, o objetivo é esse, o foco é esse, as etapas necessárias são essas, os investimentos necessários são esses”], pra que eu tenha o conjunto geral. O que eu percebo muitas vezes é que quando um colaborador me procura com uma ideia, uma ideia boa, aí você diz assim: [“_Ótimo! Vamos agora escrever esse projeto!”]. Aí, a coisa para. Então, assim, essa questão da prática é uma faca de dois gumes. (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Por outro lado, um dos (as) entrevistados (as) expressa sua preocupação com a adesão do colaborador para a necessidade de inovar. Que isso não seja imposto, que possa fluir de cada um essa vontade de estar sempre melhorando, inovando, transformando, isto é, de criação do conhecimento, de ideias novas, da busca por fazer as coisas de uma forma melhor e contribuir efetivamente com novos e melhores produtos para as empresas e SENAI-PE. E exprime que o

SENAI-PE apesar de ter o discurso da inovação ainda não descobriu e implantou uma ferramenta que compute as horas dedicadas à produção intelectual, além do que para inovar requer tempo/pesquisa e o SENAI-PE não possui ferramenta para registro da produção intelectual do colaborador conforme depoimento:

O ideal é que a gente tivesse um ambiente onde a gente pudesse fazer um benchmarking dessa implantação, de outros cenários, ou a gente com isso fazer a adaptação ao nosso caminho do convencimento. Por outro lado, qual é o real? O real é que nesse momento a gente tá com uma grande quantidade de atendimento acontecendo. E isso, o que tem gerado... Se quer inovação, mas o que se pede, o que se está exigindo é produção. Infelizmente o SENAI ainda não conseguiu descobrir também ferramentas até referente a orçamento de programas pra projeção dessa atividade, porque inovação precisa tempo de pesquisa, precisa dedicação e isso, se tem um docente que passa pesquisando três dias por semana, de repente aquilo não é contabilizado como produção (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Um fator percebido como elemento dificultador na gestão é a falta de planejamento e de coordenação e acompanhamento na execução de projetos desenvolvidos pelos colaboradores. Por não realizar o acompanhamento das atividades adequadamente, muitas vezes convoca as mesmas pessoas para participar de novos projetos, levando-as a um acúmulo de atividades. Isso acarreta muitos transtornos trazendo resultados não muito satisfatórios para a unidade e para as pessoas, conforme segue:

Olha, a gente tem uma dificuldade muito grande com relação a quebrar o gelo, a sair da inércia. Então, assim, a gente tá vivendo hoje um momento que o mercado tá bastante aquecido e todas as pessoas por conta disso estão de uma certa forma, estão fazendo o seu trabalho, e a gente tem o hábito de dizer assim: [“_Olhe, nós estamos fazendo esse trabalho. Surgiu um novo trabalho e são essas mesmas equipes que vão fazer!”]. Então, assim, eu acho que isso é um elemento dificultador. Eu não to querendo dizer com isso que, logicamente, eu vou ter 10 pessoas pro trabalho A, 10 pessoas pro trabalho B, 10 pessoas pro trabalho C. Eu acho que na verdade se reporta à questão da ausência do planejamento, porque todo projeto, pela definição, ele tem início, meio e fim. Mesmo que esse fim seja colocado na rotina. Pode chegar o momento em que ele seja colocado na rotina. Então, o que acontece? Como a gente não tem esse hábito, a gente acaba sendo atropelado pelo volume de coisas. Então, você tem uma equipe que tá envolvida num projeto. Ok. Então, como a gente não tem isso de forma bem clara, pra todo mundo, todos os gestores, todas as pessoas que tão acompanhando o projeto, então, quando surge o novo, surge uma nova demanda, ao invés de dizer: [“_Ok. Eu posso atender essa demanda quando? O projeto que eu peguei, que a minha equipe tá envolvida termina em fevereiro. Então, eu posso começar esse novo projeto a partir de fevereiro, considerando que as etapas planejadas inicialmente já vão acontecendo”]. Então, como a gente não tem esse hábito, dificulta muito o nosso trabalho. Então, a gente acaba ficando cheio de tarefas porque não houve planejamento dessas atividades, surgiram

novas atividades e eu não tenho um horizonte palpável ou mensurável de dizer: [“ Olhe, eu só posso começar essa atividade a partir do mês de fevereiro porque a outra atividade vai terminar em fevereiro!”]. Então, eu acho que isso é um elemento dificultador. (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Outro ponto que dificulta na percepção do (a) entrevistado (a) é o desalinhamento entre o discurso e a ação, isto é, o esperado muitas vezes não acontece, quando no atendimento a empresa. Há um descompasso entre o que é acertado lá e o que é necessariamente atendido pela unidade operacional. Muitas vezes a unidade não dispõe de pessoas para fazer o atendimento em serviços técnicos e tecnológicos - STT. Percebe-se que há uma necessidade de mais acertos e diálogo entre o técnico que vai a empresa negociar o serviço e as unidades que operacionalizam o atendimento. Nota-se a necessidade de desenvolver uma visão comum referente aos serviços de STT entre as unidades no atendimento as demandas desse segmento. Em muitas ocasiões parece não haver uma abertura suficiente para o diálogo e comprometimento no tocante a esse tipo de atendimento, conforme segue:

O que dificulta é que às vezes a gente tem, a gente percebe, é que por escrito tem uma coisa e na prática é outra. Eu acho que esse desalinhamento entre o que se deseja e o que realmente acontece isso é um fator que dificulta bastante. Então, muitas vezes a gente tem que atender a indústria, tem que tá junto das empresas, a gente tem que conhecer... Se tem uma demanda pra educação, a gente vai conhecer a empresa em educação, mas a gente tem que ver que ali pode ter alguma coisa pra atendimento em STT, e às vezes você chega lá e oferece e diz: [“_Olha, o SENAI aplica tal coisa!”]. E quando você direciona a unidade ou a quem deveria, não tem essa correspondência. Às vezes demora o atendimento e isso dificulta. Você cria um laço, muitas vezes você é cobrado por uma coisa que você diz que tem e não pode fazer, mas isso é meio desestimulante. (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos);

Ainda com relação ao desalinhamento o (a) entrevistado (a) afirmou que é preciso realizar alguns investimentos nos Laboratórios do SENAI-PE não somente na divulgação e venda dos serviços prestados para o mercado, mas também realizar capacitações para seus integrantes, além de necessitar de pequenos ajustes na descrição do papel de cada um, conforme depoimento:

Eu sinto, por exemplo, como eu to muito próxima da parte de laboratório, que no laboratório o investimento tá sendo muito grande, mas não se investe na parte de divulgação, na parte de vendas, na parte de consultoria. Nas áreas que deveriam vir apoiar o laboratório não tem investimento, então o laboratório fica só. E muitas vezes os colaboradores que são responsáveis pelo laboratório são cobrados pelas responsabilidades do laboratório e as pessoas não conseguem gerenciar, executar aquilo que eles são solicitados. Mas as outras áreas que deveriam dar suporte, que deveriam ser até mais

atuantes não conseguem. E pra o laboratório ser visto como um negócio, eu acho que, assim, são algumas dificuldades, alguns desalinhamentos que há em algumas áreas. É colaborador que é contratado como docente, mas que vai atuar como consultor, mas aí, na hora de ajustar, de fazer, de prestar conta... Não tem como dar aula, então, você não tem como contar horas/aula. Então, tem determinados encaminhamentos, [...] esse tipo de coisa que termina prejudicando. São pequenas coisas, mas que fazem a diferença, que dificulta, desestimula, que é o grande problema. Todo mundo sabe o que está acontecendo [...] mas não se vai à causa exatamente (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

2) Apoio e envolvimento da gestão - o que dizem os entrevistados

Essa categoria é apresentada através dos depoimentos dos colaboradores compreendendo duas visões: como se comportam e como deveriam se comportar os gestores frente a sua equipe no suporte à inovação e a gestão do conhecimento identificando aspectos positivos e negativos nessa relação. Seguem os depoimentos:

Na percepção dos (as) respondentes, os gestores têm um papel de grande importância, precisam dar o exemplo e estimular a formação de uma cultura de aprendizagem, falar em seus discursos como as pessoas devem agir e ao mesmo tempo se comportarem de forma coerente com seu discurso; a aprendizagem deve ser uma constante no seu dia a dia procurando formas de um melhor entendimento e relacionamento com as pessoas na sua unidade, conforme depoimentos:

Eu acho que a formação de uma cultura, o estímulo e o exemplo deveria vir de cima pra baixo. Não adianta falar, você tem que agir, você tem que mostrar. Então, eu acho que é muito mais fácil quando você, por exemplo, a organização, ela mostra, ela não só fala, ela não só tem por escrito e cobra certas ações, mas ela demonstra essas ações e isso desencadeia de cima pra baixo, com ações paralelas, correlatas. Então, eu acredito assim, se eu quero que uma coisa aconteça de um determinado jeito, eu tenho que agir e demonstrar que eu quero assim, mas se eu to agindo dessa forma, então, você, que é meu colega, subordinado ou não, vai agir da mesma forma, vai me ter como exemplo. Então, eu acho que isso agrega valor, é grande fator pra o desenvolvimento de uma cultura: é assim que eu quero que aja, é assim que eu vou agir, vou me dar como exemplo (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Veja só, a aprendizagem pra mim é uma constante, ta certo? Porque... Isso porque a minha equipe é pequena. Eu já trabalhei com equipe grande, que é bem mais difícil, mas mesmo assim, a todo momento a gente tem que saber que cada pessoa é uma pessoa diferente, e que a gente tem que tratar de forma diferente. Então a maneira como eu trato A é diferente da maneira como eu trato B. Mas só que como [...], eu tenho que está atento a esses detalhes. Porque, querendo ou não, do outro lado da linha também são pessoas como eu, que têm seus sonhos, suas aspirações, seus anseios, e a

melhor coisa que a gente tem que fazer é quando consegue, vamos dizer assim, incentivar ou tocar na outra pessoa, pra poder produzir o melhor em prol de si e em prol de uma causa. Então, eu considero que a aprendizagem é constante e sempre... O relacionamento humano é uma coisa interessante, porque nunca se pode dizer que a gente sabe tudo. Quem ta atento, sempre aprende alguma coisa. Eu procuro trabalhar explorando o melhor de cada um, vendo seus pontos positivos, as suas deficiências, procurando ver, procurando chegar, procurando apoiar e também dando liberdade pra eles produzirem da melhor maneira possível (Colaborador (a) E, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Então, eu acho que para a criação desse ambiente de aprendizagem é importantíssimo que haja uma comunicação franca, que haja uma confiança e também vontade de querer fazer algo diferente e sair daquela condição de normalidade ou de comodismo. Porque, assim, como eu falei pra você, eu tenho um universo aqui de pessoas já bem experientes e pessoas bem novas. Então, são dois extremos. E aí o que acontece é que às vezes você vê pessoas já bastante experientes que dão aquele pique de querer inovar e, por outro lado, você vê pessoas jovens que: [“ Não, eu to por aqui mesmo. Deixa eu por aqui. Aqui ta tão bom. Eu não quero sair daqui, não!”] Então, assim, eu acho que esse é um trabalho da gestão que é um trabalho de formiguinha, de você ir construindo isso devagar. E eu sei que... Se eu disser a você que eu vou ter 100% das pessoas inovando, não, porque tem pessoas que são boas naquilo que elas fazem e aí eu tenho que potencializar isso, pra que a escola funcione legal. E tem pessoas que são boas no que elas fazem e querem inovar também. Então, eu tenho que aproveitar, eu tenho que potencializar isso (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Quando perguntado que tipos de exemplos gostariam que os gestores dessem para o aprendizado da sua equipe o (a) entrevistado (a) falou sobre os cuidados que deve ter com a disseminação das informações e que o próprio gestor em um determinado momento deveria também multiplicar e socializar os conhecimentos adquiridos para dar ao grupo o exemplo do que na verdade deve ser feito, além de valorizar e abrir espaços para a socialização de conhecimentos em grupo, conforme segue:

Na verdade, eu acho assim que tem situações que a comunicação não é repassada. Então, fala-se muito que determinado treinamento deveria ser multiplicado, mas na organização, independente do nível do colaborador ou cargo, que ele tem, não é? Então, fala-se muito na multiplicação, que você seja um multiplicador, mas a gente não vê isso. A gente fala, mas não vê isso em nível nenhum hierárquico. Então, não basta falar. Se eu faço um treinamento de ISO 9001, eu deveria ser um multiplicador desse treinamento, mas eu como colaborador, sei lá, um docente, um consultor, não só sou eu que faço isso... A gente fala muito, mas não vê isso acontecer de forma sistemática, independente da hierarquia. Porque a gente pensa, assim: [“_Não, é porque é o diretor...”], e realmente, ele tem muito menos tempo e mais coisa que se ocupar, mas, assim, de vez em quando deveria acontecer, porque se você cobra da maioria dos colaboradores... Isso não se tem dado como exemplo, né? (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Um (a) dos (as) entrevistados (as) acredita que cultivar uma relação aberta com a equipe pode ser um caminho para a inovação. Procurar divulgar o que está acontecendo é uma forma de despertar a curiosidade e envolver as pessoas em coisas novas, na criação de novos projetos que venham a agregar valor para todos: Colaborador, Instituição e Empresas, conforme depoimentos:

Inovação é uma questão que você não pode simplesmente impor. Você não pode: a partir de hoje você vai ser inovador! Isso não existe. É uma coisa que tem que nascer do grupo. Então, assim, sempre nas reuniões administrativas, eu faço mais do que o normal... Por conta dessa série de mudanças do sistema. Eu sempre procuro divulgar e explicar o que está acontecendo, do ponto de vista das mudanças de cunho estratégico, das mudanças da escola, do mundo da inovação, então, a gente tenta envolver as pessoas. E aí, o que acontece? Dentro desse universo aparece às vezes: [“_Poxa, eu queria participar disso!”]. E aí, como houve uma procura espontânea, tento valorizar. Porque, se eu simplesmente impor: [“_Poxa, eu não queria fazer isso!”]. E aí a coisa não anda. Eu tento fazer com que as pessoas digam: [“_Poxa, isso é interessante pra mim!”]. E trazer as pessoas pra trabalhar nos processos, naquilo que for interessante e que agregue valor pra Instituição, e, com certeza, quando ele se sentir interessado, vai agregar valor pra ele também (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Olha, na minha unidade eu primo para que todos se sintam partícipes do processo. As pessoas são ouvidas. Qualquer resolução, não trato apenas a questão tecnicista, a questão produção, toda e qualquer decisão de execução do colaborador deve considerar, a sua condição de atender, a sua formação, o seu jeito de agir, porque, na verdade, você pode ter um excelente colaborador pra uma atividade A, que desloca pra uma atividade B distinta e ele passa a ser um colaborador de desempenho mediano. Então, o conhecimento das pessoas, essa abertura, os feedbacks, troca de informações, de conhecimento potencial de cada um nos ajuda a ter melhor desempenho nas atividades enquanto distribuídas na escola (Colaborador (a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos);

Eu conduzo esse processo de uma forma muito prática. Eu sou, vamos dizer assim, pouco teórico com muita ação prática... Dou as pessoas oportunidades de se desenvolver. É você criar a condição e elas deslançam. Então eu posso dizer que mandei 18 pessoas pro Canadá, indicadas, mandei, não é presunção minha, mas é articular pra que elas fossem pro Canadá. Isso é uma base cultural... A metade voltou, no mínimo, falando francês fluentemente. Além de conhecer como é que funciona o Canadá, como é que é a neve com 30° abaixo de zero, isso é um banho de conhecimento e de cultura. Esse, é o meu sonho, é abrir oportunidades, que pode ser em Caruaru, em Cupira... Eu estou dando exemplo máximo, mas é em Cupira, Caruaru, e isso aí é o foco de se manter vivo, provavelmente... (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Olhe, eu acho que o principal fator nesse processo todo é a escuta. Eu acho que o processo de escuta e até de entendimento. Como eu passei muito tempo ministrando aula, às vezes funciona uma certa habilidade de quando você ta explanando, você olha pra pessoa e fica pensando se a pessoa ta

gostando, não ta gostando. Então, às vezes eu uso esse recurso pra sondar as pessoas. Como eu ando muito pela escola... Hoje, excepcionalmente foi o dia que eu mais passei tempo aqui dentro porque eu to elaborando uma proposta, mas normalmente eu to andando pela escola. Eu converso com aluno, converso com professor, às vezes entro em sala de aula e dou boa tarde pros alunos, até pras pessoas sentirem que a direção da escola ta presente. Eu acho que isso é uma coisa importante, e que as pessoas se sintam à vontade de me procurar pra conversar. Então, vai e volta uma pessoa entra aqui na sala: [“_Eu queria conversar contigo. Não é sobre trabalho, não”]. E aí senta aqui, a gente conversa cinco ou dez minutos pra trocar umas ideias, e aí surge uma série de outras ideias que ajudam no trabalho da gente (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Um dos (as) entrevistados (as) destacou a importância de saber lidar com as pessoas e estar sempre reconhecendo os seus méritos. Isso deve ser usado como uma forma de incentivo para que a pessoa se sinta motivada com o seu trabalho, entretanto afirma que os gestores não estão conseguindo fazer isso, conforme segue:

Tu sabes que a pessoa, quando é reconhecida, quando recebe um incentivo, é capaz de carregar uma montanha. Mesmo que não tenha condições, vai fazer tudo pra carregar aquela montanha. Agora, uma outra coisa é tu botar o produto e dizer: [“_Olha, tem que carregar essa montanha!”]. Quer dizer, a montanha vai ser carregada, mas em que condições? Não é? Então, essa parte do incentivo, da pessoa se sentir, assim, motivada, a gente não ta conseguindo fazer isso... (Colaborador (a) E, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

“Depende muito da cabeça do gestor o desenvolvimento de trabalhos inovadores por parte dos colaboradores”, afirmou um (a) dos (as) entrevistados (as). Desenvolver trabalhos interessantes que possam ser publicados e que tragam efetivamente resultados vai depender muito da unidade em que o colaborador esteja lotado, pois o gestor tem um papel fundamental na criação de estímulos e interesses na sua equipe. Atitudes inovadoras geram atitudes inovadoras e o gestor deve ser um grande incentivador da inovação na sua unidade, segundo depoimentos:

Porque a gente tem hoje, sei lá, setecentos colaboradores e saber quantos se dedicam realmente a desenvolver algum trabalho que interesse, que escreva, que publique, que desenvolva algum trabalho pro SENAI que tenha alguma repercussão, eu acho que aí pode ser feito em termos percentuais. Eu acho que, assim, hoje a gente já tem mais colaboradores envolvidos, preocupados com essa parte. Mas tem muita gente que se mantém, assim, muito distante. Tanto que só executa a função, nem demonstra interesse, como também tem pessoas que estimulam... Eu acho que ta muito ligado também às unidades, depende muito da cabeça do gestor. A gente vê muito assim, se o gestor, ele tem um interesse, acha importante, demonstra, chama nas reuniões, valoriza, manda mostrar: [“_Olha, na próxima reunião a gente vai mostrar um trabalho que foi feito por fulano...”], e isso estimula. Mas outros, não sabe, não quer saber, acha que ta bom o que tem, ta sempre cumprindo o seu

horário, acabou-se, morre ali. Por mais esforço que a gente faça, que a gente puxe, isso reflete no grupo. Então se pro colaborador é indiferente, porque faz parte dele, ou porque ele já veio de pesquisa, ele já veio com essa cultura formada, ele vai e puxa, ele vai criar esse interesse. Por isso eu acredito que o gestor realmente é uma peça-chave, tanto pra gestão do conhecimento e a inovação. Ele é uma pessoa que vai botar fogo... Ele vai botar fogo naquilo que ele tem interesse. Bota fogo no sentido de estimular, de fazer com que a coisa ande naquilo que ele conhece, que ele tem interesse. Então eu acho que o gestor é uma peça-chave. (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Essa gestão do conhecimento passa, em parte, pela liderança. Não tudo, porque se você disser que as coisas não andam por conta da liderança, também você ta desvalorizando as pessoas. As coisas acontecem, porque a humanidade continua. Mesmo que Buda tenha ido embora, mesmo que Gandhi tenha ido embora, mesmo que Getúlio Vargas tenha morrido, mesmo que Johh Kennedy tenha sido assassinado, as coisas andam, porque a humanidade tem um destino, vamos dizer assim, próprio. Então, eu acho que são coisas que precisam, no caso da liderança, conectar com esse processo de gestão de conhecimento. Mas o fluxo de informação, e criar essa oportunidade pra que esse fluxo aconteça, permanentemente o gestor, como eu, ele tem que ta criando grupos, subgrupos, dando condição, apoiando, brigando pra que a coisa aconteça de toda forma (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Tem gestor, não, que estimula, puxa, que ta ali pro que der e vier, entendeu? Tem outros, não, você faz se quiser, que não delega nada, quer que a coisa aconteça sem delegar a alguém. Então, isso também dificulta. Não tem um responsável por responder por uma ação, todos são. Às vezes o gestor não é muito verdadeiro, aberto. Eu acho que falta muito esse tipo de ser mais verdadeiro, direcionador, delegador, de ta junto, de demonstrar segurança, falta um pouco. E tem alguns que não. Eu vejo o contrário. Mas eu acho que não é a maioria, não. Eu gosto muito dos gestores que são muito abertos, verdadeiros, que chega junto pra resolver. Tem um problema... Não deixa o colaborador resolver e nem resolve só, mas fica junto pra resolver de comum acordo. É muito bom, porque tanto o colaborador quanto o gestor tem a oportunidade de sentir que foi uma ação conjunta, que foi a melhor situação. (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Um dos papéis dos gestores é o acompanhamento das capacitações realizadas pelo Plano de Desenvolvimento de Talentos Humanos – PDTH, e essa responsabilidade não é da Divisão de Talentos Humanos - DTH, é dos gestores, assim como identificar necessidades de capacitação e desenvolvimento, estimular os colaboradores a disseminar e colocar em prática os conhecimentos adquiridos, dar as condições necessárias, enfim, cabe a gestão o gerenciamento das pessoas conforme seguem os depoimentos:

Ainda não estamos desenvolvendo o acompanhamento, do PDTH. É uma coisa, assim, que eu não to fazendo, que eu preciso fazer. Porque são “n” ações, então, assim, eu to ainda percebendo essa questão, que se você não alia uma coisa à outra, você não pode andar. Então, é assim: não, tem o

PDTH, tem o programa tal, fulano fez... Então, tudo isso que eu lhe falei, a questão do acompanhamento, que não é da DTH, é dos gestores... A gente precisa de ter isso com mais, vamos dizer, com mais pontualidade. Então, assim, eu coloco isso como sendo uma coisa que eu tenho refletido muito, porque muitas vezes as pessoas dizem assim: [“ Ah, mas isso aí é pra Recursos Humanos fazer!”]. Não é. Isso é a gente mesmo. É a gente que tem que ter esse compromisso, ta entendendo? (Colaborador (a) C, entrevista em 28.09.2010, grifos nossos).

Uma coisa que a gente tem feito aqui, até também com baixo custo, que eu tenho estimulado, é o que eu chamo de PDTH interno. Então, por exemplo, eu tenho um profissional aqui na escola que domina o Flash. Então eu já conversei com ele: [“_E aí? Vamos arrumar um tempo pra gente fazer uma capacitação interna e eu quero participar também!”]... Eu preciso que esse conhecimento seja disseminado, porque sai crescendo. Então, isso é uma coisa que a gente tem tentado fazer, tentado distribuir e ampliar o conhecimento que a gente tem aqui dentro. Então, tem pessoas que têm domínio muito grande do Flash, tem pessoas que têm o domínio muito grande do Autocad, tem pessoas que dominam programação de computadores, mas é uma ou duas pessoas, num universo de [...] pessoas e tendendo a aumentar. Então, uma forma que eu vejo de motivar as pessoas é dizendo: [“_Olha, isso aí é de grande valia pra gente. Mostra pro mundo que tem!”]. E a ideia não é só fazer pra gente, não. Se tiver gente de outra escola que queira vir, pode vir também. Porque conhecimento cresce quando você distribui, não é? (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Eu penso que hoje a gente é muito imbuída pelo dia a dia do nosso trabalho. Se a gente não tiver esse olhar do alto, também, pro pessoal, você fica numa gestão somente, vamos dizer, na gestão das atividades propriamente ditas, não é? E isso é uma necessidade que eu percebo aqui no SENAI. Por mais que a gente venha tentando trabalhar isso, não é, trabalhar esse grande salto... Porque se você, realmente, não tiver atenta a gestão do conhecimento, você não dá o salto. Embora o SENAI tenha dito assim: [“_Não, o SENAI tem propiciado!”], mas eu vejo também que nós gestores, a gente precisa ta muito mais focado, não só na questão do nosso resultado, mas também com relação às pessoas, não é? Quando a gente trata da questão da retenção, eu sempre me pergunto: _meu Deus, o que é que a gente precisa fazer? E às vezes eu fico pensando: o nosso corpo gerencial hoje, eu me incluo nele, eu acho que a gente precisa ta mais atento, a gente precisa descobrir... Porque não é nenhuma novidade, não, as questões que já estão aqui, no nosso dia a dia, não é? (Colaborador (a) C, entrevista em 28.09.2010, grifos nossos).

Segundo o (a) entrevistado (a) J, o SENAI-PE com seu modelo tradicional de fazer a gestão, dificulta a mudança para o desenvolvimento de uma cultura mais alinhada com os novos tempos, onde a inovação é condição para o desenvolvimento. Entretanto, já se percebe algumas mudanças em alguns segmentos conquistando ganhos em algumas unidades. O desenvolvimento de pesquisas e projetos leva a crer que o SENAI-PE está mudando o seu jeito de ser e adotando um novo modelo de gestão mais alinhado com as demandas de mercado, conforme depoimentos:

Percebo claramente essa tendência de mudança, a inovação já está na nossa fala, já está nas nossas práticas, em maior e menor intensidade, vamos chegar lá, não sei quando, mas vamos chegar, com esse jeitão do SENAI, esse nosso modelo mental de gerenciar, de se relacionar com os clientes, que de vez em quando puxa o SENAI pra manutenção dessa condição de conforto, de trabalhar basicamente a educação tradicional, a educação básica. Mas temos, assim, lampejos e sinalizações importantes, quando o SENAI, por exemplo, Petrolina, se insere no projeto de incubação de empresas. Isso é bacana. Quando nós aprovamos projeto no edital de inovação. Isso é muito importante. Quando trabalhamos com pesquisa e desenvolvimento na escola, quando trabalhamos com atividades laboratoriais. Isso é muito importante. E o nosso departamento regional vem deixando claro que a inovação é o caminho do SENAI-PE (Colaborador (a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos).

Eu acho que a gente precisa quebrar paradigmas, sabe? Nós somos uma empresa que a grande maioria aqui são pessoas que têm mais de dez anos. Ou seja, são antigos, né? Então, essa cultura de inovação, essa cultura de SGI são coisas contemporâneas, são coisas que aconteceram de pouco tempo pra cá, estão sendo incluídas nas escolas – meus filhos, que são pequenos, tão vendo isso na escola, mas eu não vi isso na escola, você não deve ter visto – então, é uma coisa que é jovem, que começou há pouco. Tanto isso e o avanço tecnológico. Então, é muita coisa acontecendo ao mesmo tempo. Isso precisa entrar na cabeça dessas pessoas que estão acostumadas a trabalhar de uma certa forma, utilizando muito papel, a trabalhar num coisa que já vinha fazendo: [“_O que eu fazia há dez anos eu faço hoje igualzinho!”] – entende? Então, quebrar esses paradigmas, mudar a cultura dessas pessoas é que eu acho que é o grande desafio... É você ta aberto para o novo e dizer: [“_Não, eu quero mudar!”]. (Colaborador (a) J, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

O não vindo de um gestor pode inibir uma grande ideia para a Instituição no futuro, apesar do próprio gestor reconhecer que não deve proceder dessa forma, diz que não consegue mudar e justifica que é preciso atender aos prazos na entrega das atividades, conforme segue:

Olhe, quando eu digo não, eu to me incluindo, eu to me incluindo no meio dos gestores, entendeu? Esses “nãos” que a gente recebe, impeditivos... Se você recebe um “não”, impediu que você fosse adiante numa boa ideia, numa grande ideia, numa ideia que ia ter um produto muito positivo na frente, e se você recebe um “não”: [“_Ah, ta. Então, ta!”] – pronto, então eu to incluída, nesse ponto de vista, entendeu? Porque, de fato, eu me sinto... Eu tenho vontade, eu tenho conhecimento do que seria ideal, do que seria importante pra gente trabalhar, mas não faço. E por que é que eu não faço? Exatamente! Eu identifico necessidades, eu encaminho pra treinamento, mas eu esbarro nos prazos (Colaborador (a) J, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Reforçando o que foi posto no parágrafo anterior, apresenta-se mais um depoimento do (a) entrevistado (a) J onde refere que tem consciência da necessidade de fazer diferente,

mas não tem coragem de mudar, “cumprir as tarefas e os prazos boicotam essa minha vontade de mudar”, conforme depoimento:

A gente não tem tempo. O tempo da gente é curto demais. A gente tem prazo pra cumprir... [“ Então não vai dar pra ir, não!”]. Tem uma reunião, um fórum, uma coisa bem importante pra participar, o grupo inteiro... Eu poderia dizer o seguinte: [“_Hoje a gente fecha e vai participar desse fórum!”]. Daí a gente junta o pessoal e o pessoal diz assim: [“_Mas eu tenho uma declaração pra entregar!” “_Eu tenho um trabalho... O prazo foi ontem...”. “_Então, você não vai, Fulaninho. Você também não vai Sicrano. O outro também não vai...!”]. Então, entende, eu mesma vejo que, poxa, eu tinha que ter fechado tudo: [“_Os prazos que se danem agora. O mais importante nesse momento é a gente fazer essa ação!”]. Exatamente! O que é que eu priorizo? Eu priorizo a nossa rotina, o nosso trabalho, aquilo pra que a gente existe aqui, entendeu? Então, eu reconheço, e será que isso é o mais importante? Então, eu reconheço que estou dentro da ideia que eu coloquei pra você, de todos os gestores, o que é que estão errados. Eles precisam mudar. Eu também preciso mudar enquanto gestor(a), porque eu sou produto dessa... Entende? Isso é uma cadeia. Eu sou um produto dessa cadeia. Eu to dentro dessa cadeia (Colaborador (a) J, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Entretanto, segundo o depoimento do (a) entrevistado (a) H, existe gestores que têm uma mente mais aberta, uma visão mais atual e consciente da importância da gestão do conhecimento, mas têm outros que só pensam em produção, conforme segue:

Temos uns gestores com uma mente mais aberta. Eu não quero citar nomes, mas eu sei pelas conversas, pelos encontros que a gente tem, pelo produto, que a gente vê alguns com a mente mais aberta, mas já dentro desse cuidado de gerir o conhecimento, e outros que ainda estão “produção, produção, produção” (Colaborador (a) H, entrevista em 09.11.2010, grifos nossos).

Pensar uma visão compartilhada pode ser um grande impulsionador para a construção do conhecimento em grupo. O (a) Colaborador (a) F revela que é preciso buscar formas de desenvolver e fortalecer essa visão compartilhada nos grupos e questiona se os colaboradores sabem efetivamente qual a visão e missão do SENAI-PE, pois o sistema da qualidade propicia esse conhecimento, mas não tem certeza se as pessoas incorporaram esses conceitos e conseguem compartilhar dessa mesma visão, conforme depoimento:

Visão compartilhada é a gente conseguir enxergar de forma única, ter uma mesma visão. Eu vejo que o SENAI tem trabalhado pra isso. Agora, assim, eu acho que com a velocidade que o SENAI tem crescido em termos de volume de pessoas, dificultou, porque é muita gente entrando e pouco espaço. E aí talvez precise ter mais dinamismo ou talvez tenha ou mais programas ou mais dinâmico ou que seja mais sistemático em determinados treinamentos que possa realmente fortalecer esse tipo de visão compartilhada que precisa. Mas eu acho que a gente tem, assim, uma experiência de visão compartilhada. Talvez a gente saiba o que é que o SENAI quer. Ele tem sido bastante auxiliado em função da qualidade, desde quando mudou sua

política, sua missão, sua visão, mas isto não está implantado. Assim, não ta incorporada por cada um dos colaboradores. Às vezes esse sistema passa distante, porque, na verdade, quem consegue perceber exatamente o compartilhar da visão que o SENAI deseja são aqueles que são os coordenadores, porque conhecem o sistema. Porque o restante normalmente só preenche o formulário que você entrega. Isso aqui é um controle. Ele às vezes nem leu. Aquele código ali se refere a um processo ou método que ele nunca leu. Então, isso tem que ser algo muito esquematizado, até porque a gente percebe esse crescimento do SENAI, né? (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Quando perguntado ao (a) colaborador (a) entrevistado (a) o que entende por visão compartilhada e se pratica com o seu grupo de trabalho, um (a) dos (as) depoentes referiu que as reuniões são sempre pesadas com cobranças, e não vê isso como uma visão compartilhada:

Eu vejo que isso é importante, mas eu vejo que, realmente, poderia fazer mais, poderia compartilhar mais com o grupo. Assim, a forma de compartilhar, ela é... Não sei... Não é uma coisa sistematizada. Eu não vejo, não, como sendo... É mais assim, é como aquele feedback que eu dei, da reunião dos líderes. As nossas reuniões são sempre pesadas, de cobrança. Então, eu não acho que... Compartilha cobrança, compartilha deveres. Então, assim, não são reuniões que o clima seja favorável pra metas, missão, valores... (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Outro (a) entrevistado (a) afirmou: “É difícil compartilhar com as pessoas o mapa estratégico da Instituição porque elas não entendem e não percebem a importância daquilo para o seu trabalho” conforme depoimento:

Às vezes eu tenho a impressão de que eu to falando uma coisa e as pessoas não tão entendendo. Às vezes eu sinto isso. Por exemplo, uma coisa que ficou meio evidente, e toda reunião eu trago pra que as pessoas entendam, a questão do mapa estratégico. Poucas pessoas entendem que o SENAI tem um mapa estratégico e poucas pessoas sabem pra que serve o mapa estratégico. Então, esse compartilhamento do mapa estratégico é importante porque ele nos guia pra o que a gente vai fazer daqui a um ano, daqui a dois anos, daqui a cinco anos. Então, como você tem dois campos bem definidos: tem um campo do operacional, que é onde tão lá os docentes na sala de aula, então, o universo deles está restrito às aulas que eles estão ministrando, em muitos casos. Então, quando você tenta trazê-los pra entender o mapa estratégico, não cai. Eu digo que a aprendizagem ocorre quando você consegue fazer com que a pessoa tenha a necessidade daquela informação. Então, pra maioria dos nossos docentes, ele não precisa daquela informação; quem só precisa daquela informação é o diretor da escola, é o meu sentimento. E como ele não sente a necessidade, por mais que eu tente explicar, eu tente dizer pra eles, não fica claro. Eles simplesmente: [“_Eu não to entendendo por que é que eu preciso dessa informação”]. Então, isso é uma coisa que leva um certo tempo. Até mesmo em alguns casos de você dizer assim: [“_Poxa, o que é que a gente almeja para o futuro da área X? _Ta bom do jeito que ta. Não precisa mudar muita coisa, não. _Não, mas veja só, o que é que ta acontecendo no mundo? O que é que tem de novidade?...”], e às vezes as pessoas: [“_Não, não vai mudar muita coisa, não!”]. Acontece. Então, assim eu tenho feito um trabalho, umas reuniões

gerais com as pessoas e eu tenho buscado participar de algumas reuniões com núcleos setoriais e individualmente, no sentido de entender o que é que ta se pensando, o que é que ta se mudando, o que é que aquela pessoa que faz parte daquele grupo ta pensando, pra ver se eu consigo sensibilizar a pessoa e ela busque sensibilizar o seu grupo, de forma que a gente consiga construir algo, mas, assim, essa visão compartilhada é difícil, porque as pessoas não entendem qual a necessidade daquilo, daquele momento (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

O acúmulo de atividades e o pouco tempo disponível impedem que o gestor compartilhe com a sua equipe as ações e projetos planejados e em execução. A comunicação entre as pessoas restringe-se a informações básicas acerca do cumprimento das tarefas, deixando as pessoas desinformadas sobre o porquê de desenvolver as atividades, impedindo dessa maneira o compartilhamento com o grupo dos objetivos e aspirações da unidade na prática, conforme segue:

Então, eu acho que essa é a coisa mais importante que ta me faltando. Chamar as pessoas... Por exemplo, agora a gente ta com vários projetos na escola, todos de lugares distantes. Eu sei, o meu gestor sabe, os agentes de mercado sabem, porque fomos nós quem negociamos esses projetos. A gente sabe onde eles começam, onde eles terminam, as finalidades deles. Mas não temos tempo. A gente só faz direcionar as pessoas: [“_Você vai pra ali! Terminando ali, você vai pra [...], porque você tem tantas turmas...”]. Então, quando a gente tem tempo de sentar, compartilhar e mostrar: [“_Olha, a gente precisa fazer isso porque nós temos metas pra atingir no SENAI, nós projetamos metas, nós precisamos atingir [...] horas/aula... (Colaborador (a) H, entrevista em 09.11.2010, grifos nossos).

Entretanto, um (a) dos (as) depoentes, percebe e se comporta de maneira diferente. Revelou que compartilha com a equipe as informações deixando-a bem informada do que está acontecendo e das mudanças que estão por vir. Informou que é um (a) gestor (a) que se percebe como pessoa que planeja e articula com a sua equipe para o atendimento a objetivos comuns do grupo, conforme segue:

Olha, eu diria que a visão compartilhada, ela é consequência de diversas situações e uma delas é a informação compartilhada. Então, é claro que com as informações de bastidores, informações oficiais, ou ainda extra-oficiais, eu filtro, eu tomo muito cuidado, mas os meus colaboradores são, sem dúvida, pessoas, funcionários muito bem informados sobre o que está acontecendo, o que virá a acontecer. Eu procuro ser transparente e deixá-los a par nas reuniões do que ta acontecendo, das tendências, do novo momento SENAI, nós estamos vivendo um momento de transição agora, enfim, então eu procuro mantê-los informados sobre as tendências tecnológicas, sobre os rumos que ela vai ter que tomar, o departamento regional, as mudanças de divisões, as novas parcerias, o papel dele em cada situação como essa. Então, eu diria que quando você compartilha informações, quando você discute situações, quando você planeja e articula uma ação, você quer queira

ou não está compartilhando uma visão rumo ao objetivo. (Colaborador (a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos).

3) Percepção e comportamento dos colaboradores – o que dizem os entrevistados

Essa categoria é apresentada através dos depoimentos dos respondentes compreendendo duas visões: como as pessoas são percebidas e como se comportam no ambiente de trabalho com vistas a identificar aspectos que facilitam e dificultam o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e de inovação na Instituição. Seguem os depoimentos:

Um (a) dos (as) entrevistados (as) revelou que os colaboradores têm boas ideias, mas não encontram um ambiente propício para o seu desenvolvimento. Segundo ele (a), o ambiente de trabalho não apresenta as condições necessárias. Só as pessoas que têm um perfil mais criativo e estão satisfeitas no trabalho procuram inovar. E lamenta por que a Instituição não conseguiu ainda uma forma de propiciar essa condição adequada para que isso aconteça. Refere que a Instituição está passando por um momento de grande demanda para atendimento a capacitações em todo o estado, mas assegura que a pesquisa e o estudo são funções nobres que podem vir a agregar e contribuir para o engrandecimento do SENAI-PE frente às empresas e sociedade, além de propiciar maior satisfação aos colaboradores no desenvolvimento de seu trabalho, conforme depoimento:

Porque às vezes a gente vai falar com um técnico, com um docente e vê que o cara tem ideias mirabolantes, mas ele não encontra o ambiente propício para desenvolver aquela ideia. Às vezes aquele velho binômio: produção qualitativa e quantitativa. Então, o cara que produz alguma coisa hoje no SENAI é porque ele acredita muito na sua ideia e gosta muito de fazer isso. Porque atualmente, embora se fale que se queira isso, não se esta dando as devidas condições. Então, o SENAI é riquíssimo. Eu tive conversando com pessoas que têm ideias brilhantes.... Então, o SENAI tem material humano pra produzir essa inovação, esse estudo. Mas, infelizmente, ainda não se conseguiu dar ou visualizar uma condição adequada pra que isso aconteça. Veja só... A direção do SENAI como um todo, a cúpula diretiva, tem que proporcionar esse tipo de ambiente e entender que a produção intelectual também é uma produção que deve ser mensurada. Então além da gente não ta sabendo proporcionar um ambiente adequado, você sabe que no nosso Estado ta havendo grande transformação econômica e que a gente também tem que ajudar, que foi um compromisso da direção regional, em qualificar todas as pessoas, e que a gente até se sobrepondo muito e não ta conseguindo realizar. Então, aliado a essa falta de condição ideal ta aquela cobrança pelo

fazejamento, por produção. Agora, realmente teria que desenvolver na cúpula diretiva que a produção intelectual também é uma produção. Então, tendo essa concepção é proporcionar um ambiente ideal, que é de estudo, que é de pesquisa, ta, e que dê asas a essa meia dúzia de professores pardais que o SENAI tem, tem muita gente querendo fazer, apenas não ta encontrando ainda a condição (Colaborador (a) E, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Quando perguntado aos (as) entrevistados (as) que atitudes e comportamentos percebem na sua equipe que contribuem para a cultura de inovação e de gestão do conhecimento foi revelado que as pessoas são muito disponíveis e querem participar e contribuir com novas ações; outros, percebem de maneira diferente. Revelam que são conservadoras, e se limitam as atividades de rotina, conforme depoimentos:

Eu vejo as pessoas envolvidas em querer fazer algo novo. Eu, particularmente, vejo (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

O pessoal aqui é muito disponível. E eu só tenho a agradecer, porque, realmente, essa minha vivência aqui na [...] foi, assim, sei lá, de muita experiência, né? Eu acho que é uma vivência nova e são pessoas de níveis diferentes, mas que a gente tem se dado muito bem. Às vezes, claro, a gente encontra alguma dificuldade, mas isso faz parte. Mas, no dia a dia, eu, assim, muitas vezes eu tenho me deparado com muitas questões. E hoje eu vejo: só de universitários aqui nós temos cinco pessoas fazendo faculdade. Tivemos, assim, um fator muito relevante esse ano, que foi a questão da disseminação, da implantação do... Então, isso foi um trabalho muito grande, que envolveu [...] Foi uma melhoria de processo que nós implementamos, aliado ao que eles fizeram (Colaborador (a) C, entrevista em 28.09.2010, grifos nossos).

Veja, tem um universo aqui na escola de [...] pessoas e é um público bem variado. No computo geral, eu acho que eles contribuem bastante, mas ainda precisam acordar. Alguns, não é? Logicamente, nós temos casos isolados de pessoas que são inovadoras, que correm atrás de fazer algumas coisas, mas, assim, no computo geral, eles são bastante conservadores. E esse é um trabalho grande, na tentativa de motivá-los, de incentivá-los a fazer trabalhos inovadores e buscar a inovação (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Eles têm o comprometimento. O que eles não têm, e talvez isso seja uma coisa inerente à nossa área, que como nós somos da área de apoio, a gente lida com rotina, é uma rotina muito pesada, extremamente pesada, então, o ponto positivo eu diria que é o comprometimento, mas o negativo é que eles deixam tudo pela rotina, de fazer somente o que estão designados a fazer e aquilo já toma o tempo todo deles. Eles não conseguem gerenciar esse tempo pra que o mínimo de tempo útil que eles tenham, eles consigam ter uma visão macro, assim, eles busquem outras oportunidades de coisas que possam trazer inovação pra gente (Colaborador (a) J, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Entretanto, o (a) entrevistado (a) D afirma que os colaboradores na Instituição estão vivendo uma crise existencial, o mundo mudou e algumas pessoas não acompanharam essa mudança e dessa forma estão repetindo comportamentos de dez anos atrás, não sabem se por culpa delas mesmas de não terem se preparado ou foi a Instituição que não as preparou. Segundo ele (a), o foco maior dos gestores hoje é nas tarefas, foco nas metas, foco na produção e as questões estratégicas ficam órfãs neste contexto complexo, conforme depoimento:

Eu vejo que a gente tá passando um momento de transição difícil... Difícil momento de transição, que vai levar algum tempo, onde a gente tá meio que em crise existencial. E eu vejo que nesse momento as pessoas têm dificuldade de pensar a gestão do conhecimento, de pensar a inovação, até pelas tarefas que eu já citei... Como mudou o mundo, o Brasil não é o mesmo... Pernambuco tá muito diferente, inclusive do Brasil. Então, isso tem data, mais ou menos de cinco anos pra cá, a gente tá se deparando com outro cenário, com outro Brasil. Eu acredito que muitas pessoas, e pode até eu estar incluído, não se prepararam ou não tiveram a oportunidade de se preparar pra essa mudança de cenário. Então, muitas pessoas, incluindo os gestores, estão repetindo comportamentos que eram de dez anos atrás. Só que o mundo é outro. Mas, por outro lado, a preparação é um pouco das pessoas, os jornais tão aí, as televisões tão aí, e um pouco também da Instituição, que tem a obrigação também de se autodesenvolver enquanto ser vivo também, não é? A situação nossa em termos de mobilização pra gestão do conhecimento e mobilização pra inovação é sofrível, hoje. Mas eu acredito que amanhã, depois de amanhã, deverá, necessariamente a gente se recuperar, senão a gente vai continuar centrando na tarefa e não no estratégico. Só que a tendência hoje, pra mim, é na tarefa, eu não tenho nenhuma dúvida disso, principalmente para os gestores. Talvez menos para os técnicos, que numa hora tão repetindo, mas têm algumas saídas, mas os gestores são cobrados... Não tem aquele texto, da desculpa verdadeira? Porque eles têm uma demanda real, então, tem que fazer a tarefa. Aí como a desculpa é verdadeira, eu vou ter que fazer a tarefa. Ninguém inventou que tinha a demanda. A demanda é real. Essa demanda grande é real... Nós não tínhamos Transnordestina – temos. Nós não tínhamos transposição disso, não tínhamos Sadia, não tínhamos Perdigão, não tínhamos duplicação da BR 101, não tínhamos Copa do Mundo. Isso é real. Agora nós temos usado como desculpa verdadeira pra continuidade apenas das tarefas. (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Quando perguntado se as pessoas conseguem se entender e compartilhar da mesma visão/objetivos, o (a) entrevistado (a) revelou que percebe ainda muitas dificuldades. O SENAI-PE em sua opinião é muito departamentalizado, isto é, as unidades atuam de forma independente, falta visão sistêmica, o que torna difícil o desenvolvimento do trabalho de forma integrada e cooperativa. Convém uma maior compreensão do papel e importância de cada pessoa/unidade e de uma visão mais integrada aos objetivos estratégicos, conforme segue:

Não! Infelizmente, ainda não. É muito departamentalizado. Contabilidade é um setor totalmente à parte, que às vezes não entende as frentes que a escola precisa, as várias frentes que tem que atuar, e se cobra aquele bê-á-bá, aquele feijão e arroz, e quer que seja tudo daquela maneira, que não pode fugir uma vez daquilo ali. Então, isso é muito desgastante. Isso é muito desgastante pro gestor que ta na linha de frente, porque uma escola, a vida na escola é totalmente diferente do departamento regional. Ali é que acontecem as coisas, porque ali tem ‘n’ alunos que dependem da tua ação. E daí se vê uma coisa que ta acontecendo, um fator que ta acontecendo, porque se acha que só com palavras que se resolve tudo: [“_Não, eu quero isso!], e ta resolvido, mas não é assim. Primeiro, as pessoas têm que ser preparadas. Não é atropelando. E com isso, volto a dizer, o mais importante nessa transformação não é a parte mecanicista ou a parte de programas, porque máquina é máquina, sistema é sistema, mas pra isso precisa de pessoas pra alimentar ou pra fazer funcionar esse sistema. E pra mim o SENAI é uma Instituição estressada, cansada, que a gente não ta conseguindo, até, inclusive, às vezes, dar o passo necessário por conta desse estresse que se vive no dia a dia (Colaborador (a) E, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

4) Posicionamento do SENAI quanto à gestão do conhecimento e inovação

Essa categoria é apresentada através dos depoimentos dos respondentes compreendendo duas visões: busca conhecer de que forma o SENAI-PE se posiciona e quais são os mecanismos que utiliza, identificando fatores que facilitam e que bloqueiam o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e de inovação. Seguem os depoimentos:

Conforme o (a) entrevistado (a) I, o processo de recrutamento e seleção de pessoas para ingresso na Instituição, é um fator importante que pode contribuir com o desenvolvimento da inovação e da gestão do conhecimento. Se for levada em consideração, no processo, a exigência de um perfil empreendedor e criativo, acredita-se que os novos colaboradores podem contaminar os antigos com ideias inovadoras, referiu o (a) entrevistado (a) quando foi questionado (a) sobre os aspectos que poderiam impulsionar a inovação no contexto SENAI-PE, conforme segue:

A equipe entende a importância, contribui, mas eu tenho certeza de que poderia contribuir mais, a partir do momento em que você dimensionar as atribuições, pra que você, dentro de um espaço de tempo, possa pensar, planejar, focar a inovação e inserir isso nos processos. Então, hoje eu digo que ela entende a importância, repito, contribui, mas podemos evoluir. Em menor proporção também os colaboradores apresentam o mesmo problema. Mas, como estamos tendo um momento de entrada de novos colaboradores, eu diria que um aspecto importante dessa mudança passa pela seleção, pelo recrutamento. É fundamental. Se nós recrutarmos bem, levando em

consideração uma formação pra inovação, esses novos colaboradores poderão contaminar positivamente os antigos que buscam a inovação e os antigos que não buscam a inovação, e aí vamos nesse movimento, nessa corrente, se fortalecendo e chegando lá. Então, dentro dos aspectos que podem promover esse salto, eu diria que a seleção, o recrutamento exercem um papel muito importante (Colaborador (a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos).

Quando perguntado (a) como descreveriam o clima/ambiente de trabalho e as relações entre os colaboradores, foi revelado que o clima superficialmente é bom, pois o SENAI-PE é uma Instituição que valoriza as relações, mas afirma que na maioria das vezes, as pessoas se sentem estressadas em decorrência da carga de trabalho excessiva, e dificulta mais ainda, por não ter um planejamento integrado para execução das ações. Já para outro (a) entrevistado (a), o clima está dividido, alguns gostam de trabalhar no SENAI-PE e outros não, as coisas são cíclicas com grandes oscilações e às vezes, contraditórias, e isso acontece principalmente com os gestores. Além disso, nesse momento em que se encontra o SENAI-PE, não favorece o desenvolvimento da inovação, conforme depoimentos:

A própria pesquisa de clima, focou que a gente ta vivendo um clima... Não é um clima ótimo, mas também não é um clima péssimo. A gente sabe que o SENAI é uma Instituição que preza muito as relações, então eu acho que na superficialidade a gente tem uma relação... Não é um lugar onde você se sinte mal trabalhando. Agora, em alguns momentos você fica estressado porque eu acho que a sobrecarga de trabalho ta muito grande. Acho que este clima dificulta o desenvolvimento da inovação. É um dos dificultadores. Por que isso? Porque na hora que você fica com uma sobrecarga grande, fica até complicado você pensar em algo novo. Você tem o foco do aqui e agora. Então, assim, eu acredito que precisa se refletir os comportamentos, os padrões... Mas, veja, eu acho que a gente carece um pouco de planejamento. Aqui, a divisão da gente, ela ta sendo sobrecarregada por falta de planejamento. Isso a gente pode, eu acho que ficou muito evidente na reunião de planejamento estratégico, a gente tem uma coisa no mapa estratégico, e a nossa prática é outra. E eu acho que com um pouco mais de planejamento, um pouco mais de coerência, não é... Acho que a gente até tá com muito trabalho, mas com coerência você pode ter uma linha de trabalho mais tranquila. O que eu acho mais complicado, mais difícil são as demandas que chegam, situações que chegam, situações que ficam interrompidas no caminho, uma série de coisas. Eu acho que a gente tem uma capacidade de trabalhar grande, agora, a gente, de repente, talvez não consiga tantos resultados porque falta esse alinhamento. Pra gente esse ambiente com tanta oportunidade ao invés de ser um ambiente oportuno, pode ser um ambiente altamente ameaçador. Porque a gente, como não sabe priorizar... (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Eu acho que o clima ta dividido. Mesmo o colaborador que não quer sair do SENAI, ele não pede demissão. Portanto, tem uma imagem do SENAI que é boa, e no meu caso ela é ótima, que foi quem me oportunizou tudo que eu tenho na minha vida profissional, né? Ou quase tudo, né? Foi o SENAI.

Então, muita gente também vê isso. Mas, por outro lado, é como se quisesse avançar e não pudesse. Aí eu vejo isso tudo, alguns dizem: “mas não me chamam pra dar opinião pra compra do carro, pra guarita, ou sobre a tinta ou sobre a porta”. Então, é como se tivesse uma dicotomia, uma contradição, mesmo, forte nesse momento. E essas coisas são cíclicas, né? Às vezes vira céu de brigadeiro, às vezes cai, vira terremoto, às vezes sobe. Hoje eu acho que é uma situação difícil porque ela é ambígua. Essas duas coisas estão dentro dos gestores. Olha, eu diria que o clima oscila depende muito do período, depende muito da meta do momento, de como você aborda a necessidade de evolução, de crescimento. É um aspecto muito importante e a gente tem que ficar atento em relação a isso. Não considero como ruim, mas considero que temos ainda muito a avançar nesse sentido. Esse imediatismo da vida, como ela nos exige hoje, às vezes os pecados que cometemos no planejamento, com a gama de atividades que são repassadas para os colaboradores, essa necessidade de aumentar a produção e elevar a qualidade do serviço gera, às vezes, um mal-estar, gera uma tensão, mas que nós gestores precisamos saber delegar, saber confiar, convencer da importância da ação, negociar bem com os nossos colaboradores e é claro que aquela ação trará benefícios para a escola, para a Instituição e principalmente pra sociedade (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Outros (as) entrevistados (as) afirmam que o clima ainda não está cem por cento, houve de certa forma uma melhoria, mas foi identificada como fator dificultador a competição existente entre grupos de pessoas, o que acarreta uma barreira para o compartilhamento e disseminação da informação e do conhecimento. Revelaram que no desenvolvimento das atividades alguns colaboradores têm dificuldades de aceitar bem os erros cometidos, e então dificulta para algumas pessoas aprender com os seus próprios erros, conforme depoimentos:

O trabalho em equipe, o compartilhamento, isso é bom, mas existe alguns grupos, alguma coisa, sei lá, dentro da nossa Instituição hoje, que ela não flui de uma maneira totalmente adequada em relação a essa disseminação. Isso é um pouco, talvez até, de competição, sabe? Isso foi trabalhado há muito tempo entre os gestores, mas hoje a gente ainda não percebe que isso está totalmente, vamos dizer assim, abolido. Porque eu não preciso aparecer mais do que você pra dizer que eu sou competente. Eu posso fazer o meu trabalho com você. Você tem sua competência e eu tenho a minha competência, porque existem as atividades que são desenvolvidas. A gente precisa ainda quebrar essas arestas que ainda acontecem na nossa gestão, apesar de que o corpo gerencial, eu acho que ele se alinhou mais. Embora ainda tenha alguns resquícios, um ou outro, de competição, sabe? E aí eu não sei como isso teria que se trabalhar pra equalizar mais... (Colaborador (a) C, entrevista em 28.09.2010, grifos nossos).

O clima interno é muito bom. Apesar de que nessa área gira, naturalmente, uma certa concorrência, não sei se você já percebeu isso. Mas na nossa área gira certa concorrência. É difícil de administrar isso. Concorrência técnica, mesmo. Tem uma certa concorrência técnica, tipo, assim, aqui nessa área são muitos núcleos, então, às vezes o trabalho de um começa quando termina o trabalho do outro. Ou seja, o trabalho do outro é fundamental pro trabalho do terceiro. E se aquele outro comete um erro, o terceiro, ele quando vai dar

esse feedback: [“_Olha, eu recebi isso aqui errado, por isso vou fazer errado, e você não pode mais errar...”] – e tal. Então, essa coisa não é bem administrada entre eles. É como se eles não aceitassem bem que eles erram. Eles não aceitam bem o erro. Eles não percebem o erro como uma coisa muito positiva (Colaborador (a) J, entrevista em 20.09.2010, grifos nossos).

Outro (a) entrevistado (a) revelou que quando o clima não está bom e as pessoas estão muito estressadas, com muitas atividades, o (a) gestor (a) de uma Escola Técnica revela que procura conscientizar os colaboradores sobre o sentido do trabalho para cada um, da sua importância para a sociedade, levando a uma vida melhor, de mais qualidade, conforme depoimento:

Quando chego na escola num momento de tensão, eu tento passar pros meus técnicos e colaboradores que o papel deles é fundamental pra sociedade, que enquanto cidadão, enquanto pai, enquanto mãe tem que entender que o que eu faço não é apenas pra cumprir tabela e receber salário. O que eu faço é importante e muda a vida de pessoas. Então, isso é o grande combustível. Quando vem a tensão, quando vem às vezes o cansaço, quando vem respingos de irritação e eu tenho que pensar: o que eu faço é muito importante pra mim, pra sociedade e pra mudar a vida das pessoas. Então, se você pensa assim, você vai ter feito a reoxigenação e estímulo pra continuar produzindo, trabalhando com satisfação (Colaborador (a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos).

Para a grande maioria o clima não está bom, os colaboradores estão sobrecarregados de atividades, o que tem provocado desconforto e estresse nas pessoas, as cobranças são altas e o grande número de atividades e metas a realizar provocam nos colaboradores insatisfação com o trabalho, tudo é prioridade como indicam as falas a seguir:

Ta todo mundo estressado, porque o nível de cobrança ta muito alto e não tão sendo dadas as devidas condições: infraestrutura, a condição de realizar o trabalho, é tudo pra ontem, é tudo importante. De repente você tem vinte ações e as vinte ações são importantes. Tu tens que realizar... Não há priorização (Colaborador (a) E, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

A relação de colaboradores com colaboradores eu vejo um ambiente sadio, que procura uma integração grande. Lógico que tem aqueles setores que são diferentes, mas o que eu vejo de uma forma geral, ou vamos dizer assim, acima da média, seria mais uma ação de colaboração, de inter-relacionamento muito bom. Chefia com colaborador: eu acho que o SENAI ta passando há muito tempo por um momento estressante, e que somos apenas cobrados, e que quando a gente atinge os resultados, esses resultados não são festejados. É colocado como a gente apenas cumpriu a nossa obrigação. Isso é percebido. Isso é um desânimo, é um balde de água fria, mas a gente vai tocando. Eu acho, atualmente, um nível de cobrança muito grande, sem serem dadas as devidas condições e isso é muito desgastante. E todo mundo precisa de emprego, então procura fazer o seu (Colaborador (a) E, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Olha, se for falar apenas assim, da relação interpessoal, o clima é bom em todo o SENAI, pelo menos entre o colaborador e o gestor. Mas quando você vai falar de um ambiente, um clima favorável pra o desenvolvimento da inovação, aí é como eu to te dizendo, tem gestores que entendem, dão, percebem a importância da.. Colabora com algumas questões, estimula, ou chama alguns colaboradores que ele sabe que têm aquele perfil de ir atrás, de estudar, de buscar, que ele sabe que são mais dinâmicos. Já têm outros que não fazem isso. A gente percebe pelo próprio edital, quando a gente vai fazer o trabalho pelo INOVA, que tem unidade que se interessa em desenvolver projeto, de ir atrás de empresa, e têm outros que não (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Olhe, eu vejo que o SENAI nos últimos anos tem mudado bastante a sua forma. Eu entrei no SENAI em 92, e quando eu entrei em 92, como docente, eu quase não via o diretor. Se você me perguntar quem era o diretor regional em 92 eu não sei. Eu não me lembro. Realmente, não me lembro, porque... Quando Antônio Carlos assumiu e ele trouxe Carvalheira como diretor técnico, isso já em 96, isso deu uma mudança grande e essa mudança veio pra ficar. Então, hoje, eu imagino que todos os colaboradores sabem quem é o diretor da Escola, quem é o diretor regional, quem é o diretor técnico. A direção técnica tem feito no caso da reunião de diretores, tem girado ao longo do ano. Cada reunião ocorre numa Escola diferente. Isso é muito bom. Primeiro, porque às vezes você ta aqui, na região metropolitana, e não conhece a Escola de Santa Cruz, não conhece a Escola de Petrolina, de Araripina, porque são situações diferentes, bastante interessantes. Então, eu imagino que com essa dinâmica, o clima melhorou bastante. Precisa melhorar mais? Lógico que precisa, porque as pessoas ainda têm o receio de dizer: [" Poxa, o chefe ta por aí. Eu não vou nem passar por ali, que o chefe ta ali!"]]. Então, essa é uma herança que a gente tem, negativa, da figura do chefe, da época da ditadura militar, que era o cara que... (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Na opinião do (a) entrevistado (a) G, é necessário pensar como o SENAI-PE poderia se tornar mais atrativo frente às empresas, pensar em políticas de retenção de talentos. Enfatiza as vantagens e os benefícios. Para ele (a) o clima é bom, o tratamento recebido pelos colaboradores atende. Segundo ele (a), os colaboradores não querem trabalhar em empresas onde não existe esse clima de harmonia e de entendimento que existe na Instituição. Alerta que os benefícios e essa forma de lidar no dia a dia com o colaborador devem ser mais evidenciados, para que as pessoas percebam e valorizem mais as vantagens e benefícios oferecidos. Destaca a necessidade de se fazer um estudo para tornar o SENAI-PE mais atrativo frente ao mercado, conforme depoimento:

A gente ta vivendo, nesse momento, um grande boom, não é, onde a instalação desse monte de empresas aqui faz o mercado aquecer e eu acho que o que se precisa pensar é como é que o SENAI pode se tornar atrativo frente a essas empresas. Então, aí é onde entra a questão do planejamento, a gente precisa sentar e pensar: {“ Poxa, como é que eu posso me tornar atrativo?”}. Então, se olhar, por um lado você tem a questão salarial. Isso é um fato que sempre toca, mas não pode ser o único. Aí tem os benefícios indiretos, que é a questão do plano de saúde, de assistência familiar, de

assistência funeral, de seguro, do ambiente que se trabalha, que eu vejo que o SENAI tem um ambiente... É um dos melhores ambientes pra se trabalhar. Por quê? Nós temos, logicamente, o nosso organograma hierárquico, mas, mesmo assim, you tem uma abertura junto aos gestores grande, então você tem um clima de trabalho bom. [“_Ah, o clima fica quente, às vezes!”]. Tem que ficar, porque é a mola que movimenta, mas eu acho que é um clima bom. Eu já trabalhei em indústria, e as cenas que eu vi na indústria não são cenas agradáveis. É um relacionamento como gato e cachorro. Então, é um relacionamento ruim. Então, isso é uma coisa que agrega valor no SENAI. Então, por exemplo, eu tenho hoje aqui na escola pelo menos dois ou três profissionais que vieram do mercado que dizem: [“_Olha, aqui eu to ganhando menos, mas eu não saio daqui pra trabalhar na indústria de jeito nenhum!”]. Porque a forma de tratamento, como a coisa anda, como a coisa funciona aqui é de uma forma muito mais tranquila. Isso não significa dizer que não tem pressão. A gente tem que cumprir prazo, tem que cumprir meta, tem tudo isso, só que a forma como é cobrado é uma forma diferenciada. Então, o SENAI tem esse diferencial, o SENAI não tem como concorrer com empresa pública, que é a questão da estabilidade. Esse é quase que imbatível. Mas se você subtrair as empresas estatais, eu acho que o SENAI tem como concorrer com as empresas privadas de igual pra igual. Aí a gente precisa sentar e definir como vai ser os parâmetros pra gente fazer isso, porque tem a questão salarial, tem a questão dos benefícios diretos e indiretos, tem o clima organizacional, tem os benefícios de que quem trabalha no SENAI ta sempre se capacitando, é um grande laboratório o SENAI, como eu falei. Então, isso é uma coisa que precisa ser mostrada, pra que se diga: [“_Poxa, é vantagem estar aqui!”]. Você hoje tem programas, por exemplo, de incentivo à língua estrangeira, tem incentivo pra educação formal, tem incentivo pro mestrado. Agora mais ainda, porque a gente ta entrando na questão de transformar o SENAI em faculdade. Então, todos esse elementos estão sendo valorizados. Então, eu acho que a gente precisa destacar mais isso, deixar isso mais evidente, que às vezes as pessoas não sabem. É tão comum, você recebe um formulário, preenche e tal e aquilo fica tanto na rotina que as pessoas não conseguem entender o valor que aquilo tem e você vê outras pessoas dizendo: [“_Poxa eu to fazendo um curso e a minha empresa não paga”]. E o SENAI paga. Então eu acho que isso é uma coisa que a gente peca em não ressaltar. [“_Quais são os benefícios do SENAI? _Esse, esse e esse. _Quais são as vantagens de você estar aqui conosco? _Esse, esse e esse”]. Tem desvantagens? Tem. Mas vamos tentar minimizar essas desvantagens, porque as nossas vantagens são maiores. Isso eu tenho certeza (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

5)Tecnologias e sistemas de informação

A categoria tecnologias e sistemas de informação é apresentada através dos depoimentos dos respondentes compreendendo as formas internas e externas de acesso a informação, isto é, os aspectos que facilitam e dificultam o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e de inovação. Seguem os depoimentos:

Quando perguntado aos (as) entrevistados (as) que dificuldades / facilidades encontram no acesso a informação e quais são as formas e mecanismos internos utilizados, um dos (as) depoentes afirmou que a internet é um meio de comunicação que precisa ser melhor gerenciado pois dificulta o acesso a informação, conforme segue:

Eu acho que o acesso à informação a gente tem bastante. Eu recebo quase todo dia informação da biblioteca sobre as revistas novas que chegaram, livros... E, assim, a disponibilidade... Informação desse tipo, que eu to falando... As formas internas. Mas, por exemplo, eu sinto muita dificuldade... A internet, né, que é um dos meios... É um dos meios de comunicação que eu não confio. Houve um problema e eu não sei que problema foi esse que eu não recebi nada desse encontro de [...] Eu vi que chegaram umas passagens pra mim, mas não chegou nada pelo e-mail. Quando eu soube de alguma informação foi pelo meu e-mail particular. Então, a gente ainda carece muito de... É um meio de comunicação que você não pode confiar nele. Então, você tem que ta... E vai, e telefona pra ver se chegou então isso tudo desgasta. A gente tem informação aqui, mas as informações que dizem respeito ao nosso sistema, como veículo, né, o sangue que corre dentro da empresa orgânica, ela ta muito falha (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Outro (a) entrevistado (a) também não está satisfeito (a) com o acesso as informações e diz que a comunicação não é eficaz. Evidenciou não somente necessidade de melhoria nos sistemas tecnológicos informatizados para dar suporte aos trabalhos na sua unidade, mas também melhoria na comunicação entre as pessoas. Segundo o (a) depoente, como os sistemas não se integram, não está se conseguindo fazer a interseção necessária, entre as áreas, para a geração de relatórios, de forma rápida e eficaz, facilitando a tomada de decisões, conforme seguem:

Olhe, eu vejo a comunicação, ela é muito truncada. Muitas vezes as pessoas... Sempre é um processo recorrente...Você, enquanto gestor, você quer saber de tudo que é da sua área. [“_Olha, eu preciso lhe comunicar isso, isso e isso!”], entendeu? Porque isso faz parte. Então, eu vejo assim, com toda a nossa tecnologia, a questão da comunicação, ela ainda não é tão eficaz. Com todos os programas, por tudo, de dez anos passados, a gente ainda não ta... E isso, passa pelas pessoas. Elas têm que ter o checklist da comunicação. O que é que você tem que comunicar? Qual a comunicação que a gente não pode deixar de fazer? É falta de meio tecnológico? Não. Falta de conhecimento? Não. Entendeu? Então, é assim, passa pelo querer, pelas políticas, sei lá, as pessoas não são cumpridoras do que deve ser. Olhe, eu vejo que a gente ainda precisa melhorar. Porque o sistema, às vezes, não é um sistema que nos permite fazer toda essa mudança em relação ao que a gente precisa em termos de atualização tecnológica. Mas eu ainda tenho algumas restrições ao próprio sistema, que poderia ser mais leve, ele poderia ser mais simples, certo? Mas, hoje, o departamento nacional também tem essas restrições e ta trabalhando num sistema que talvez seja disseminado pra todo o SENAI. Porque esses sistemas que foram sendo atualizados são muito caros e também não é uma coisa que você faz de um dia pro outro. É uma coisa que demora. Então, assim, quando a gente conversou com [...], ele

colocou: [“Vamos realmente dar o andamento, e depois que a gente tiver com tudo funcionando, a gente vê quais são as melhorias”]. Nós aqui fomos o regional que mais solicitou mudança. Tivemos, inclusive até, briga com o pessoal do sistema lá do Zeus, porque a gente, realmente, implementou muitas alterações de benefício pra o sistema SENAI, mas a gente precisa ainda de algumas melhorias (Colaborador (a) C, entrevista em 28.09.2010, grifos nossos).

E outra coisa que o SENAI não ta conseguindo saber fazer, eu não sei o que ta acontecendo, que pra ter essa agilidade... Sobre a abertura de sistemas, pra pesquisa... Mas a informática ta aí pra nos ajudar, mas até hoje a gente tem ferramentas que uma não se fala com a outra. Então, no final, a gente, o SENAI é todo informatizado, só que a gente parece que ta fazendo planilha de Excel à mão. Não usa toda potencialidade porque os sistemas não se conversam e a gente não ta conseguindo fazer aquela interseção necessária de, de repente, alimentar o sistema uma vez e ele gerar as suas multiplicações, a gente ter relatórios, tudo ágil. A informática aqui, infelizmente não ta sendo colocada como deveria. Ela não ta nos ajudando, ta, nessa transformação, essa agilidade necessária. Já seria uma grande coisa se a gente tivesse um sistema integrado, onde pudesse pegar ‘n’ relatórios, mas que um sistema conversasse com outro. O problema é que a gente tem um sistema pro financeiro, outro pro setor de compras, outro pra contabilidade, outro pra secretaria, outro pra RH, mas só que os sistemas não se falam. É tudo um sistema estranho ao outro. Como é que a gente vai conseguir dados confiáveis, agilidade necessária pras decisões? (Colaborador (a) J, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Ao mesmo tempo em que afirma que as pessoas precisam melhorar o seu processo de comunicação, revela que acha muito positivo o trabalho que o SENAI-PE está realizando de Informatização das Informações de Gestão, conforme segue:

“Eu vejo como muito positivo todo esse trabalho que hoje o SENAI esta desenvolvendo: um trabalho de reestruturação dos sistemas corporativos de informática, porque a gente precisa ter a informação agora, não a informação pra daqui a uma semana, e isso passa também pela necessidade de respostas rápidas. E aí a gestão, ela envolve tudo isso. Não só o conhecimento, não só a capacidade... Fiz modificação aqui na área [...], porque tava tendo alguns gargalos. Às vezes você pedia, não podia sair... Aí, eu identifiquei alguns problemas, fiz alterações e hoje to percebendo que o processo ta muito mais rápido (Colaborador (a) C, entrevista em 28.09.2010, grifos nossos).

Um dos aspectos que dificulta o compartilhamento e aquisição de conhecimentos é o acesso a informação através da internet. Segundo um depoimento, a internet não é livre, existem restrições que são pertinentes, outras nem tanto, impedindo o livre acesso a sites importantes na área de atuação do colaborador. Acredita que isso se deve ao uso de sites que não são permitidos no ambiente de trabalho. Apesar de ter uma política de segurança interna, muitas vezes, não existe o cumprimento de sanções, conforme depoimento:

Então, embora tenha se dito que todo colaborador teria livre acesso, não ta tendo esse livre acesso, além da não atualização dos programas. E isso prejudica muito. Como é que a gente quer fazer inovação assim? Nós tivemos um projeto de inclusão digital dos professores, porque todos os docentes do SENAI que tinham mais de dois anos, há dois anos atrás, receberam um notebook. Mas, assim, eu vejo que o acesso a informação, e aí falando exclusivamente do acesso à internet, dentro do SENAI ainda é uma coisa tida como um privilégio de poucos. Nós temos muitas restrições. Essas restrições, na minha opinião, são importantes, mas eu acho que é preciso você dar confiança pra receber confiança. Se eu acesso sites que não são permitidos, eles têm que estar bloqueados, mas se por algum motivo eles não estão bloqueados, o colaborador tem que ser educado o suficiente para não acessá-los, porque essa é uma ferramenta de trabalho. Nós temos uma política de segurança onde você tem o bloqueio a sites de diversos níveis, alguns corretamente, outros nem tanto. Alguns colaboradores vêm reclamar, por exemplo, porque tentam acessar o site de um fabricante de ferramenta e não conseguem, porque o sistema diz que ta bloqueado. Por outro lado, colaboradores que, por algum motivo, têm acesso não são devidamente cobrados ou punidos por usá-los de forma incorreta. Então, a informação, na minha visão, com o acesso à internet precisa de duas coisas: precisa de eu dar confiança e de cobrar confiança. E essa confiança, ela tem que ta calcada ou embasada num conjunto de ética bem claro, de forma que, se você acessou de forma inadvertida, você vai sofrer as sanções que forem pertinentes a tal acesso. Eu acho que o acesso às informações via internet, que é a nossa biblioteca mundial, ela ta muito restrita dentro do SENAI. Ela precisa ser ampliada... Preciso dar confiança, exigir confiança e punir quando for necessário (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

A informática na opinião do (a) entrevistado (a) F tem toda a tecnologia necessária, mas precisa de um estudo mais aprofundado. Está necessitando de um maior dinamismo, velocidade e cuidados com a atualização e divulgação das informações, conforme segue:

Eu acho que nós temos muitas ferramentas. Eu acho que nós temos toda tecnologia e ferramentas necessárias. Agora, não acho que funcionem como deveria funcionar. Existem falhas. Eu acho que a tecnologia, ela dá acesso, mas existe certa... A informática deveria ta sempre dando maior dinamismo, maior velocidade, mas a gente tem um problema. A gente tem uma dependência. Eu não sei... Tem algumas situações que as informações não são atualizadas. Você pode olhar pela própria página do SENAI. De vez em quando mudam as informações, mas se você olhar no histórico, o histórico de 2010 tem duas notícias. O resto ta de 2009. Fica aquela coisa estática ali, então isso prejudica. Talvez as ferramentas não estejam funcionando direitinho e talvez também falem alguns programas, até, de estudo. Por exemplo, o que é que o SENAI Areias tem feito como projeto, o que ele ganhou com isso, o que tem sido divulgado, aonde os colaboradores têm ido, ganhou prêmio, tal, tal, tal. Isso, de alguma forma precisa ser apresentado, ter alguma forma de apresentar, de mostrar o que é que ta acontecendo, que outros colaboradores possam saber que o colaborador se sinta estimulado a fazer tendo como exemplo isso aí. São essas situações. Eu acho que a gente tem que aprender a gerir melhor a parte de comunicação, eu acho que falta criar meios, talvez, aí, de a coisa fluir de forma mais livre, dela acontecer, mesmo, não é? (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Para o (a) entrevistado (a) I a comunicação evoluiu, mas existe ainda um longo caminho a percorrer. Comenta que na sua escola foi implantado um comitê de comunicação que é coordenado pelo Núcleo de Informação e Documentação – NID. Este grupo é responsável pela divulgação de eventos e outros assuntos de interesse da escola, conforme depoimento:

Eu diria que evoluímos, mas temos ainda um longo caminho pela frente. Na verdade, temos ferramentas maravilhosas disponibilizadas aí, via nosso NID, ou outros caminhos. Hoje, nós implantamos no SENAI um comitê de comunicação. Em Petrolina, temos lá um espaço onde, periodicamente, colaboradores e diretor interagem com esse núcleo de informação e documentação e o NID trabalha informações via mural ou via eletrônica, com informações sobre a participação do SENAI em eventos, em fóruns, encontros, novidades sobre viagens, capacitações, curiosidades, então esse comitê de comunicação ajuda a troca de informações internas na escola. Eu acho que é uma ferramenta maravilhosa, que pode ser ainda melhor aproveitada (Colaborador (a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos).

Quando perguntado aos (as) entrevistados (as) de que forma são tratadas as informações e compartilhadas com o grupo, o (a) entrevistado (a) E informou que as informações são repassadas nas reuniões ou através de e-mails, conforme segue:

A gente procura se reunir pelo menos uma vez por mês e fazer uma atualização de tudo que ta acontecendo. A meta era fazer duas vezes por mês, a cada semana, mas a gente não ta conseguindo isso. Mas, pelo menos, uma vez por mês a gente se reúne pra trocar aquela informação do que cada um ta fazendo, quais são as possibilidades. Eu procuro também depois de cada reunião, da DITEC ou da DIREG repassar pro pessoal o que foi retratado na reunião, mas pelo menos uma vez por mês, que não é o suficiente, a gente tem uma reunião pra fazer essa troca de informações (Colaborador (a) E, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Quando perguntado se as pessoas se preocupam com o armazenamento das informações e se as utilizam em novas situações, os (as) entrevistados (as) revelaram que os colaboradores desenvolvem coisas muito boas, interessantes, mas não há uma preocupação com o armazenamento da informação para ser utilizado em outra ocasião, nas novas experiências, por exemplo. Afirmaram que uma grande quantidade de informações recebida dificulta a sua guarda, conforme seguem:

A gente desenvolve, cria coisas muito boas, mas elas se perdem, entendeu? Aí, fica tudo: [“_Meu Deus, como é que eu vou fazer isso?”] (Colaborador (a) J, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Eu me preocupo em armazenar algumas informações, sim. É complicado, porque cada vez mais eu tenho recebido, assim, um caminhão de e-mails todo dia (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Hoje, eu penso assim: o que é que efetivamente a gente aprendeu e o que é que a gente ta aplicando e o que é que a gente repassou? (Colaborador (a) J, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Não é porque não tem nada guardado, é porque as coisas acontecem com uma rapidez tão grande, que você ta tão estressado, que você acaba esquecendo daquela experiência anterior, que aquela experiência anterior não teve um êxito interessante também, aí você chega: [“_Não, vamos começar do zero pra fazer melhor agora!”]. E outras pessoas tão envolvidas no mesmo projeto sabem lá... Veja só, a gente tem dez escolas. Desde que eu entrei aqui tem dez escolas, mas essas escolas dobraram. A gente saiu de... Acho que há dez anos atrás devia ter treze mil matrículas no SENAI, hoje a gente tem mais de cinquenta. Então, o crescimento foi estrondoso. E são os mesmos gestores, praticamente os mesmos. Enfim, não sei, a gente cresceu demais, mas a gente ainda continua com a cabeça de antigamente. Aí fica muito difícil (Colaborador (a) J, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Aprender a ser um profissional reflexivo pode trazer novas ideias e formas mais eficazes de pensar e agir, podendo trazer valiosas contribuições para si mesma e organização. Quando perguntado como o (a) entrevistado (a) percebe essa competência no SENAI-PE, o(a) colaborador(a) A afirma que a área de RH com seus projetos oportuniza ações para esse desenvolvimento, conforme depoimento:

Eu vejo tentativas, eu vejo que a gente [...] estimula isso. E acho que a própria área da gente é uma área que estimula, a partir das áreas... dos vários projetos. Acho até que é complicado falar disso porque eu acho que a gente é que puxa o cordão pras práticas... Chamando os próprios funcionários que tenham essa linha de atuação... (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

As condições, como a escassez de tempo, não são propícias para o desenvolvimento da reflexão e inovação, mas há um contingente de pessoas com um grande potencial - querendo desenvolver algo novo, com ricas experiências e ideias avançadas, entretanto, faltam às condições necessárias, segundo depoimentos:

Vê só, como eu falei no início, que todo colaborador, se tu tiver chance de conversar com ele, ele tem uma potencialidade enorme. Lógico que tem diferença. Tem aqueles que estão mais avançados de ideias e tem aqueles que são tradicionais, mas todos têm uma rica experiência de vida. Mas o problema, volto a dizer, até parece que eu to batendo na mesma tecla, mas é que as condições não tão sendo propiciadas. Então, tem tanta gente assim, que se tu parar meia hora pra conversar, se o cara sentir confiança, se sentir confortável, é capaz de conversar contigo assuntos, assim, que tu jamais imaginava, de tu chegar a pensar, assim: {mas poxa vida, todo esse potencial nesse negócio?}. Então, é o tal negócio: nós somos ricos, temos um grande potencial, apenas não ta se conseguindo dar as condições. (Colaborador (a) E, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Falta tempo pra reflexão. Às vezes você é abarrotado de tanta informação, chega tanta coisa ao mesmo tempo e você não consegue refletir, algumas vezes, sobre coisas importantes. Não têm tempo. Não tem tempo pra pessoa ser reflexiva. Todo mundo sabe que isso é importante, que tem seu tempo de pesquisar, de ler, de refletir, de desenvolver alguma coisa, mas não tem tempo. Eu digo assim porque agora a gente tem muita reunião... (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

A reflexão, a contextualização, a análise prévia de situações, o pensar pra agir é o caminho do gestor moderno. Às vezes gastamos muito tempo com retrabalho, gastamos muito tempo no operacional porque não pensamos, não programamos, não planejamos, não fizemos uma reflexão, uma discussão sobre o melhor caminho daquela resolução. Então você se torna ineficiente e ineficaz (Colaborador (a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos).

Acho que por conta da tarefa ninguém ta refletindo muito, não. Mas se eu for olhar à minha volta, eu não vejo ninguém refletindo, não... (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Os (as) entrevistados (as) F e J, fazem reflexões interessantes sobre a importância do tempo e de como administrá-lo assim como a necessidade do gestor estimular o diálogo e a troca de ideias entre os membros de sua equipe, conforme depoimentos:

A gente tem um gestor que gosta muito de discutir as coisas, de conversar, e aí a gente tem a oportunidade de quase toda semana sentar aqui, todo mundo de conversar, e isso é muito bom, né, de ter ideia, de falar. Ele estimula, ele é muito dinâmico, agitado, ele quer isso pra hoje, ele quer hoje sentar, discutir. Não é ruim. A gente tem tempo de criar, de modificar. Mas, por outro lado, a gente não tem tempo de ta ali, de pesquisar, de ler. Eu não sei se sou eu que não tenho... A gestão do meu tempo também, né? Às vezes a gente não enxerga o quanto a gente perde tempo. A gente às vezes é deficiente. Eu realmente dependo de ter estímulo, eu tenho que ter um tempo pra pensar, pra refletir se é possível ou não fazer as coisas. Tem pessoas que são mais dinâmicas, mas eu não, eu penso, repenso, analiso, vejo se vale à pena. Então, assim, tem essas situações, mas a gente tem que ser também um gestor do tempo, né? (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Veja, ser um profissional reflexivo, alguns buscam isso. Agora, entre você ser e agir, eu acho que aí é que está o dique, o grande muro. É o ser e o agir. A dificuldade hoje que eu percebo na gestão é isso. A gente vê um gestor que ele sabe exatamente o que é que certo, ele sabe exatamente como tem que ser feito, mas ele não age. (Colaborador (a) J, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

6) SENAI-PE é uma organização inovadora?

Esta categoria é apresentada através dos depoimentos dos respondentes compreendendo em até que ponto se pode considerar o SENAI-PE uma organização inovadora. Seguem os depoimentos:

Numa organização inovadora, segundo o (a) entrevistado (a) A, as pessoas têm consciência da sua razão de ser, as coisas fluem mais rapidamente, e tem menos controles. O SENAI-PE parece ser uma organização paradoxal, reluta em aceitar o novo, mas com muita habilidade e esforço consegue-se realizar coisas inovadoras, conforme depoimento:

Eu acho que uma organização inovadora, necessariamente não precisa ser uma organização que ta inventando todo dia uma coisa diferente. Eu vejo assim, uma organização que tenha menos obstáculo. Eu vejo aqui o SENAI, ele tem obstáculos que impedem... Eu acho que seria, talvez, com menos regras e mais alinhamento com a sua missão, com a sua visão. Na hora que eu estou alinhado... É o que eu acho que diferencia a empresa mecanicista, máquina, da empresa orgânica, organismo. Na empresa orgânica, que seja, assim, um organismo, eu acho que as pessoas são mais ligadas à razão da existência da empresa, então elas fluem mais. E essas empresas por si só elas têm menos regras, menos ordem de serviço, que é uma coisa super ultrapassada. Mas, assim, as pessoas sabem, não porque existe a norma, mas por uma questão de senso, de bom senso. Eu entendo qual o meu negócio, é como se aquilo ali entrasse em mim. Então, eu vou começar a trabalhar pra chegar àquele meu negócio da melhor forma possível. Aqui, a gente quer fazer as coisas, mas não pode por conta disso, são tantas regras... Eu acho que o caracteriza mesmo, o que facilita é uma organização em que as pessoas tenham mais introjetada a razão da existência dela. Dela, da organização. E até por conta disso elas precisam de menos controles. Eu acho que a gente tem muitos controles. Então, a gente se fixa muito no controle. Aí aquilo fica tão distante, são tantos obstáculos... Eu acho que a gente ta no caminho. É uma Instituição que é... Assim, eu acho que a gente tem que destacar o que tem de bom da Instituição. Apesar do limite que ela tem, mas ela também não lhe impede de buscar o novo. Eu, assim, desde que a gente precisou o apoio pra gestão de conhecimento: ["Vamos lá!"]; o apoio pra gestão de competência: ["Vamos lá!"]. As coisas não são muito assim: ["Façam!"]. Então, é importante que você desenvolva. Mas o que a gente apresenta, desde que bem fundamentado, eu acho que a gente tem chance de fazer. Então, eu acho que isso é uma coisa boa também. Eu acho que se alguém ta querendo fazer uma coisa boa aqui... (Colaborador (a) A, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Quando perguntado se considera que o SENAI-PE é uma Instituição inovadora, o (a) depoente C afirma que não percebe como inovadora, revela que os colaboradores são muito conservadores e tem muito apego ao que fazem, talvez por ter tido uma história de sucesso, têm medo de experimentar, fazer coisas novas, enfim, precisam se soltar mais e buscar o novo, conforme segue:

Eu, assim... Eu não considero, não. Eu acho que a gente ta trabalhando para isso, ta entendendo? A gente tem realmente se esforçado, o departamento nacional tem dado, assim, muita ênfase e eu acredito que a gente vai chegar lá. Eu acho que a gente é muito conservador, sabe? Eu acho que a gente tem muito apego àquilo que a gente faz e a gente precisa se soltar mais pra inovar e não ter medo. A gente ta precisando ser, assim, mais leve, mais ousado. Eu acho que o SENAI, como é uma Instituição muito boa, uma Instituição que tem a sua história, muitas vezes as pessoas pensam que ela vai viver daquilo que foi. E eu acho que a gente precisa ter uma olhar mais visionário das coisas, ir mais pra frente. Esse é, assim, o meu sentimento, mas vejo que a gente ta buscando e que a gente tem tudo pra chegar lá. Mas é ainda um passo que, se a gente não cuidar, vai ser coisa pra dez, vinte anos. (Colaborador (a) C, entrevista em 28.09.2010, grifos nossos).

Outro (a) depoente afirmou que não percebe a Instituição como uma organização inovadora. Revelou que, para isso, ela precisaria de uma abordagem diferente. Segundo sua percepção, a inovação se dá dentro da empresa. É preciso se aproximar mais das indústrias para entender melhor o processo produtivo, conhecer mais as pessoas e trocar conhecimentos, o que vai facilitar o processo de inovação. Para entender de inovação, é necessário conhecer o processo produtivo e manter contato permanente com empresas e academias/universidades e cita alguns incentivos já existentes e algumas ações já realizadas em algumas unidades do SENAI-PE:

Não, não considero, porque a inovação, ela precisa de outro vírus, que ta tentando se inocular. Mas a gente precisa, em todos os casos, de reciprocidade e exemplos. Como é que é exemplo? Eu digo: [“_Nós vamos inovar!”]. Então sai todo mundo pra inovar. Aí o docente... Eu vou dar um exemplo claro, eu sou muito pragmático com essas coisas. O cara tem 76% de sala de aula e eu não o propicio, depois que ele se planejar... Gasta mais de 70%, fica com 20%, e eu cobro dele como se ele tivesse 100%. A inovação requer, primeiro, uma abordagem diferente. Pra eu inovar, eu tenho que ter um fluxo com a empresa, eu tenho que ter um fluxo com a ciência e a tecnologia, né, que estão na Academia, na pesquisa. Esse fluxo, ele tem que ser permanente, senão eu vou inovar, eu vou fazer diferente as minhas próprias coisas. Onde é que se dá a inovação? A inovação se dá dentro da indústria. O setor de serviços, ele se apropria da inovação. O cara da loja, normalmente ele inova muito pouco que não seja mudar a vitrine de lugar e botar uma cor diferente. Ele não é inovador. A inovação ta dentro da indústria. A inovação ta dentro do material médico, aí o médico vai se virar pra interpretar aquela nova bateria computadorizada que ta lá pra fazer ultrassonografia, que vai avançar, porque eles vão fazer em três dimensões. A inovação, fundamentalmente, neste mundo moderno, está dentro da indústria. E em pouquíssimos casos, só. Então, pra gente entender de inovação, a gente tem que entender desse fluxo de aprendizagem organizacional, que é interno e ele tem que acontecer em proporção maior que essa indústria. A gente precisa manter esse contato, não só com duas ou três empresas, ou por causa dos editais de inovação. Mas manter contato com quinhentas empresas e manter contato com todas as universidades, públicas e privadas, permanente, que seja através de um convite pra um doutor dar uma palestra aqui. Permanente, não é pra esperar que em julho a

gente vai ver alguém, mas permanente, por área: [“_Qual é a área que ta complicado, que tem coisa nova? _Ah, é química! _Então, vamos trazer aqui, todo mês, alguém da Católica ou Federal ou de Pernambuco ou Universo ou FIR, quem quer que seja!”; “_Olha, tem uma coisa nova na construção civil, novos materiais! _Vamos trazer!”] – esse fluxo. E se for o caso, trazer pra um tempo maior: [“_Não, isso aqui é uma palestra que eu to fazendo, mas a gente precisa ter um contato com os docentes de vocês! _Então, vamos liberar os nossos docentes pra passar uma semana na faculdade ou um professor que vem pra cá”]. E a gente precisa ir à indústria. Então, os nossos docentes, nós [...] precisamos ir dentro da indústria, porque provavelmente eles vão dizer coisas diferentes ou complementares à Academia e vice-versa. No Brasil, de mão-de-obra, nós somos o principal, mas de STT e inovação nós temos uma participação pequena e que pode ser muito maior dentro da empresa. Então, eu advogo pra gente dar um salto pra empresa ser inovadora. Primeiro tem essa coisa da gestão interna, do conhecimento, da inovação, tem o estímulo do departamento nacional, um estímulo muito grande com esses editais que aportam recursos, é muito estimulante, mesmo, para todas as regionais, é democrático quem passa é quem apresenta o melhor projeto, tem avaliadores de fora, inclusive da FINEPE, o modelo é o modelo FINEPE também. Agora, a gente não pode perder o ponto de vista da empresa e da Academia, que eu acho que se nós conseguirmos estar dentro da empresa, em primeiro lugar, dentro da Academia concomitantemente ou em segundo lugar, dificilmente a gente vai dar um salto sozinho de inovação. Nós vamos fazer alguns projetos inovadores. E já foi feito. Nós temos a Escola de Petrolina e a Escola de Areias, em especial essas duas, que tem uma bagagem tecnológica, que seus técnicos têm uma certa vocação pra fazer inovação. Essas são destaque nos projetos internos e nos projetos encaminhados ao DN e nos projetos pra FINEPE. Essas duas escolas. A gente deve, inclusive, valorizá-las pra elas puxar os outros, né? E tem uma experiência boa também lá em Garanhuns, que é de bioenergia (Colaborador (a) D, entrevista em 05.10.2010, grifos nossos).

Eu considero o SENAI uma organização com visão, com desejo de ser inovadora e com trabalhos pra isso, mas ainda não é uma organização inovadora. Ela ta pesada, é uma organização que tem muita gente, tem que ter essa cultura característica. Então, ela ta criando ainda, eu acho que não é. Mas que ta caminhando. Agora, as oportunidades de inovação eu acredito que elas serão maiores a partir do momento que a gente se aproximar mais da indústria, que é o nosso foco, das empresas. Eu acho que se nós nos aproximássemos ou tivéssemos uma aproximação maior, um atendimento em termos numéricos das empresas... Porque aí você conhece mais a empresa, você conhece mais sistemas diferentes, você conhece pessoas diferentes, e aí, lá, muitas experiências, e você vai numa empresa que não ta naquele nível, mas você já viu aquilo acontecer, então você pode juntar uma coisa que você já viu, o sistema usado num com o que o outro ta precisando e aí você termina criando, você termina sabendo o que está ali, então alguma coisa dá certo (Colaborador (a) F, entrevista em 05.11.2010, grifos nossos).

Para o (a) entrevistado (a) G, é preciso criar uma cultura de inovação, “não podemos ficar presos aos editais”, e afirma que o SENAI-PE está buscando ser uma organização inovadora. Percebe que ela está no caminho da inovação, mas precisa se soltar um pouco do

passado e ter a coragem de ousar e criar coisas novas, mesmo que sejam pequenas, mas que se veja a diferença, o novo chegando, conforme segue:

Olhe, eu acho que hoje a referência de empresa inovadora é a Google, pela forma como ela trabalha. O SENAI em si ainda não é, eu não vejo com uma empresa inovadora. Eu vejo que ela ta caminhando para, porque, como eu falei no início, a gente tem feito alguns esforços no sentido de trabalhar projeto de inovação, de inovar e, principalmente, não é só ficar atrelado a editais de inovação, mas inovar no que a gente faz. Então, eu acho que uma Instituição inovadora é uma Instituição que precisa buscar constantemente se inteirar do que ta acontecendo, de procurar construir o novo, mesmo que seja uma pequena diferença sobre o que ele fazia ontem e o que ele faz hoje. Então, eu acho a empresa inovadora precisa estar se reinventando, mas não necessariamente mudando tudo. Não precisa mudar tudo, vai mudando devagarzinho. Muda daqui, muda dali, mas sempre de uma forma planejada, de uma forma estratégica e com foco: [“_Eu quero fazer isso. Depois eu quero fazer isso pra gente crescer bastante!”]. Então, o SENAI tem dado sinais claros de que ta querendo fazer isso, mas é uma Instituição grande, uma Instituição que tem 68 anos. E o que acontece? A gente às vezes fica meio atrelado a: [“_Poxa, esse time ta ganhando. Por que é que eu vou mexer?”]. Então, eu acho que talvez precise quebrar um pouquinho disso. A gente ta entrando agora nessa era de ofertar cursos à distância. (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Segundo os (a) entrevistados (a) G e I, o SENAI-PE tem buscado desenvolver uma cultura de inovação e do conhecimento, está partindo para oferecer cursos de Educação a Distância – EaD. Tem desenvolvido programas de vanguarda e afirma que essa mudança é um processo, conforme depoimentos:

A gente tem aí, ta fechando um projeto em parceria com o SENAI-SC em educação à distância. Pra mim, isso é um sinal importante, porque hoje o SENAI-PE basicamente só tem cursos presenciais. Então, oferecer cursos, às vezes o mesmo curso, mas de forma diferenciada agrega valor. Então, eu acho que o SENAI tem se diferenciado, tem buscado. Por exemplo: a Divisão de Inovação e Tecnologia tem mostrado também isso; a própria DTH, com o programa de gestão do conhecimento; com o PDTH tem mostrado também; a direção técnica, com a direção regional tem buscado, ta fomentando os novos líderes, dando uma formação bem legal, bem diferenciada, que eu achei importante, tanto na parte de formação, comportamental, a parte científica, agora a parte cultural. Eu acho que tudo isso mostra, são sinais de que a gente ta no caminho certo. É como eu disse você não pode sair de uma empresa tradicional pra uma empresa inovadora do dia pra noite. É um trabalho que ta sendo feito e eu acho que em poucos anos a gente vai ta colhendo os frutos de uma empresa inovadora. (Colaborador (a) G, entrevista em 24.11.2010, grifos nossos).

Numa visão otimista, eu diria que sim. Porque o SENAI vem inovando. O SENAI é uma Instituição de 68 anos de existência, tem práticas tradicionalíssimas, mas o SENAI hoje está antenado. Não da forma que eu gostaria, mas com alguns projetos, com alguns programas no setor produtivo O SENAI vem participando de fóruns... Por exemplo, na nossa unidade, há semana passada, nós participamos de uma discussão sobre energia nuclear

com toda a sociedade. Isso é uma prática nova. Os novos editais, os novos projetos, a modernização do SENAI, a busca de novas tecnologias, a instalação de novos cursos, a adaptação do SENAI aos novos investimentos do Estado, isso é inovação. (Colaborador (a) I, entrevista em 25.11.2010, grifos nossos).

Já o (a) entrevistado (a) J acredita que precisa-se preparar melhor as pessoas que estão chegando e contratar especialistas para desenvolver novos trabalhos, para adquirir conhecimentos e fazer circular conhecimentos necessários ao crescimento da Instituição, conforme segue:

Porque a gente precisa quebrar paradigmas, precisa ter convergência de ideias da gestão, precisa ter um preparo dessas pessoas novas que estão chegando. Esse crescimento acelerado que a gente vem vivenciando nos últimos tempos, eu acho que de uns cinco anos pra cá. Crescemos demais sem termos uma base. De repente agora a gente tem um edifício de trinta andares e uma base pra quatro. Então, isso é muito perigoso. Pode desmoronar. Eu vejo por aí. Eu vejo que não estamos preparados. Olha, a gente não investe em consultoria, a gente não traz gente de fora. A gente tem tantas oportunidades pra isso, mas a gente não traz. [“_Não, na minha área, eu vou promover mudanças aqui”] – mas eu promovo mudanças com coisas que eu li em algum livro, uma coisa que eu acho que é certo, da minha cabeça. E por que é que eu não peço apoio de consultorias, entende? Isso a gente vê tão pouco aqui no SENAI. Raramente a gente vê uma consultoria e quando vê, talvez não seja a consultoria certa. Sei lá... Eu acho que tem tanta coisa ainda pra gente caminhar, pra realmente a gente ser tachado como uma empresa inovadora. (Colaborador (a) J, entrevista em 30.09.2010, grifos nossos).

Neste capítulo foram apresentados os achados do estudo considerando-se a realidade percebida pelos respondentes. Inicialmente foram apresentados os dados referentes à aplicação do questionário, cujos resultados caracterizaram a amostra da pesquisa composta por 125 (cento e vinte e cinco) colaboradores da Instituição. Foi apresentado o perfil dos respondentes bem como todos os dados referentes à percepção dos colaboradores sobre a gestão do conhecimento e inovação. Ainda na pesquisa quantitativa, foram realizados testes estatísticos com as principais variáveis da pesquisa para verificar possíveis relações entre cultura, colaboradores, gestores, gestão do conhecimento & inovação, valorização da TI, uso da internet, uso de documentos via TI e conhecimento.

Em seguida foram apresentados os depoimentos dos colaboradores obtidos a partir das entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa qualitativa evidenciou, com riqueza de detalhes, a percepção dos respondentes sobre a cultura organizacional, gestão do conhecimento e inovação na Instituição. O capítulo subsequente traz a discussão de todos os resultados à luz da literatura utilizada para fundamentar a pesquisa.

5 Discussão dos resultados

Este capítulo tem como propósito estabelecer uma discussão sobre os resultados, considerando os achados das pesquisas quantitativa e qualitativa à luz das teorias apresentadas na revisão de literatura, de modo a responder ao objetivo proposto que é o de identificar, através da percepção dos colaboradores, quais são os fatores que (facilitam e dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada a inovação e a gestão do conhecimento no SENAI-PE.

Foram feitas reflexões teóricas sobre o conhecimento e a gestão do conhecimento com base em pesquisas de diferentes autores (SILVA, 2004; CANONGIA et al., 2004; NOVELLI, 2003; CRAWFORD, 1994; DRUCKER, 1976; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NEWELL, 2005; CARVALHO, 2009; PROBST et al., 2002; WINTER, 2009; POBLACIÓN et al., 2009; MARTES, 2008; MOTTA, 2008; ROBBINS, 2005) entendendo que a gestão do conhecimento e inovação depende de um conjunto de fatores e, em especial, de uma cultura orientada para a inovação e o conhecimento, além da necessidade de uma infra-estrutura adequada ao ambiente da organização.

A aprendizagem e aprendizagem organizacional também foi foco de estudo e pesquisa por parte de diferentes autores (ARGYRIS, 1991; ARGIRYS; SCHÖN, 1974; VALENÇA, 1997; SENGE, 1998; MERRIAM; CAFARELLA, 1999; SCHÖN, 2000; FLEURY, 2001; FLEURY; FLEURY, 2002; ROBBINS, 2005; DUTRA, 2001), entendendo que o construto aprendizagem organizacional apresenta-se como um relevante processo para o desenvolvimento da inovação e da gestão do conhecimento, impulsionando diretamente na criação, compartilhamento, disseminação e aplicação do conhecimento.

Neste trabalho, a inovação também foi foco de estudo e pesquisa por parte de autores (LEMONS, 1999; MOTTA, 1998; OECD, 2004; PAROLINI; ALBRQUERQUE, 2004; TOMAÉL et al., 2005; SOUZA et al., 2008; GIBSON; SKARZNSKI, 2008; FUJINO, 2009; POBLACIÓN et al., 2009; STENS, 2009), sendo compreendida como um processo positivo e impulsionador de mudança para a criação e implementação de coisas novas que possam

agregar valor para a empresa com a finalidade de garantir a sustentabilidade e a excelência no contexto em que está inserida.

E, por fim, foram realizados para desenvolvimento deste trabalho estudos de autores com foco na cultura organizacional (HOFSTEDE, 1984; DONALDSON, 1988; SHEIN, 1989; ALVES, 1997; FREITAS, 1997; MUSSI et al., 2002; ROBBINS, 2005; SOUZA, 2008; MOTTA, 2008; SOUZA, 2009), entendendo que a forma como percebem, pensam e sentem os membros de uma organização podem influenciar de forma positiva ou negativa no desenvolvimento do processo de inovação e de gestão do conhecimento.

Buscou-se organizar os achados de forma a abordar os indicadores considerados como fatores chaves para o desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento acreditando-se que eles podem influenciar positivamente ou negativamente nesse processo, em maior ou menor grau. São eles: valores e crenças da cultura organizacional, apoio e envolvimento da gestão, percepção e comportamento dos colaboradores, posicionamento quanto à gestão do conhecimento e inovação, tecnologias e sistemas de informação e SENAI-PE é uma organização inovadora?

5.1 O Perfil dos participantes

O perfil dos respondentes da pesquisa apresenta-se bastante equilibrado com relação ao sexo, 52% dos colaboradores são mulheres e 48% são homens. Esse resultado mostra que tem aumentado o número de mulheres que ocupam cargos que eram exclusivamente para homens, como é o caso de docentes que atuam em áreas tecnológicas como metalmecânica, eletroeletrônica, construção civil, entre outras, além de cargos de gestão que também vem sendo ocupados por pessoas do sexo feminino já há algum tempo.

A amostra é composta por pessoas na faixa etária dos 19 aos 79 anos, entretanto, há uma predominância na faixa etária de 31 a 40 anos, representando 30,4%. Em sua maioria, são casados (51,2%) e não têm filhos (41,6%).

Com relação ao grau de instrução, a maior parte tem no mínimo a formação superior (75,2%) com predominância na área de Ciências Sociais e Humanas (46,4%), boa parcela (56,8%) possui o grau de especialização com uma maior concentração também na mesma área (34,4%). Essa concentração pode ser explicada pela preferência na seleção dos profissionais graduados em pedagogia e licenciaturas, por se tratar de uma Instituição de educação profissional que exige a formação pedagógica para ministrar aulas nos cursos

técnicos, conforme a lei de diretrizes e bases da educação 9293/97 do MEC. Em relação ao tempo de trabalho dedicado à Instituição em foco, a maior parte das pessoas tem entre 02 a 05 anos (24%).

Do total de respondentes, 28% estão lotados na Sede do Departamento Regional enquanto 72% estão nas Escolas Técnicas do SENAI-PE, localizadas na região metropolitana, agreste e sertão do estado de Pernambuco. Dos 125 colaboradores pesquisados, 16% são gestores, destes, 40% estão lotados na sede e 60% nas escolas, e, 33,6%, são técnicos. Estes profissionais têm, no mínimo, nível superior completo e atuam nas áreas de educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos – STT, com uma grande concentração nos cargos de analista de educação profissional (26,2%), consultor de empresas (19%), analista de administração e agente de mercado, com o mesmo percentual (11,9%), e analista de informação e documentação com 9,5%.

Os cargos de docente representam 25,6% da amostra e os cargos de apoio compreendem 24,8% abrangendo profissionais ocupantes de cargos de nível médio e técnico.

5.2 Resultados dos indicadores na percepção dos colaboradores

5.2.1 Valores e crenças da cultura organizacional

A cultura organizacional constitui um dos fatores primordiais para a gestão do conhecimento e inovação, podendo influir de forma positiva ou negativa nesse processo.

Analisando os resultados quantitativos no Gráfico 15 (4), observam-se, de uma maneira geral, que os resultados apresentam-se satisfatórios, predominando nas escolhas dos respondentes, as colunas de respostas concordo totalmente ou concordo em parte. Por exemplo, 92% dos pesquisados, quase 100% concordam totalmente ou em parte que no SENAI-PE existe uma cultura voltada para a valorização do conhecimento e 88,8% acreditam que as pessoas são consideradas como fonte de aprendizagem e que são reconhecidas como fator de alta relevância para o alcance da produtividade. Pode-se inferir que existe na Instituição estudada uma preocupação voltada para a valorização das pessoas e do conhecimento, entretanto, algumas respostas sugerem a existência de alguns pontos que podem estar comprometendo estes resultados. Os autores (DRUCK, 1976; CRAWFORD,

1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SILVA, 2004) corroboram com essas ideias afirmando o valor das pessoas e do conhecimento e a necessidade do aprendizado contínuo por parte dos colaboradores das organizações.

De acordo com a questão 14, 71,2% concordam totalmente ou em parte que a Instituição estimula a formação de redes sociais para o compartilhamento de informações e conhecimentos, e 24% do total de entrevistados discordam totalmente ou em parte. Segundo Witter (2009) e Población et al. (2009) o uso do computador e da internet não somente ampliaram, mas também tornaram mais rápida e diversificada as possibilidades do acesso às redes de informação, buscando articular e ampliar conhecimentos necessários a um profissional eficiente e produtivo no contexto organizacional. Este resultado interfere no desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento.

Outros pontos percebidos pelos respondentes na pesquisa quantitativa que merecem destaque:

- ✓ 28,8% dos colaboradores discordam em parte ou plenamente que exista integração das equipes nas unidades e entre as unidades;
- ✓ 19,2% discordam em parte ou plenamente que há um equilíbrio entre a rotina de tarefas diárias e o desenvolvimento da inovação;
- ✓ 38,4% ficaram indecisos quanto se o SENAI-PE adota o processo de aprendizagem em grupo;
- ✓ 52% revelam que o SENAI-PE não se preocupa em criar mecanismos de retenção de colaboradores talentosos antes que deixem a Instituição.

Tais resultados percebidos pelos colaboradores são preocupantes, podendo interferir de forma negativa no desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) para a criação do conhecimento é necessário uma interação entre os membros da organização bem como com grupos e organizações externas. Para Davenport e Prusak (1998) é importante criar tempo e espaço para o desenvolvimento de ideias inovadoras e conforme a visão de Senge (1998) as organizações são espaços ideais para o aprendizado de pessoas, de grupos e de toda uma organização; pessoas que saibam pensar e aprender terão vantagens sobre as outras.

Analisando os resultados qualitativos com base neste prisma da cultura organizacional pode-se afirmar que os resultados não foram tão satisfatórios quando comparados com os resultados quantitativos. Percebeu-se, o momento da entrevista, para a maioria dos

entrevistados, como uma oportunidade para refletir sobre a situação atual da Instituição, como se encontra e de que forma deveria ser, buscando formas de melhorar, considerando que a Instituição está vivendo hoje, segundo o depoimento dos entrevistados, um momento de transição em função das mudanças que estão ocorrendo no mundo, no Brasil e em Pernambuco. A grande demanda de serviços em razão dos novos empreendimentos que acontecem em Pernambuco geram uma sobrecarga de atividades para os colaboradores criando situações de tensão no ambiente de trabalho. Vislumbra-se um tempo de oportunidades de negócios, de desenvolvimento, mas acredita-se que muitas pessoas não se prepararam ou não tiveram a oportunidade de se preparar para essa mudança de cenário. O(A) entrevistado(a) D, afirma que a preparação é um pouco da responsabilidade das pessoas que não investiram no seu desenvolvimento e um pouco da Instituição que não disponibilizou meios suficientes e conclui afirmando que a mobilização para a gestão do conhecimento e inovação é insuficiente no momento atual. Para o(a) entrevistado(a) A, a Instituição se encontra mais focada no atingimento de metas de produção, para atendimento a importantes programas do Estado. As ações mais nobres, como a gestão do conhecimento e inovação, ficam em segundo plano.

Numa visão mais otimista o(a) entrevistado(a) I afirma que o SENAI-PE é uma Instituição que tem práticas muito tradicionais, mas está atenta com o que está acontecendo. Não, da forma como deveria, mas, tem realizado alguns programas e projetos importantes no setor produtivo. A participação em editais, fóruns e discussões com a sociedade, implantação de novos cursos e a modernização de suas instalações físicas e tecnológicas para adaptação do SENAI-PE aos novos investimentos do Estado; isso é inovação, segundo o(a) depoente.

Na opinião do(a) entrevistado(a) E precisa-se descobrir uma maneira de tornar o sistema mais leve e ágil, para poder melhorar e renovar, sair do tradicional, desapegar-se das coisas do passado, focar mais no que está acontecendo e enxergar as novas demandas, assim a Instituição poderia dar um salto de qualidade. Diante do exposto percebe-se a vontade de mudar, de fazer diferente. Entende-se que a forma como estão sendo conduzidas as atividades já não agregam mais valor nem à Instituição, unidades, colaboradores, nem às indústrias. Para Parolini e Albuquerque (2004), percebe-se, por parte das empresas, um paradoxo entre a busca de um ambiente com autonomia e favorável às ideias e o controle organizacional sob o permanente: vigiar e punir. Com o controle organizacional realizado por meio da burocracia, não é possível conseguir a criatividade e inovação.

Para o(a) entrevistado(a) G o SENAI-PE é um grande laboratório de aprendizagem, mas falta a sistematização, organização e divulgação das informações e, criação de um ambiente

propício ao surgimento de ideias, pois a baixa fluidez na circulação das informações dificulta o processo.

Na opinião dos (as) entrevistados (as) B e D o estágio em que se encontra o desenvolvimento da cultura de inovação e da gestão do conhecimento é marcado muito mais pelo discurso do que pela prática. Percebe-se uma vontade de fazer, por parte de algumas pessoas que realizam ações pontuais, mas segundo o (a) entrevistado (a) D é preciso se criar uma sistemática de gestão dos talentos humanos que venha a contribuir para um melhor e mais eficaz desempenho da organização.

Um aspecto que facilita o processo de gestão do conhecimento e inovação, na percepção do (a) entrevistado (a) F é que o SENAI-PE valoriza e investe nos seus colaboradores oportunizando o desenvolvimento de competências em programas de capacitação e desenvolvimento, corroborando com os estudos de Novelli (2003) quando refere que o capital humano é componente crítico para o sucesso das organizações.

Entretanto, foi revelado pelo (a) entrevistado (a) F que o planejamento das capacitações e o acompanhamento dos resultados a serem alcançados deveriam ser melhor acompanhados, no retorno dos colaboradores ao trabalho. Além disso, desenvolver a prática da disseminação dos conhecimentos adquiridos aos integrantes da mesma área e por fim, ter uma preocupação com a aplicação dos conhecimentos.

Conforme o (a) entrevistado (a) B um valor que deveria ser estimulado entre os colaboradores é a autoaprendizagem ou autodesenvolvimento para a busca permanente do conhecimento. Segundo ele (a), é preciso ensiná-los a refletir e aprender com o erro, adquirindo novos conhecimentos, através da reflexão-na-ação e reflexão-sobre-a-ação, pois essas práticas poderão trazer contribuições significativas para a própria pessoa e para a organização. Essa percepção vai de encontro ao pensamento dos autores Argyris e Shön (1974) que afirmam que o processo de aprendizagem está atrelado ao fato das pessoas tornarem-se conscientes das suas ações para a busca da eficácia. Schön (2000) complementa essa ideia, afirmando que pensar e refletir nos ajuda a dar uma nova forma ao que estamos fazendo.

Conforme o (a) entrevistado (a) F a cultura de elaboração de projetos e trabalhos científicos é incipiente. Os colaboradores não registram suas pesquisas e assim não há a divulgação de seus trabalhos juntos aos alunos, colegas e no meio externo, em congressos, por exemplo. É preciso desenvolver a cultura de projetos e pesquisas científicas e oferecer as condições necessárias para a geração do conhecimento e inovação.

Segundo o (a) entrevistado (a) A vivenciar experiências em grupo propicia aprendizagens e é apontado como um valor a ser praticado. Revela que o SENAI-PE tem algumas práticas nesse sentido, como a realização de capacitações, através do plano de desenvolvimento de talentos humanos, a implantação de programas que envolvem a formação de grupos, reuniões setoriais e o próprio fórum de gestão do conhecimento realizado anualmente no SENAI-PE.

Para os autores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NEWELL, 2005), o conhecimento construído socialmente é de grande importância para a inovação e a gestão do conhecimento. Robbins (2005) corrobora com essa ideia afirmando que a clareza de objetivos, a valorização do trabalho em equipe e o compartilhamento de ideias, contribuem positivamente, entretanto, se a cultura é formada de crenças e valores ultrapassados poderão dificultar a criação de ideias e conhecimentos inovadores na organização.

O (a) entrevistado (a) B revela que os valores comprometimento e participação precisam ser mais fortalecidos na Instituição. Entretanto, o entrevistado D percebe como um valor a disponibilidade do colaborador, vontade em querer participar de grupos de trabalho e indica como um valor da Instituição a constante formação de grupos para a realização de trabalhos. Entretanto, diz que a Instituição não utiliza bem esse valor do colaborador em querer participar, e acredita que a participação efetiva de todos os colaboradores nas tomadas de decisões seja o caminho para o salto à inovação que a Instituição está querendo. Mas é preciso propiciar uma maior interação entre as pessoas e equipes para o compartilhamento e a criação do conhecimento. O pensamento de Hofstede (1984) corrobora com essas ideias quando afirma que os grupos pensam e se comportam de maneira diferente, representando os diferentes níveis de manifestação de uma cultura. Portanto, para ele a cultura é responsável por determinar a forma como os seres humanos se expressam em seus mais diferentes contextos e momentos históricos. Para Souza (2008) a implementação de uma cultura inovadora nas pessoas requereria o desenvolvimento de uma base educacional desde a infância.

Diante do exposto, pode-se inferir que o processo de gestão do conhecimento e inovação depende de uma cultura onde se estimule atitudes inovadoras e que esteja presente nos líderes da organização para que possam através de suas práticas e atitudes dar o exemplo e disseminar novos conceitos e caminhos para a inovação. É importante ressaltar que a Instituição reúne hoje valores primordiais pelo papel que ocupa na sociedade como uma

Instituição do conhecimento e de formação não somente profissional, mas também do cidadão para a indústria.

5.2.2 Apoio e envolvimento da gestão

O apoio e envolvimento da gestão são extremamente importantes exercendo um papel preponderante no desenvolvimento de uma cultura de inovação e da gestão do conhecimento. A visão de mundo dos gestores é disseminada por toda a organização, portanto é relevante o papel dos gestores no desenvolvimento de ações e atitudes inovadoras para a formação dessa nova cultura.

Analisando os resultados quantitativos no Gráfico 16 (4), constata-se que as alternativas “concordo parcialmente” e “em parte” foram as mais escolhidas, o que pode representar uma resposta positiva para o grupo de gestores. No entanto, quando comparam-se aos resultados da pesquisa qualitativa, percebe-se que existem alguns pontos que precisam ser melhorados (subseção 4.2.2) conforme apresentação nessa seção.

De acordo com o (a) entrevistado (a) F os gestores precisam não somente estimular, mas, dar o exemplo. Não somente falar em seus discursos mais também agir da maneira como desejariam que fosse, para a formação de uma cultura de aprendizagem. Essa coerência entre o discurso e a ação induz às mudanças necessárias e isso desencadeia ações paralelas de cima para baixo. E, dá como exemplo, a importância do gestor fazer o repasse das informações e conhecimentos adquiridos em reuniões ou mesmos em capacitações, demonstrando para o grupo a importância de compartilhar informações e conhecimentos. O (A) entrevistado (a) F, afirma que não vê isso acontecer de forma sistematizada, independente do nível hierárquico, o repasse de eventos e capacitações realizadas. Afirma o (a) entrevistado (a) que o gestor, como indutor da inovação, deveria de vez em quando, ser o multiplicador, dando o exemplo. É preciso incentivar e valorizar, abrir espaços para a socialização de conhecimentos em grupo. A questão 28 evidencia essa situação: 28,8% concordam totalmente que os gestores compartilham sua nova aprendizagem com sua equipe e os incentiva a proceder da mesma forma e 48,8% concordam em parte. 20% discordam parcialmente ou totalmente. Provavelmente essa parcela de colaboradores (20%) não está satisfeita com a atuação dos gestores com relação a esse tipo de comportamento. Davenport e Prusak (1997) corroboram dizendo que gerentes com talento, entusiasmo e comprometidos com o trabalho do

conhecimento, podem ter uma influência muito grande para o alcance de resultados satisfatórios.

Com foco ainda nessa abordagem de apoio do gestor a sua equipe observa-se na questão 32 do questionário, que 15,2% concordam totalmente e 41,6% dos participantes concordam em parte que os gestores se preocupam em criar tempo e espaço necessários para sua equipe idealizar e desenvolver ideias e projetos de inovação com a apropriação na estatística de horas de produção em projetos. Há, entretanto, uma parcela de 16,8% que discordam em parte, 19,2% discordam totalmente, e, 7,2% ficaram indecisos. Observa-se neste ponto, um resultado fragmentado, ou seja, pode-se inferir que o tempo e o espaço não são satisfatórios para uma parcela de colaboradores, dificultando o desenvolvimento de ideias e projetos de inovação. A (O) entrevistado (a) E afirma que a Instituição tem em seu quadro pessoas com ideias brilhantes, mas falta a condição adequada para que isso aconteça. A direção como um todo precisa propiciar um ambiente favorável ao estudo, à pesquisa para as pessoas que têm o potencial, e entender que a produção intelectual também é uma produção que deve ser mensurada. Gibson e Skarzynski (2008) afirmam que é preciso criar essa condição abrindo espaços durante o expediente de trabalho para o desenvolvimento de ideias e inovação. Buscar um equilíbrio entre a execução da rotina diária e o desenvolvimento de atividades de inovação.

Conforme a visão do (a) entrevistado (a) G, um fator que dificulta a cultura de inovação e do conhecimento é a falta de planejamento e de coordenação na execução de projetos desenvolvidos pelos colaboradores. Falta uma cultura para o desenvolvimento de projetos inovadores e científicos que sejam viáveis para implementação no meio interno SENAI-PE e no meio externo, empresas. E, por não ter essa cultura, as pessoas carecem de mais orientação e estímulo para o desenvolvimento de atitudes, habilidades e conhecimentos. É interessante destacar que conforme os resultados quantitativos na questão 26, 23,2% concordam totalmente e 52% concordam em parte que os gestores têm uma prática orientada para o desenvolvimento da capacidade de inovar. Entretanto, 19,2% discordam totalmente ou em parte e 5,6% ficaram indecisos ou não quiseram opinar. Para Parolini e Albuquerque (2004) a postura dos gestores na relação com sua equipe é um dos fatores decisivos para o estímulo ou bloqueio às novas ideias.

Um dos (as) entrevistados (a) (J) evidenciou que é papel do gestor o planejamento e o acompanhamento das capacitações realizadas pelo colaborador, disponibilizando tempo para a participação nas capacitações necessárias ao seu desenvolvimento, mas justifica dizendo que o acúmulo de atividades e o pouco tempo disponível impedem o desenvolvimento dessa ação

de forma eficaz, apesar de reconhecer como de muita importância. Davenport & Prusak (1998) enfatizam que os funcionários, mesmos aqueles mais influentes, precisam tirar um tempo para aprender coisas que os ajudem a ser mais eficientes. Caso isso não aconteça, porque está ocupado demais, o mercado do conhecimento não está funcionando bem na organização.

O (a) entrevistado (a) E destacou a importância do relacionamento humano nos contatos do gestor com sua equipe de trabalho. As pessoas são diferentes e se comportam de maneira diferente, portanto, devem ser tratadas de forma diferente, escutando-as, descobrindo seus pontos positivos e deficiências, buscando incentivar para que cada pessoa possa produzir o melhor de si em seu benefício e da organização. Afirma que o gestor é fundamental para o desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento e inovação, e deve estar sempre atento para aprender sobre o relacionamento humano. Revela que alguns gestores ainda não estão conseguindo criar estímulos e interesses na sua equipe para que as pessoas se sintam motivadas a participar de ações inovadoras. Conforme pensamento dos autores Parolini e Albuquerque (2004) o processo criativo nas organizações envolve a pessoa, as relações interpessoais, o ambiente e as relações com a organização. Afirma que a chefia deve estar aberta as novas ideias e atitudes inovadoras favorecendo um ambiente relacional de confiança mais propício à manifestação da criatividade.

O (a) entrevistado (a) D reforça o que foi dito sobre a importância do relacionamento e diz que o gestor precisa se preocupar mais em aperfeiçoar o fluxo de circulação das informações visando melhorar a comunicação. A baixa fluidez na circulação da informação dificulta o processo de aprendizagem e inovação na Instituição. A comunicação vai possibilitar a geração e o compartilhamento de informações permitindo as pessoas compreenderem e interpretarem os fenômenos organizacionais. É recomendável criar grupos de trabalho para fazer circular o conhecimento e integrar novos valores aos já existentes. Tomaél et al. (2005) destacam a importância da comunicação e da linguagem assim como de uma cultura comum para que o compartilhamento da informação e do conhecimento obtenha sucesso.

Robbins (2005) alerta para a importância de saber utilizar bem os conhecimentos e experiências dos talentos humanos para o alcance de melhores resultados entre seus concorrentes. Isso é observado na questão 30. 58,4% dos participantes da pesquisa concordam parcialmente que os gestores conhecem os talentos da sua equipe e os aproveitam na execução de atividades adequadas às suas competências e 24,% concordam totalmente. Entretanto, um grupo de 13,6% dos colaboradores participantes discorda em parte dessa afirmação e 3,2%

discorda plenamente. Esse resultado revela que a maioria dos colaboradores tem uma percepção positiva, mas, surge também a insatisfação de um grupo com a gestão no que concerne ao conhecimento dos talentos da sua equipe e aproveitamento na execução de atividades adequadas às suas competências. Conforme Dutra (2001) as pessoas possuem determinado conjunto de habilidades, mas, não garantem que a organização se beneficie delas. Convém criar um ambiente propício a busca constante do conhecimento além de reconhecer e se beneficiar do valor que as pessoas agregam as organizações.

O (a) entrevistado (a) G apresenta alguns fatores para a criação de um ambiente favorável à aprendizagem: uma comunicação franca, a confiança e a vontade de querer fazer algo diferente, querer sair do comodismo para conhecer o novo. E complementa dizendo que isso não acontece da noite para o dia, é um processo lento e árduo, que leva algum tempo, o de potencializar pessoas para querer inovar. Alguns autores como (RODRIGUES, 1972; DONALDSON, 1988; MOTTA, 2008; SOUZA, 2009) corroboram com essas ideias afirmando que desenvolver apenas estratégias inovadoras não é suficiente para o desenvolvimento dessas atitudes, pois estas são influenciadas por fatores culturais e estruturais da organização. Propõe-se criar um padrão de conduta orientado para a capacidade de inovar que possibilite a geração de valor social e econômico. Observa-se que de acordo com a questão 25, 55,2% concordam parcialmente e 26,4% concordam totalmente que as lideranças buscam continuamente desenvolver valores e ideias inovadoras, entretanto, 14,4% discordam parcialmente e 2,4% discordam totalmente. Esse resultado demonstra que a maioria dos colaboradores tem uma percepção positiva, mas um grupo de respondentes afirma que existe na Instituição gestores que não têm uma prática voltada para a inovação. Motta (2008) afirma que os gestores devem dar todo apoio e suporte a sua equipe no confronto com novos problemas e soluções e deve desenvolver novas diretrizes quando o modo habitual de fazer as coisas não mais funcionarem, além de propiciar segurança para que o grupo possa passar das antigas para as novas maneiras de agir.

Segundo o (a) entrevistado (a) I, um dos fatores dificultadores da gestão do conhecimento e inovação, é o modelo de gestão da Instituição. Percebe como muito tradicional o modelo mental de gerenciar e de se relacionar com os clientes tendendo a levar basicamente para a educação profissional tradicional. Mas, segundo o (a) entrevistado (a), já existem em algumas unidades ações inovadoras sendo desenvolvidas como o desenvolvimento de pesquisas no atendimento às empresas e indústrias. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) os gerentes desempenham um papel preponderante no processo de gestão do

conhecimento. Desse modo, devem aprender uma nova forma de pensar, enxergar e lidar com o conhecimento.

Outro fator citado pela maioria dos entrevistados é de que os gestores são muito pressionados no atendimento aos prazos para a realização de metas. Diante desse novo contexto, como já foi falado, o foco é mais na produção e isso os impede de pensar e desenvolver atitudes inovadoras com a sua equipe. O (a) entrevistado (a) J, justifica que não tem tempo para as atividades de inovação, dessa forma, prioriza a rotina, as tarefas diárias e seus prazos. Revela que tem essa consciência da necessidade de mudar, mas não sabe como fazer. Entretanto, foi falado pelo entrevistado F que o desenvolvimento de trabalhos inovadores depende muito da cabeça do gestor. A criação de estímulos e interesses na equipe provoca atitudes inovadoras, conforme depoimento do entrevistado G. Senge (1998) evidencia que os gestores têm o papel de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa das pessoas em todos os setores.

Diante do exposto, percebe-se que o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e inovação é um caminho inevitável e que as unidades e seus gestores estão aos poucos percebendo essa nova realidade.

5.2.3 Percepção e comportamento dos colaboradores

A forma como os colaboradores percebem e se comportam na organização fazem a diferença na formação de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento. Portanto, é conveniente cuidar do ambiente de trabalho, das relações, propiciando um ambiente favorável à geração de novas ideias que venham a agregar valor às unidades, colaboradores, Instituição e às indústrias.

Observando-se os resultados quantitativos da pesquisa, constata-se que, em sua maioria, são satisfatórios. De acordo com a questão 36, observa-se que a grande maioria reconhece o investimento que a Instituição faz em capacitação e desenvolvimento dos seus talentos humanos. Dessa forma, 54,4% concordam totalmente e 36% concordam em parte que a Instituição investe na atualização dos seus colaboradores, o que vem a contribuir favoravelmente para a aprendizagem, inovação e disseminação de novas competências de acordo com Fleury (2001).

Com relação à questão 39, a qual obteve um dos maiores percentuais na alternativa concordo totalmente, 74,4% dos respondentes revelaram que buscam ajuda quando se

deparam com algum problema difícil de ser resolvido. Já na questão 44, 56% da amostra concordam em parte que os colaboradores compartilham com frequência informações com colegas e 23,2% concordam plenamente. Na questão 37, 61,6% concordam em parte e 20,8% concordam totalmente que há um clima de confiança que facilita o diálogo. Pode-se inferir que há entre os colaboradores um clima confiável na relação. Pode-se considerar esse resultado, como um facilitador para a troca e disseminação de informações e conhecimentos possibilitando a criação de ideias inovadoras. Na abordagem da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) pode ser caracterizado como um processo de socialização, um processo de compartilhamento de experiências o que vem a facilitar a geração de ideias.

Conforme a questão 43, outro resultado mostra-se significativo. 58,4% dos respondentes concordam em parte que os colaboradores são motivados e comprometidos com o que fazem, e 29,6% concordam plenamente. Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997) a geração de conhecimentos implica na necessidade de compromisso pessoal dos colaboradores e a sua identificação com a missão e visão da organização. É interessante destacar na questão 40 que 52% concordam em parte que os colaboradores têm clareza da missão e visão do SENAI-PE, enquanto que 24% concordam totalmente, entretanto, 15,2% discordam totalmente ou em parte.

Analisando os resultados qualitativos, o (a) entrevistado (a) E revela que os colaboradores têm boas ideias, mas não estão conseguindo ter as condições adequadas para que isso aconteça. Muitos deles geram ideias por que gostam e têm um perfil criativo. De acordo com um grupo de entrevistados (a) A, C e G, os colaboradores, em sua maioria, são pessoas disponíveis, querem participar e contribuir com suas ideias. Entretanto, na opinião do (a) entrevistado (a) J apesar das pessoas serem comprometidas, elas trabalham exclusivamente na sua rotina diária, não conseguem visualizar e criar coisas novas, já que todo o seu tempo é tomado no desenvolvimento dessas atividades.

Por outro lado, na percepção do (a) entrevistado (a) E as pessoas não conseguem ainda ter um alinhamento de ideias, dos objetivos, missão e visão do SENAI-PE. Em sua opinião a Instituição é muito departamentalizada, isto é, as unidades atuam de forma independente, falta uma visão sistêmica, o que torna difícil o desenvolvimento do trabalho de forma integrada e cooperativa. Convém uma maior compreensão do papel de cada um e o comprometimento para a viabilização das ações e responsabilidades conjuntas. Habermas (2002) destaca a relevância de um ambiente saudável onde haja a confiança no processo de comunicação para o entendimento entre as partes.

Ainda, de acordo com o (a) entrevistado (a) G a maioria dos colaboradores não tem uma visão macro para buscar oportunidades de coisas que possam trazer inovação para a sua unidade. É conveniente que gestores e colaboradores focalizem mais o estratégico para o desenvolvimento dessa visão, afirmando ainda que nesse momento as pessoas têm dificuldades de pensar a inovação e a gestão do conhecimento devido às grandes demandas de trabalhos e aos compromissos assumidos.

Conclui-se que é preciso oferecer as condições necessárias e buscar entender e preparar cada colaborador para esse novo contexto de inovação e de gestão do conhecimento para um maior desenvolvimento das potencialidades e consequente aproveitamento das competências na aplicação dos conhecimentos em projetos e ações que venham a agregar resultados para o próprio Colaborador, Unidade, Instituição e Empresas.

5.2.4 Posicionamento do SENAI quanto à gestão do conhecimento e inovação

Ter o entendimento e criar as condições necessárias é o propósito de uma organização que busca desenvolver uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento. Nessa seção apresenta-se a percepção dos entrevistados com relação aos mecanismos que a Instituição utiliza para a aquisição, compartilhamento, geração e armazenamento da informação e do conhecimento e como estimula o processo de inovação.

Observando-se os resultados quantitativos da pesquisa, constata-se que, em sua maioria, foram de certa forma, satisfatórios. De acordo com a questão 53, 65,6% das pessoas concordam totalmente que o SENAI-PE realiza eventos sobre gestão do conhecimento e inovação propiciando aos colaboradores a oportunidade de compartilhar projetos de inovação e 27,2% concordam parcialmente. Esse resultado evidencia o esforço que a Instituição vem apresentando para a inovação. Foi mostrado na questão 47 que a Instituição busca permanentemente atualizações nos seus processos tanto de educação como de serviços técnicos e tecnológicos. 86,4% dos colaboradores concordam totalmente ou concordam em parte que a Instituição tem uma constante preocupação com a atualização de seus produtos e processos. De acordo com a OCDE (2004) o avanço no mundo tecnológico obriga as organizações a constantes inovações e a buscar permanentemente elevar a eficiência e a qualidade de suas operações pois este é um caminho para se manter no mercado competitivo.

Conforme a questão 54, 29,6% das pessoas concordam totalmente que o SENAI-PE realiza registros e armazenamento de informações e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos para uso da comunidade SENAI-PE. 36% concordam parcialmente, 16,8% discordam em parte ou totalmente e 17,6% ficaram indecisos ou não quiseram opinar. Para Fleury (2000) é importante armazenar informações sobre a história da organização para subsidiar a tomada de decisão, quando necessário; tanto as experiências bem-sucedidas como as mal-sucedidas devem estar disponíveis para as pessoas da organização.

A busca de prêmios e incentivos às boas ideias e aos resultados inovadores foi também evidenciada na questão 52, onde a maioria dos colaboradores com um total de 79,2% concordam totalmente ou em parte que o SENAI-PE percebem como importante essa premiação. Entretanto, 16% discordam totalmente ou em parte com essa afirmação. Para Davenport & Prusak (1998) para estabelecer uma cultura consistente de geração e compartilhamento de conhecimento, deve-se usar formas valiosas para demonstrar o real valor da empresa, como gratificações, prêmios, promoções e participações em eventos de renome.

Conforme os resultados da questão 50, a comunicação merece cuidados especiais, levando-se em consideração os resultados apresentados. 16,8% concordam totalmente e 28,8% concordam em parte que a comunicação é eficaz em todos os níveis da organização, entretanto, 51,2% dos respondentes discordam em parte ou plenamente dessa afirmação.

Observando os resultados qualitativos, o (a) entrevistado (a) C sente que há ainda uma grande morosidade quanto a tornar a comunicação mais eficaz no SENAI-PE. As informações muitas vezes não chegam ou demoram a chegar dificultando o desenvolvimento das atividades. Refere que há queixas quanto à eficiência da comunicação e quanto ao acesso e compartilhamento das informações.

Segundo o (a) entrevistado (a) I a comunicação melhorou na sua unidade, mas ainda precisa melhorar mais. Foi implantado um comitê de comunicação que é coordenado pelo núcleo de informação e documentação. Este grupo é responsável pela divulgação de eventos e outros assuntos de interesse da escola. Para o (a) entrevistado (a) F a divulgação das informações precisa ser melhor apresentada e ter um maior dinamismo. Segundo Robbins (2005) a existência de uma cultura interna onde haja clareza e entendimento dos objetivos organizacionais além de transparência nas relações e compartilhamento de ideias, contribui de forma satisfatória para a gestão do conhecimento e para a inovação.

Analisando os resultados qualitativos, constata-se que o clima atualmente não é satisfatório para a maioria dos respondentes. Segundo o (a) entrevistado (a) A o clima,

superficialmente falando, é bom, pois o SENAI-PE valoriza as relações de trabalho, entretanto, para o (a) entrevistado (a) E a maioria das pessoas está estressada por que o nível de cobrança está muito alto e não estão sendo dadas prioridades na realização dos trabalhos, além de dificultar ainda mais pela inexistência de planejamento integrado para a execução das ações. O (a) entrevistado (a) D afirma que o clima está em constante oscilação. Isso acontece principalmente com os gestores pela sobrecarga de compromissos e metas, e afirma que esse ambiente não favorece o desenvolvimento da inovação. O (a) entrevistado (a) F acrescenta que as relações entre colaboradores, e entre gestores e colaboradores, são boas, mas o clima não é favorável a criação de ideias. Alguns gestores propiciam oportunidades para inovar a colaboradores que têm um perfil empreendedor, de buscar o novo, de estudar. Existem outros gestores que não estimulam o desenvolvimento de atividades inovadoras na sua unidade por não perceberem a sua importância. Segundo Parolini e Albuquerque (2004) a postura dos gestores é um dos fatores decisivos para o estímulo ou bloqueio de novas ideias, convém passar entusiasmo, confiança e criar um ambiente propício à manifestação da criatividade.

Para o (a) entrevistado (a) G o clima tem melhorado e compara com anos atrás onde os colaboradores nem sequer conheciam a alta direção e havia pouca aproximação com os níveis mais altos. Porém há pessoas que temem contato direto, que se intimidam diante do chefe. Para Senge (1998) os líderes têm o papel de criar ambientes organizacionais que inspirem e alavancem a imaginação e a iniciativa em todos os níveis. Criar uma visão compartilhada, desafiar modelos mentais comuns e desenvolver modelos de pensamentos mais sistêmicos.

Um ponto que dificulta as relações no trabalho percebido pelos (as) entrevistados (as) C e J é que existe uma competição entre grupos dificultando o compartilhamento de conhecimentos. É encontrado entre alguns gestores e grupos de colaboradores na mesma unidade e entre unidades.

Conforme o (a) entrevistado (a) I, quando o clima não está bom, o gestor procura através do diálogo, conscientizar as pessoas sobre o sentido do trabalho de cada um, da sua importância para a sociedade. Ele acredita que essa forma de administrar tem trazidos bons resultados.

Na opinião do (a) entrevistado (a) G, é necessário pensar como o SENAI-PE poderia se tornar atrativo frente às empresas, pensar em políticas de retenção, enfatizar os benefícios que a Instituição possui e mais ainda a forma como vivem os colaboradores, pois em sua opinião o ambiente de trabalho é satisfatório quando comparado ao de outras empresas. Conforme Gibson e Skarzynski (2008) para introduzir uma nova cultura na empresa é necessário

implementar políticas, processos e sistemas que possibilitem uma evolução gradual para que a cultura da inovação se perpetue na organização.

Diante do exposto, percebe-se que as ações de gestão do conhecimento e de inovação acontecem de forma pontual, algumas são de grande relevância para a construção dessa cultura, outras precisam melhorar. Sente-se que grande parte dos gestores e colaboradores ainda não despertou para a importância e necessidade de fazer o gerenciamento do saber de forma sistematizada. Muita coisa é feita mais sem muita consciência do que está sendo feito e do quanto é importante para o alcance dos resultados estratégicos da Instituição.

5.2.5 Tecnologias e sistemas de informação

As redes sociais constituem estruturas dinâmicas que propiciam um ambiente favorável a troca de informações e conhecimentos. Esta seção revela como os entrevistados percebem as tecnologias e sistemas de informação da Instituição identificando os pontos favoráveis e os obstáculos ao desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento.

Observando-se os resultados quantitativos da pesquisa, constata-se que a predominância das respostas está situada entre concordo totalmente e concordo em parte, apesar de que algumas respostas mostram algumas discordâncias como é o caso da questão 56. Uma parcela de colaboradores (16,8%) discorda em parte ou plenamente de que há confiabilidade nas informações disponibilizadas em documentos e relatórios, 39,2% concordam totalmente e 41,6% concordam em parte. Constata-se que nem todos os colaboradores da amostra estão satisfeitos com as informações contidas nos documentos e relatórios.

Com relação à questão 57 sobre a tecnologia/informática disponibilizada pela Instituição permite fácil e rápido acesso a base de conhecimentos, as respostas ficaram divididas. 51,2% dos colaboradores discordam em parte ou totalmente dessa afirmativa, enquanto que 45,6% concordam em parte ou totalmente. Observa-se que mais da metade dos colaboradores não estão satisfeitos com o sistema de informática na Instituição.

Observando-se os resultados qualitativos percebe-se que há uma semelhança com os resultados quantitativos. Os (As) entrevistados (as) A, C e F não estão satisfeitos (as) com o acesso as informações através da internet. O (A) entrevistado (a) A revela que é um meio de comunicação que não se pode confiar. Segundo o (a) colaborador (a), quando da emissão e recebimento de e-mails, muitas vezes a mensagem deixa de chegar ao destino esperado e isso prejudica o resultado do trabalho. Há, portanto, a necessidade de melhoria dos sistemas

tecnológicos informatizados para dar um suporte mais eficaz ao desenvolvimento dos trabalhos nas unidades.

Conforme o (a) entrevistado (a) J a Instituição tem ferramentas que não se comunicam, não há aquela interseção necessária para que o sistema possa gerar os relatórios gerenciais. Não existe agilidade suficiente e nem sempre os dados são confiáveis para a tomada de decisão, o que dificulta muito o trabalho. No entanto, o (a) entrevistado (a) C cita como um fator positivo, a existência de um projeto em desenvolvimento, de informatização das informações de gestão para a melhoria das dificuldades citadas. Percebe-se, na fala da maioria dos entrevistados, a necessidade de se criar formas mais ágeis e eficazes para melhorar o processo de informatização no SENAI-PE.

Uma dificuldade citada pelo (a) entrevistado (a) G diz respeito ao acesso a internet pelos colaboradores na sua unidade. Existem restrições que impedem o livre acesso. Ele acredita que a navegação em sites não permitidos foi à causa desse bloqueio. Assim, o acesso a informação fica limitado, prejudicando as pessoas que estão em busca do conhecimento através de sites de pesquisa na internet. Desse modo, constata-se a necessidade de conscientizar os colaboradores da importância do uso da internet e obediência as normas de segurança.

Entretanto, a informática na percepção do (a) entrevistado (a) F tem toda a tecnologia necessária, mas é necessário realizar um estudo mais aprofundado para identificar as melhores formas de lidar com essa ferramenta que é considerada de grande valor para o compartilhamento de informações e conhecimentos, e divulgação ao público e clientes dos serviços e produtos prestados pela Instituição. Revela que a página do SENAI-PE precisa de um maior dinamismo, velocidade e cuidados na atualização e divulgação das informações, enfim, é preciso aprender a gerir melhor as informações via internet.

Com relação ao uso da internet pelos colaboradores os resultados apontaram que 40,8% das pessoas gastam de 0 a 05 horas por semana na internet passando e lendo e-mails, 56,8% gastam de 0 a 5 horas por semana pesquisando conteúdos relacionados à profissão e 63,2% dos colaboradores pesquisados informaram que leem três ou mais artigos por mês na internet. Apesar das restrições citadas observa-se um número significativo de colaboradores com interesse e acesso à informação e a conhecimentos, via internet, o que contribui para o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e inovação. Conforme (WITTER, 2009; POBLACIÓN et al., 2009) as organizações criaram uma infra-estrutura mais adequada para o intercâmbio do conhecimento através do uso do computador e da internet conseguindo interligar pessoas que necessitem do conhecimento a distância.

Entretanto, a rede depende não somente do fator humano, mas também de tecnologia e recursos de informação adequados a esse fim.

Sugere-se despende maiores esforços e investimentos para tornar esse recurso mais eficaz contribuindo efetivamente para o compartilhamento da informação e da geração do conhecimento, fomentando o desenvolvimento de inovações e melhorando os resultados da organização. 96,8% dos participantes concordam totalmente ou em parte que o SENAI-PE deveria criar um banco com as competências dos colaboradores, o que iria facilitar a gestão dos talentos humanos.

Diante do exposto, percebe-se que a Instituição precisa buscar meios mais eficazes de conectar as pessoas através de redes de informações possibilitando à criação de um ambiente propício a geração e disseminação do conhecimento e incentivar todos os seus membros a participar.

5.2.6 SENAI é uma organização inovadora?

Inovar é hoje uma necessidade nas empresas modernas para que se mantenha competitiva nesse mercado em constante ebulição. A inovação precisa ser vista como um processo sistêmico e permanente e deve envolver todas as pessoas da organização. Esta seção apresenta as percepções dos colaboradores participantes da pesquisa com relação a princípios e práticas adotadas para a criação de uma cultura de inovação, verificando em até que ponto se pode considerar o SENAI uma organização inovadora.

Observando-se os resultados quantitativos da pesquisa, constata-se que há um movimento positivo para a inovação. Observou-se que 86,4% da amostra concordam plenamente ou em parte que existe no SENAI-PE uma política que incentiva a criação e o desenvolvimento de projetos de inovação. 80% dos respondentes concordam totalmente ou em parte que a Instituição realiza parcerias com empresas para o desenvolvimento de pesquisas e 68,8% concordam em parte ou totalmente que pessoas com capacidade inovativa desempenham funções que requerem esse tipo de competência. Entretanto, nesta questão, 15,2% dos colaboradores não quiseram opinar ou estavam indecisos e, 16% discordam em parte ou totalmente que a Instituição aproveita adequadamente o potencial criativo das pessoas. De acordo com o Manual de Oslo (2004) o uso de conhecimento novo ou a combinação do conhecimento existente requer esforços inovadores que se distinguem das rotinas padronizadas.

Quando questionados se no último ano o colaborador desenvolveu um novo produto ou processo, as respostas tenderam mais para resultados abaixo da média, indicando que a maioria (68%) não desenvolveu um novo produto ou processo no último ano.

O mesmo aconteceu com relação ao estabelecimento de parcerias para a criação de inovações. 64,8% disseram que não e 35,2% afirmaram que estabeleceram parcerias para implementar algum tipo de inovação. Para Gibson e Skarzynski (2008) é preciso envolver as pessoas em grupos com diferentes formações para possibilitar o aparecimento de ideias inéditas, pois quanto mais diversas são as pessoas, mais diversas serão as perspectivas e abordagens para solucionar problemas.

Com relação à questão 69, 48,8% concordaram parcialmente e 25,6% concordaram totalmente que o SENAI-PE realiza contatos com empresas para identificação de oportunidades de negócios, entretanto, uma parcela de colaboradores com 15,2% ficou indecisa ou não quis opinar. O (A) colaborador (a) F, tem opinião semelhante. Afirma que o SENAI-PE precisa se aproximar mais da indústria para aprender mais com seus parceiros; ampliar os conhecimentos tecnológicos e ao mesmo tempo apoiar na solução de problemas. Lemos (2002) corrobora com essas ideias quando afirma que o aprendizado é importante não somente para se adaptar as rápidas mudanças, mas também para gerar inovações em produtos e processos.

Para o (a) entrevistado (a) D a inovação se dá dentro da empresa. Por isso é preciso se aproximar mais das indústrias para entender melhor o processo produtivo, conhecer pessoas e compartilhar conhecimentos, além de manter contato permanente com universidades, as quais têm um papel preponderante no desenvolvimento das redes. Refere ao apoio que a Instituição tem tido do SENAI Nacional com a criação dos editais de inovação, como uma forma de estimular a participação dos docentes e técnicos nas empresas. Destaca que algumas escolas como a Escola Técnica SENAI Petrolina, Escola Técnica SENAI Areias, Escola Técnica SENAI Garanhuns, têm uma bagagem tecnológica muito boa e seus técnicos têm uma certa vocação para fazer a inovação. Segundo o Manual de Oslo (2004) os fatores humanos, sociais e culturais são fundamentais para que o processo de inovação ocorra nas organizações de forma eficaz. Para Stevens (2009) a inovação torna-se um processo coletivo uma vez que alteram crenças, hábitos e interesses de indivíduos e grupos.

Segundo o (a) entrevistado (a) A uma organização inovadora é aquela na qual se tem menos obstáculos, as pessoas têm mais consciência da razão de ser da organização e as coisas fluem com mais rapidez, sem tanto controle. Já no SENAI-PE, comenta, tem muitos obstáculos, muitas regras e percebe que as pessoas precisam estar mais conscientes e

engajadas a sua missão e visão. Mas, mesmo assim, segundo depoimento, se consegue realizar coisas inovadoras, apesar da Instituição relutar em aceitar o novo. Para o (a) Entrevistado (a) F pensar uma visão compartilhada pode ser um grande alavancador para a construção do conhecimento em grupo, e do melhor entendimento da visão e missão. Senge (1998) corrobora com essas ideias afirmando que é necessário para a organização que aprende, desenvolver a habilidade de construir uma visão conjunta do futuro que ela deseja e compartilhar com todos da organização.

O (A) Entrevistado (a) C não considera o SENAI-PE uma organização inovadora. Revela que os colaboradores são muito conservadores e têm muito apego ao que faz. Acredita que por terem tido uma história de sucesso, têm medo de experimentar, de fazer coisas novas. Souza et al. (2008) enfatizam que estudos recentes realizados no Brasil mostram uma lacuna significativa no desenvolvimento da inovação nas organizações e considera que uma possível resposta para essa lacuna seria a falta de uma dimensão da inovação na cultura empresarial brasileira. Portanto, pode-se inferir que as mudanças só ocorrem quando as pessoas percebem a necessidade e estas sofrem influências culturais.

O (A) Entrevistado (a) G revela que é preciso criar uma cultura da inovação, não ficar com o foco somente na elaboração de projetos para concorrer aos editais, mas inovar no que se faz. Sente que a Instituição está buscando ser inovadora, mas precisa se soltar do passado e ter a coragem de ousar, fazer diferente, mesmo que sejam pequenas coisas. E cita como uma coisa nova a oferta de cursos a distância, que já é realizada em outros Departamentos Regionais. Revela que não é fácil fazer essa mudança, é um processo lento e árduo, sair de uma organização tradicional e conservadora, para uma organização inovadora. Revela que é difícil, demanda muito esforço de todos. Segundo Mussi e Angeloni (2002) a aplicação do conhecimento novo será significativamente influenciada por fatores culturais e estruturais da organização.

De acordo com o (a) entrevistado (a) I a Instituição tem realizado práticas inovadoras como: os novos editais, projetos, a reforma e modernização de suas instalações, a busca por novas tecnologias, a instalação de novos cursos, a adaptação do SENAI-PE aos novos investimentos do Estado. Enfim, são sinais, de que o SENAI-PE está no caminho certo da inovação.

Na visão do (a) Entrevistado (a) J, é preciso preparar melhor as pessoas que estão entrando no SENAI-PE, e contratar mais especialistas para desenvolvimento de trabalhos especializados, para garantir a eficácia dos resultados. Em sua opinião a Instituição cresceu muito e é necessário preparar esse grande contingente de pessoas que estão chegando.

A partir desses resultados pode-se inferir que o processo de inovação aparece de forma acanhada na Instituição. Acredita-se que ainda não foi percebido e introjetado pela maioria das pessoas, como uma coisa importante e necessária, percebe-se que um significativo número de pessoas está muito mais engajado em funções operacionais e tradicionais do que em ações estratégicas.

Diante do exposto, constata-se que a cultura conservadora da Instituição inibe a criação de ideias inovadoras. Entender este novo contexto em que estão inseridas as organizações e perceber a necessidade de acompanhar as rápidas mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho obriga as pessoas a criar novas formas de pensar e de agir. Há a necessidade de integrar novos valores e aprimorar os já existentes. Ter uma postura crítica parece ser o primeiro passo para a mudança buscando um novo olhar e conquistando novos espaços nesse mundo complexo e em constante mudança.

A partir da análise multivariada dos indicadores estudados no Gráfico 22 (4) tem-se que a Inovação mostra-se associada a valorização da Tecnologia da Informação (TI), cultura, gestores e gestão do conhecimento & inovação, porém, uma análise regressão linear múltipla encontrou associações significativas apenas com cultura e valorização da TI, embora tenha havido associação marginal com gestores e gestão do conhecimento & inovação na Tabela 08 (4). A partir desses achados, é possível supor que a inovação individual depende principalmente da existência de uma cultura organizacional e da valorização pessoal da TI, havendo um possível papel adicional dos gestores e da gestão do conhecimento e inovação, possivelmente como condicionantes ou canalizadores da cultura organizacional.

Esses resultados vão de encontro ao pensamento de Gibson e Skarzynski (2008). Segundo os autores, a cultura organizacional pode ser considerada como um dos fatores primordiais para a inovação. Desse modo, é preciso intervir na cultura, buscando identificar os aspectos que conduzem a inovação e os que bloqueiam para a compreensão do processo na organização. Os autores referem-se a aspectos como: valores, formas de pensar e de se comportar no dia a dia, aspectos no processo gerencial como planejamento, desenvolvimento, capacitações, ou mesmo aspectos ligados a tecnologia da informação, como sistemas computacionais que podem estar dificultando ou mesmo impedindo a criação de novas ideias para a inovação.

Conforme os autores Gibson e Skarzynski (2008) é preciso identificar as causas e tratar através de ações planejadas e direcionadas. A falta de tempo foi uma das respostas mais comuns apontada em uma pesquisa com 500 executivos de empresas. Disponibilizar tempo

suficiente e espaço para a criação e implementação de novas ideias, desenvolvendo uma cultura onde os colaboradores tenham clareza dos objetivos organizacionais, valorize o trabalho em equipe e o compartilhamento de informações e conhecimentos contribui positivamente para a inovação, segundo Parolini e Albuquerque (2004).

Senge (1998) corrobora com essas ideias destacando que os gestores têm o papel de conduzir as pessoas para as mudanças, e que esse papel exige novas habilidades como a de montar uma visão compartilhada e desenvolver modelos de pensamentos sistêmicos.

O próximo capítulo apresenta as conclusões do estudo com base nos resultados obtidos na pesquisa.

6 Conclusões

“O futuro não é algo que vai acontecer conosco. Construimos o futuro a cada momento que vivemos. O futuro nasce de nossas ideias transformadoras.” Lipnack

O contexto atual caracteriza-se por mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias e nas formas organizacionais. A capacidade de gerar e absorver inovações veem sendo consideradas fatores primordiais para que as empresas se tornem competitivas (LEMOS, 1996). Para acompanhar as rápidas mudanças, torna-se de grande relevância a aquisição de novas competências e conhecimentos, intensificando a capacidade de pessoas, grupos e organizações, de aprender e transformar esse aprendizado em fator de excelência e competitividade para todos. Drucker (1997) corrobora com essas ideias, denominando essa nova economia de “Sociedade do Conhecimento”, que coloca o ser humano no centro de tudo, o que culmina em novos desafios, principalmente na área de educação, onde o conhecimento é a base de tudo.

Com relação ao objetivo proposto pelo trabalho, que foi identificar os fatores que são percebidos pelos colaboradores, que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e a gestão do conhecimento, constatou-se que a Instituição está passando atualmente por um momento difícil, em função da necessidade de se adaptar as mudanças que veem ocorrendo no mundo, no Brasil e em Pernambuco. Considerando que o SENAI-PE é uma Instituição bem conceituada no mundo empresarial, com uma história de sucesso calcada em um modelo tradicional de gestão, é natural que se defronte com dificuldades, provenientes das transformações político-econômicas mundiais para adaptação à um novo padrão de conduta, orientado para a inovação, condição esta determinante de competitividade empresarial num contexto de uma sociedade de economia globalizada. Ainda que vivendo um momento próspero em oportunidades de negócios, o SENAI-PE não está conseguindo aproveitar bem essas oportunidades, pois não se encontra preparado para

enfrentar esses grandes desafios no desempenho do seu novo papel como parceiro das indústrias que desejam investir na criação de produtos e processos diferenciados.

Portanto, constata-se que o estágio em que se encontra hoje o desenvolvimento da cultura de inovação e de gestão do conhecimento é marcado muito mais pelo discurso, do que pela prática. Percebe-se uma vontade de fazer coisas novas; ações pontuais são realizadas, mas não existe uma sistemática de gestão que venha contribuir para um melhor e mais eficaz desempenho da Instituição. A dimensão da importância dessa capacidade ainda não está bem entendida e introjetada nas pessoas e, por essa razão, a Instituição não tem utilizado diferentes mecanismos e formas de agir para uma maior absorção de conhecimentos organizacionais e agregação de valores às empresas.

Há ainda a existência de práticas tradicionais, que sendo modernizadas, poderão alavancar a eficiência das pessoas, bem como o comprometimento, motivação e satisfação.

Entretanto, constata-se que a Instituição reúne importantes fatores que podem ajudar nessa transformação e que estão presentes na sua cultura e contribuem para facilitar o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e a gestão do conhecimento, conforme pode-se destacar:

Há uma valorização das pessoas e do conhecimento através de investimentos significativos em programas de capacitação para a aquisição e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores.

Existe uma preocupação, por parte de alguns gestores, de buscar entender o que está acontecendo em termos de mudanças e demandas das indústrias e do Estado e tem realizado esforços no sentido de atender a programas e projetos no setor produtivo, atendimento a editais, principalmente de inovação incentivados pelo SENAI Nacional, participação em fóruns e discussões com a sociedade, bem como implantação de novos cursos e investimentos na modernização física e tecnológica de suas instalações para adaptação aos novos investimentos do Estado.

Constata-se que o SENAI-PE tem na sua cultura uma forma muito peculiar de se relacionar com seus colaboradores. A maioria dos gestores preza muito as relações de trabalho. Essa forma de se relacionar é reconhecida como um elemento positivo, pois favorece o diálogo e o compartilhamento de experiências e informações, mas o gerenciamento das atividades e o cumprimento das normas necessárias ao bom andamento dos trabalhos carecem de mais cuidados e de um maior monitoramento por parte dos gestores, para o alcance dos resultados desejados.

Constata-se também que os colaboradores, em sua maioria, são cooperativos, têm vontade de participar e de se engajar em grupos de trabalho. O clima tende a ser satisfatório, apesar de que neste momento atual de grandes demandas de trabalho, os colaboradores estão se sentindo sobrecarregados e muito pressionados e o clima não está tão favorável à prática das boas relações.

No sentido de atendimento as novas diretrizes como parceiro das indústrias na criação de produtos e processos diferenciados, constata-se que a Instituição tem feito alguns investimentos no desenvolvimento de projetos com a participação em editais de inovação, assim como realização de capacitações para preparação dos colaboradores em como elaborar projetos, reuniões de sensibilização com as unidades e realização de fóruns sobre a gestão do conhecimento para socialização dos projetos. Entretanto, constata-se a necessidade de realização de mais ações para o desenvolvimento de uma cultura de projetos e pesquisas científicas, propiciando as condições necessárias para a geração do conhecimento e inovação.

Alguns dados gerais são destacados reforçando o que já foi comentado acima, mas por sua relevância merecem atenção, conforme seguem:

- ✓ 92% dos pesquisados, quase 100% concordam totalmente ou em parte que no SENAI-PE existe uma cultura voltada à valorização do conhecimento;
- ✓ 88,8% acreditam que as pessoas são consideradas como fonte de aprendizagem e que são reconhecidas como fator de alta relevância para o alcance da produtividade;
- ✓ 80% dos respondentes concordam totalmente ou em parte que a Instituição realiza parcerias com empresas para o desenvolvimento de pesquisas;
- ✓ 88% concordam plenamente ou em parte que os colaboradores são motivados e comprometidos com o que fazem;
- ✓ 92,8% concordam totalmente ou parcialmente que o SENAI-PE realiza eventos sobre gestão do conhecimento e inovação propiciando aos colaboradores a oportunidade de compartilhar projetos de inovação.

Entretanto, pode-se afirmar que com base nos resultados obtidos, foram evidenciados alguns fatores que dificultam o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento conforme seguem:

Constata-se que por ter um modelo de gestão muito tradicional, a Instituição tende a focar-se basicamente nas ações voltadas para a educação profissional tradicional. As ações para o atendimento a serviços técnicos e tecnológicos e inovação às empresas, ficam em segundo plano. Constata-se que um grupo de gestores tem consciência dessa nova realidade e

quer mudar, fazer diferente, mas está encontrando dificuldades na passagem do modelo tradicional para um modelo mais alinhado as novas diretrizes. A maioria dos gestores queixa-se que é muito pressionada no atendimento aos prazos, para a realização de metas e não estabelece tempo e espaço necessários para a troca de experiências e criação de ideias inovadoras com a sua equipe. A cultura da pesquisa e elaboração de trabalhos científicos mostra-se incipiente, há poucos registros e divulgação de trabalhos. O foco é na produção e no atingimento de metas, algumas vezes, superdimensionadas para atendimento as grandes demandas. Conclui-se que a maioria dos colaboradores e gestores não tem uma visão macro para buscar oportunidades de ações que possam trazer inovação para a sua unidade, pois se assim o tivessem, abririam espaço para o desenvolvimento de ações mais estratégicas.

Constata-se que essas dificuldades são ampliadas por não se ter a consciência da importância do planejamento e acompanhamento das ações realizadas pelos colaboradores nas unidades. Existem alguns pontos que necessitam de mais atenção como: maior equilíbrio entre a execução da rotina diária e o desenvolvimento de atividades de inovação; maior sistematização da comunicação devido à baixa confiabilidade e fluidez na circulação e divulgação das ideias e informações; mais planejamento nas capacitações e desenvolvimento dos talentos humanos; mais acompanhamento na aplicação e disseminação dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores; maior estímulo ao autodesenvolvimento; maior integração das equipes e estímulo a formação de redes sociais para o compartilhamento de conhecimentos e informações.

Além disso, constata-se que alguns colaboradores não têm uma clareza da missão, visão e objetivos estratégicos do SENAI-PE, dificultando o desenvolvimento das atividades dentro de uma visão sistêmica e mais integrada com os resultados institucionais.

No que diz respeito à tecnologia da informação, conclui-se que há a necessidade de uma melhoria, visando propiciar um suporte mais eficaz ao desenvolvimento de redes de informação, estimulando os colaboradores a contatos externos com empresas e instituições e também a troca de conhecimentos e informações internamente, entre as pessoas nas unidades, além do livre e rápido acesso a internet em sites, para consultas e pesquisas para enriquecimento do conhecimento. Enfim, constata-se que o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem de pessoas e grupos, através de redes de relacionamentos formais e informais e sistemas de informação eficazes, impulsionam diretamente a inovação.

Destaca-se a seguir alguns dados gerais reforçando o que já foi apresentado acima, mas que por sua relevância merecem atenção, conforme seguem:

- ✓ 24% do total de entrevistados discordam que a Instituição estimula a formação de redes sociais para o compartilhamento de informações e conhecimentos;
- ✓ 68%, mais de 50% dos entrevistados, revelaram que não desenvolveram um novo produto ou processo, no último ano;
- ✓ 64,8% disseram que não estabeleceram parcerias para implementar algum tipo de inovação;
- ✓ 51,2% discordam totalmente ou em parte que a comunicação é eficaz em todos os níveis da organização;
- ✓ 28,8% dos colaboradores discordam em parte ou plenamente que exista integração e interação das equipes nas unidades e entre as unidades;
- ✓ 52% revelam que o SENAI-PE não procura criar mecanismos de retenção de colaboradores talentosos;
- ✓ 64% concordam totalmente ou em parte que falta na Instituição pessoas qualificadas em ações e projetos de inovação;
- ✓ 36% discordam totalmente ou em parte que os gestores se preocupam em criar tempo e espaço necessários para sua equipe idealizar, experimentar e desenvolver ideias e projetos de inovação;
- ✓ 51,2% discordam totalmente ou em parte que a tecnologia/informática disponibilizada pela Instituição permite fácil e rápido acesso à base de conhecimentos.

Apresenta-se a seguir alguns resultados da pesquisa com relação ao que poderia ser feito para o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e a gestão do conhecimento conforme se pode destacar:

- ✓ Descobrir uma maneira de tornar o sistema mais leve e ágil, sair do tradicional, se desapegar das coisas do passado, focar mais no que está acontecendo e enxergar as novas demandas;
- ✓ Estabelecer uma sistemática para a alocação de tempo e espaço necessários para a troca de experiências e criação de ideias inovadoras;
- ✓ Criar um programa de valorização e reconhecimento as boas ideias com prêmios e incentivos;
- ✓ Estimular a autoaprendizagem ou autodesenvolvimento para a busca permanente do conhecimento;

- ✓ Estimular os colaboradores a refletir e aprender com o erro, adquirindo novos conhecimentos, através do processo de reflexão-na-ação e reflexão-sobre-a-ação;
- ✓ Criar mecanismos de retenção de colaboradores talentosos;
- ✓ Aprimorar registros e armazenamento de informações e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos para uso;
- ✓ Criar e sistematizar núcleos de pesquisa e desenvolvimento nas Escolas Técnicas do SENAI-PE;
- ✓ Instituir a participação efetiva de todos os colaboradores nas tomadas de decisões;
- ✓ Vivenciar mais experiências em grupo propiciando mais aprendizagens.

Ainda, a partir dos testes estatísticos, constata-se que a inovação individual depende principalmente da existência de uma cultura organizacional e da valorização pessoal da TI, havendo um possível papel adicional dos gestores e da gestão do conhecimento e inovação, possivelmente como condicionantes ou canalizadores da cultura organizacional. A pesquisa qualitativa indicou a mesma postura.

Retomando a questão de pesquisa desse trabalho que foi identificar quais são os fatores críticos (que facilitam ou dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI-PE, segue abaixo a conclusão desse estudo.

FATORES QUE FACILITAM	FATORES QUE DIFICULTAM
<p>Valorização das pessoas e do conhecimento através de investimentos significativos em programas de capacitação para a aquisição e desenvolvimento de competências.</p> <p>Preocupação por parte de alguns gestores, de buscar entender as mudanças que veem ocorrendo e têm realizado esforços no sentido de atender as novas ações demandadas pelas indústrias.</p> <p>O SENAI-PE tem na sua cultura uma forma muito peculiar de se relacionar com seus colaboradores. A maioria dos gestores preza as relações de trabalho, favorecendo o diálogo e o compartilhamento de experiências e informações.</p> <p>Os colaboradores, em sua maioria, são cooperativos, têm vontade de participar e de se engajar em grupos de trabalho.</p>	<p>Por ter um modelo de gestão muito tradicional, a Instituição tende a focar-se basicamente nas ações voltadas para a educação profissional tradicional. As ações para o atendimento a serviços técnicos e tecnológicos e inovação às empresas, ficam em segundo plano.</p> <p>Um grupo de gestores tem consciência dessa nova realidade e quer mudar, mas está encontrando dificuldades na passagem do modelo tradicional de gestão para um modelo de conduta orientado para a inovação.</p> <p>Baixa eficácia na gestão dos sistemas de tecnologia da informação.</p> <p>As unidades não estabelecem tempo e espaço necessários para a troca de experiências e criação de idéias inovadoras entre as equipes de trabalho.</p>

<p>O clima tende a ser satisfatório, apesar de que neste momento atual de grandes demandas de trabalho, os colaboradores estão se sentindo sobrecarregados e muito pressionados e o clima não está tão favorável à prática das boas relações.</p> <p>Investimentos no desenvolvimento de projetos para participação em editais de inovação, assim como a realização de capacitações para a preparação dos colaboradores em ações voltadas a elaboração de projetos de inovação.</p>	<p>Falta de consciência da importância do planejamento e acompanhamento das ações nas unidades.</p> <p>A cultura da pesquisa e elaboração de trabalhos científicos mostra-se incipiente, há poucos registros e divulgação de trabalhos.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 08 (6) – Conclusão do trabalho de pesquisa
Fonte: Elaboração própria

6.1 Sugestões para trabalhos futuros

Partindo-se desta pesquisa como referência, destacam-se outros trabalhos que poderão ser realizados como propostas para futuras pesquisas:

- Abordar o mesmo tema buscando contatar outras organizações que desenvolvem ações e práticas voltadas à inovação e a gestão do conhecimento, com o objetivo de descobrir fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento;
- ✓ Verificar a influência das redes sociais no compartilhamento de informações e conhecimentos nas organizações;
- ✓ Pesquisar sobre cultura contemplando a comunicação organizacional e sua coerência ou não entre o discurso defendido e o que é praticado pelas lideranças e colaboradores, o que pode interferir de forma determinante para o desenvolvimento da gestão do conhecimento e da inovação.

6.2 Implicações acadêmicas

As principais implicações acadêmicas deste estudo são:

- ✓ Contribuir para que a Instituição e colaboradores possam refletir sobre os fatores críticos que permeiam o desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento;

- ✓ Contribuir para que a Instituição e colaboradores assumam os seus papéis de sujeitos críticos e responsáveis por uma mudança de cultura que favoreça a inovação e de gestão do conhecimento;
- ✓ Cumprir um dos papéis sociais da universidade, a partir da aplicabilidade da pesquisa científica a uma Instituição de conhecimento, que transferirá estes resultados e terá como maior beneficiária a sociedade.

Referências

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ANDREASSI, Tales. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Theory in practice**: increasing Professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- ARGYRIS, Chris. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**. v. 69, n. 3, p. 99-109, May/Jun. 1991.
- _____. **Double-loop learning in organizations**: a theory of action perspective in great minds in management: the process of theory development. New York: Oxford University Press, 2005.
- CANONGIA, C.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **G&P**. v.11, n. 2, p. 231-238, 18 mar. 2004.
- CARVALHO, M. M. **Inovação - Estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARVALHO, Kátia de. Redes sociais: presença humana e a comunicação informal. In: POBLACIÓN, D. A.; MUGNAINI, Rogério; RAMOS, L. M. S. V. C. **Redes sociais e colaborativas**: em informação científica. São Paulo: Angellara, 2009. p. 141-167.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano. O talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**. vol. 34, n. 3, p. 555-590, May/Jun. 1991.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1988. v.1, cap. 3, p. 104-131
- DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: ed. Gente, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade. Orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

FLEURY, A.; FLEURY, M. A. A Competência e aprendizagem organizacional. In: _____ **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17-33.

FLEURY, M. Tereza. A Gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. Tereza (Org). **As Pessoas na organização.** São Paulo: ed. Gente, 2002. p. 51-60.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas na organização.** São Paulo: ed. Gente, 2000.

FUJINO, A.; SEBASTIANA, L. M.; RAMOS, V. C.; MARICATO, J. M. Políticas públicas de incentivo à formação de redes sociais e colaborativas em ciência e tecnologia. In: POBLACIÓN, D. A.; MUGNAINI, Rogério; RAMOS, L. M. S. V. C. **Redes Sociais e colaborativas: em informação científica.** São Paulo: Angellara, 2009. p. 141-167.

FRANCO, E. C. **Novas práticas organizacionais, inovação e competitividade no mercado global: um estudo sobre uma empresa transnacional do setor de bens de consumo.** Campinas, SP: UNICAMP, 1998. Dissertação de mestrado.

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: o doce controle no grupo dos raros. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

FURLANETTO, A.; OLIVEIRA, M. Fatores estratégicos para implantação de projetos de gestão do conhecimento. **Revista eletrônica de gestão organizacional.** 2006. Disponível em: < WWW.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/166 >. Acesso em: 10 ago. 2009.

GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. **Inovação. O caminho para transformações nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SILVA, Antônio Isidro da. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GODOI C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R; SILVA, A. B. da.; (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-303.

HABERMAS, Jürguen. **Racionalidade e comunicação.** Lisboa: Edições 70, 2002.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: differences in work-related values.** Bervely Hills: Sage, 1984.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.

LIMA, D.B. **O desempenho de profissionais da consultoria organizacional e a relação com a intensidade no uso da tecnologia da informação e comunicação**. Recife, UFPE, 2008. Dissertação de Mestrado.

MATTOS, P. L. C. L. Narrativa grupal mediada – uma estratégia para o estudo de caso como objeto de aprendizagem. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ANPAD, 2005.

MATTOS, P. L. C. L. de. Análise das entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R; SILVA, A. B. da.; (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 347-373.

MATURANA, H.; VARELA, F. A. **A Árvore do conhecimento**. Campinas. SP: Editorial Psy, 1995.

MARTES, A. C. B.; GONÇALVES, S.; NASCIMENTO, R. N.; AUGUSTO, P. O. M. Redes e empresas: imersão social, estratégias e inovação organizacional. In: CRUZ, J. A. W; MARTINS, T. S.; AUGUSTO, P. O. M. **Redes sociais e organizacionais em administração**, São Paulo: Juruá, 2008. p. 19-42.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 2^a. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MOTTA, F. C. M; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3^a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. O compartilhamento do conhecimento no processo de implementação de sistemas de informação: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2002.

NEWELL, Sue. The fallacy of simplistic notions of the transfer of “best practice”. In: BUONO, Anthony F.; POULFELT, Flemming. **Challenges and issues in knowledge management**. v. 5, n. 3, p. 51-68, May/Jun. 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVELLI, J. G. N. **O valor do valor em recursos humanos**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

OCDE - Organização para cooperação e desenvolvimento econômico e EUROSTAT - Financiadora de estudos e projetos **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. ed. Traduzido pela FINEP em 2004.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G.; A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

PROBST, G.; RAUB S.; ROMHARDT K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso, Porto Alegre: Bookman, 2002.

POBLACIÓN, D. A.; MUGNAINI, Rogério; RAMOS, L. M. S. V. C. **Redes sociais e colaborativas**: em informação científica. São Paulo: Angellara, 2009.

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento organizacional**. 11ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Vozes, 1989.

ROESCH, Silvia M. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Departamento Regional de Pernambuco. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.dn.senai.br>> Acesso em: 12 jan. 2011.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**. Brasília, v.33, nº2, 2004.

SOUZA, F. M. Campelo de; SOUZA, B. C.; SILVA, A. S. **Elementos da pesquisa científica em medicina**: estatística e metodologia científica para profissionais de saúde. Recife, UFPE, 2002.

SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C. L. **Uma nova maneira de refletir os conceitos de cultura, empreendedorismo e inovação**: uma metodologia de vida. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SOUZA, E. C. L.; LUCAS, C. C. **Atitude inovativa e a relação entre cultura e inovação**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2009.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

STEVENS, Tom. **Helps individuals and organizations create brilliant futures and make a difference**. Disponível em: <<http://www.thinkleadershipideas.com>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMAÉL, M. I.; ALVARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. D. Das redes sociais à inovação. **Ciência e Informação**. Brasília v. 34, nº 2, p. 93-104, Mai/Ago, 2005.

VALENÇA, A. C.; **Eficácia profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

WITTER, Geraldina Porto. Redes sociais e sistemas de informação na formação do pesquisador. In: POBLACIÓN, D. A.; MUGNAINI, Rogério; RAMOS, L. M. S. V. C. **Redes sociais e colaborativas: em informação científica**. São Paulo: Angellara, 2009, p. 169-201.

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO PARA PREENCHIMENTO DOS COLABORADORES /
RESPONDENTES



Recife, 23 de agosto de 2010

Caro(a) amigo(a),

Um dos grandes desafios do SENAI é desenvolver uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento com o engajamento de todos os gestores e colaboradores.

Estou fazendo o mestrado na área de administração, na Universidade Federal de Pernambuco, e, em minha dissertação, sob a orientação do Professor Doutor Marcos Feitosa, estou estudando sobre a Gestão do Conhecimento e a Inovação no SENAI Pernambuco.

Desse modo, venho solicitar a sua colaboração em responder o questionário de pesquisa abaixo. O questionário parece longo, pois são 89 perguntas/frases, mas não toma mais do que 30 minutos para concluir. As respostas são simples como marcar um X, sim, não.

Esta pesquisa tem como **objetivo** identificar quais são os fatores críticos (que facilitam e dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI Pernambuco.

O resultado deste estudo pode vir a contribuir para a difusão de uma cultura de gestão do conhecimento e inovação na Instituição. Tanto sua reflexão antes de responder quanto sua sinceridade nas respostas, são de extrema importância, de modo que solicitamos que sejam respondidas todas as questões.

Os respondentes não serão identificados. Ao concluir, pedimos entregar ao responsável na sua unidade para envio à DTH, até o dia 03 de setembro/2010.

Suas idéias são muito importantes para o sucesso deste trabalho. Desde já, agradecemos sua colaboração e participação!

Um abraço,
Glória Perez
Divisão de Talentos Humanos

PERFIL DO PARTICIPANTE

1.Sexo:

(0) Feminino (1) Masculino

2. Mês e Ano de Nascimento: ____ / ____

3.Estado civil:

(1) casado (4) separado
(2) solteiro (5) viúvo
(3) desquitado/divorciado (6) união informal

4.Número de filhos: ____

5. Maior nível de instrução obtido:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| (0) Ensino Médio (2.º grau) | (5) Especialização completo |
| (1) Nível Técnico | (6) Mestrado Cursando |
| (2) Superior Cursando | (7) Mestrado Completo |
| (3) Superior Completo | (8) Doutorado Cursando |
| (4) Especialização cursando | (9) Doutorado Completo |

6. Área de Formação na Graduação (a mais recente):

- (0) Não tenho Graduação
 (1) Ciências exatas ou tecnologia
 (2) Ciências biológicas ou da saúde
 (3) Ciências sociais e humanas
 (4) Rurais/Agrárias
 (5) Outra

7. Área de Formação em Pós-Graduação (responder em relação à maior itulação, ou, em caso de empate, a mais recente):

- (0) Não tenho Pós-Graduação
 (1) Ciências exatas ou tecnologia
 (2) Ciências biológicas ou da saúde
 (3) Ciências sociais e humanas
 (4) Rurais/Agrárias
 (5) Outra

INSERÇÃO NO SENAI-PE**8. Lotação no SENAI-PE**

Sede ()

Qual diretoria/divisão? _____

Escola Técnica ()

Qual? _____

9. Cargo / Função**Gestão:**

- () Diretor da Sede
 () Diretor de Escola Técnica
 () Gerente de Divisão
 () Secretário de Escola Técnica

Técnico:

- | | |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
| () Analista de Educação Profissional | () Analista de Informação e Documentação |
| () Analista de Administração | () Consultor de Empresas |
| () Analista de Laboratório | () Agente de Mercado |
| () Analista de Planejamento e Pesquisa | () Analista de Comunicação |
| () Analista de Informática | |

Docente:

- | | |
|--------------------------------|-------------|
| () Docente de Educação Básica | () Docente |
| () Docente Assistente | |

Apoio:

- () Assistente Administrativo () Assistente Técnico (administração, informática)
() Técnico de Laboratório

10. Tempo de serviço no SENAI:

- () até 1 ano () 15 anos a 20 anos
() 01 ano a 02 anos () 20 anos a 25 anos
() 02 anos a 5 anos () 25 anos a 30 anos
() 5 anos a 10 anos () acima de 30 anos
() 10 anos a 15 anos

PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES COM RELAÇÃO A CRENÇAS E VALORES DO SENAI-PE

11. Você concorda que no SENAI-PE as pessoas são consideradas como fonte de aprendizado e que são reconhecidas como fator de alta relevância para o alcance da qualidade, produtividade e excelência?

- (0) Concordo totalmente
(1) Concordo em parte
(2) Indeciso
(3) Discordo em parte
(4) Discordo plenamente

12. Você concorda que existe no SENAI-PE uma cultura voltada para a valorização do conhecimento?

- (0) Concordo totalmente
(1) Concordo em parte
(2) Indeciso
(3) Discordo em parte
(4) Discordo plenamente

13. Você concorda que o processo de capacitação e desenvolvimento está vinculado a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da Instituição?

- (0) Concordo totalmente
(1) Concordo em parte
(2) Indeciso
(3) Discordo em parte
(4) Discordo plenamente

14. Você concorda que o SENAI-PE estimula a formação de redes sociais internas e externas para o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências possibilitando o aprendizado?

- (0) Concordo totalmente
(1) Concordo em parte
(2) Indeciso
(3) Discordo em parte
(4) Discordo plenamente

15. Você concorda que existe integração e interação das equipes nas unidades e entre as unidades?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

16. Você concorda que o SENAI-PE busca integração entre o trabalho e a aprendizagem, como forma de ampliar as competências dos colaboradores?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

17. Você concorda que o SENAI-PE estimula a capacidade de inovar constantemente, caracterizando-se por uma postura proativa e inovadora?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

18. Você concorda que o SENAI-PE dissemina a cultura da gestão do conhecimento e inovação, para criar, mapear, mobilizar e transferir conhecimentos?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

19. Você concorda que o SENAI-PE estimula a busca contínua do conhecimento e do autodesenvolvimento favorecendo a visualização das oportunidades de aprendizagem e crescimento?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

20. Você concorda que o trabalho em equipe e o compartilhamento de experiências e conhecimentos são valorizados na Instituição?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

21. Você concorda que o SENAI-PE dá às pessoas a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

22. Você concorda que o SENAI-PE busca nas suas ações um equilíbrio entre a eficiência, isto é, a execução da rotina diária e o desenvolvimento de idéias e inovação?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

23. Você concorda que o processo de aprendizagem em grupo é uma prática adotada pelo SENAI-PE?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

24. Você concorda que o SENAI-PE se preocupa em criar mecanismos de retenção dos colaboradores talentosos, antes que deixem a Instituição?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES COM RELAÇÃO AO APOIO E ENVOLVIMENTO DA GESTÃO

25. As lideranças buscam continuamente implantar valores e idéias inovadoras visando estabelecer uma cultura de inovação.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

26. Os gestores têm uma prática orientada para o desenvolvimento da capacidade de inovar.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

27.O SENAI-PE busca na sua forma de gerenciar pessoas, estruturas mais descentralizadas e democráticas.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

28.Os gestores compartilham com sua equipe toda sua nova aprendizagem, e incentivam sua equipe a proceder da mesma forma.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

29. Os gestores aparentam ter consciência de que o conhecimento e a pesquisa contribuem efetivamente para os resultados da sua área de trabalho e da organização como um todo.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

30. Os gestores conhecem os talentos da sua equipe e os aproveitam na execução de atividades adequadas às suas competências.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

31. Os gestores sabem alocar e gerenciar o conhecimento/pessoas para uso produtivo da mesma forma que fazem com os recursos financeiros.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

32. Os gestores se preocupam em criar tempo e espaço necessários para sua equipe idealizar, experimentar e desenvolver idéias e projetos de inovação. (apropriação na estatística de horas de produção em projetos de inovação).

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

33. Os gestores valorizam as comunidades de práticas (pessoas que se reúnem para discutir problemas que surgem no desenvolvimento de suas atividades realizadas de forma individual).

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

34. Os gestores constroem uma visão conjunta de futuro que deseja criar e compartilhar com todos os membros da organização.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

COMO OS COLABORADORES PERCEBEM O CONTEXTO SENAI E SE COMPORTAM

35. Os colaboradores gostam de fazer coisas em grupo, pois juntos compensam suas limitações e expandem suas qualidades, alcançando resultados satisfatórios.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

36. A Instituição investe na atualização e desenvolvimento de seus colaboradores através de capacitações, programas de incentivo à educação formal e idiomas, congressos, fóruns e outros.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

37. Há entre os colaboradores um clima de confiança que facilita o diálogo de forma que se possa avaliar como sua prática pode melhorar.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

38. O tempo é limitado para o diálogo e a troca de experiências entre os membros das equipes.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso

- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

39. Quando percebo algum problema complexo a ser resolvido ou decisão difícil de ser tomada procuro ajuda.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

40. Os colaboradores têm clareza da missão, visão e dos objetivos estratégicos do SENAI-PE. (0) Concordo totalmente

- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

41. Os colaboradores buscam constantemente novas formas de pensar e atuar no desenvolvimento do seu trabalho.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

42. Os colaboradores encaram os desafios como oportunidades de crescimento e aprendizagem.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

43. Os colaboradores são motivados e comprometidos com o seu trabalho e demonstram gostar do que fazem.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

44. Os colaboradores compartilham com frequência informações e conhecimentos com colegas.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

45. Os colaboradores são constantemente encorajados a contribuir na melhoria dos processos organizacionais.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

46. Os colaboradores percebem-se como pessoas criativas e com boas idéias, porém consideram-se pouco solicitados para realizar desafios (o seu potencial é pouco aproveitado).

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

POSICIONAMENTO DO SENAI-PE QUANTO À GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

47. O SENAI-PE busca permanentemente atualizações nos processos de educação e de STT (Serviços Técnicos e Tecnológicos).

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

48. O conhecimento dos colaboradores está sendo adequadamente gerenciado pela Instituição.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

49. Existe na unidade de trabalho um clima propício ao diálogo, a troca e compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

50. A comunicação é eficaz em todos os níveis da organização.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

51. Existem fatores que inibem um bom compartilhamento de experiências e conhecimentos como: a falta de um local apropriado, a falta de tempo, a resistência das pessoas, a falta de confiança entre as pessoas.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

52. O SENAI-PE considera importante criar mecanismos de reconhecimento aos colaboradores como oferecer prêmios e incentivos para as boas idéias (projetos) e resultados inovadores.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

53. O SENAI-PE realiza eventos sobre gestão do conhecimento e inovação propiciando aos colaboradores a apresentação e compartilhamento de projetos de inovação.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

54. A Instituição realiza registros e armazenamento de informações e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos para uso da comunidade SENAI-PE.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

55. O SENAI-PE realiza reuniões setoriais para disseminação de informações e conhecimentos.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A TECNOLOGIAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO SENAI-PE

56. Há confiabilidade nas informações disponibilizadas em documentos e relatórios.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte

(4) Discordo plenamente

57. A tecnologia/informática disponibilizada permite fácil e rápido acesso dos interessados à base de conhecimentos.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

58. A criação de um banco de dados com as competências dos colaboradores iria facilitar a gestão de conhecimentos no SENAI-PE.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

59. A Instituição disponibiliza os mais variados meios de comunicação (correio eletrônico, murais, internet, portal SENAI-PE, etc.) para uso intensivo da informação.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

60. O SENAI-PE disponibiliza e estimula o acesso/uso da internet.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

61. Usando a Internet, quantas horas por semana você passa lendo e escrevendo e-mails?
(Caso você não use o recurso, colocar "0")

62. Usando a Internet, quantas horas por semana você passa pesquisando conteúdos relacionados à profissão?

(Caso você não use o recurso, colocar "0")

63. Com que frequência você lê artigos em Websites para enriquecer a sua atuação profissional?

- (0) Nenhuma
- (1) Menos de um por mês
- (2) Um por mês
- (3) Dois por mês
- (4) Três por mês ou mais

SENAI-PE – É UMA ORGANIZAÇÃO INOVADORA?

64. Pessoas com alta capacidade inovativa desempenham funções que requerem esse tipo de competência ao invés de desempenhar funções operacionais e tradicionais.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

65. O rigor nas alocações do processo orçamentário não deixa brechas para o incentivo a novas idéias e projetos inovadores.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

66. Existe no SENAI-PE uma política que incentiva a criação e o desenvolvimento de projetos de inovação.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

67. O SENAI-PE realiza parcerias com empresas e instituições de ensino e pesquisa para desenvolvimento de pesquisas e novos conhecimentos.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

68. O SENAI-PE propicia o envolvimento de colaboradores em atividades de pesquisa e desenvolvimento.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

69. O SENAI-PE realiza contatos com empresas para identificação de oportunidades de melhoria e elaboração de projetos.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

70. O SENAI-PE costuma fazer reuniões para discutir a implementação de mudanças.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

71. No último ano, você desenvolveu um novo produto ou processo na sua área de atuação ou em parceria com alguma empresa?

- (0) Não
- (1) Sim

72. No último ano, você aperfeiçoou um produto ou processo em sua área de trabalho ou em parceria com alguma empresa?

- (0) Não
- (1) Sim

73. No último ano, você estabeleceu parcerias para implementar algum tipo de inovação?

- (0) Não
- (1) Sim

74. Existe na Instituição falta de pessoas qualificadas em ações e projetos de inovação?

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

75. Existe uma preocupação permanente focada nas necessidades do mercado para criação e disseminação do conhecimento.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

76. A visão de curto prazo praticada na Instituição impede o desenvolvimento de uma cultura de desenvolvimento de projetos de inovação.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte
- (4) Discordo plenamente

77. Há falta de recursos financeiros para a execução de projetos de pesquisa.

- (0) Concordo totalmente
- (1) Concordo em parte
- (2) Indeciso
- (3) Discordo em parte

(4) Discordo plenamente

78. A rigidez de normas no SENAI-PE prejudica o desenvolvimento de atividades inovativas.

(0) Concordo totalmente

(1) Concordo em parte

(2) Indeciso

(3) Discordo em parte

(4) Discordo plenamente

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO: AVALIANDO OS CONHECIMENTOS DOS RESPONDENTES.

Responda as questões abaixo:

79. A circulação ou compartilhamento de informação e conhecimento na organização é mais importante do que a criação ou produção de conhecimento.

(0) Não

(1) Sim

80. A gestão de conhecimentos preocupa-se mais com o processo de gerenciamento do saber do que com o desempenho global da organização.

(0) Não

(1) Sim

81. O pensamento crítico é inimigo da confiança e abertura entre colegas de trabalho.

(0) Não

(1) Sim

82. O elemento fundamental para a gestão do conhecimento são as pessoas, mais do que a tecnologia da informação.

(0) Não

(1) Sim

83. A gestão do conhecimento depende mais dos processos formais do que dos informais.

(0) Não

(1) Sim

84. A inovação pode ser realizada simplesmente pela aquisição de novas tecnologias e/ou processos disponíveis no mercado.

(0) Não

(1) Sim

85. A inovação é uma atividade que deve ser concentrada no órgão de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento), o qual é responsável por isso.

(0) Não

(1) Sim

86. A inovação surge mais através do lampejo na mente do indivíduo do que nas interações entre pessoas.

(0) Não

(1) Sim

87. A boa inovação requer um elevado grau de formação específica.

(0) Não

(1) Sim

88. A inovação depende mais dos processos formais do que dos informais.

(0) Não

(1) Sim

89. Embora não seja um elemento essencial, a inovação oferece grandes vantagens para a organização.

(0) Não

(1) Sim

APÊNDICE B

PREPARAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Questão da Pesquisa: Quais são os fatores críticos (que facilitam ou dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI PE?	
Objetivo geral: Identificar quais são os fatores críticos (que facilitam e dificultam) o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento no SENAI PE.	
Objetivo específico: Identificar os fatores que são percebidos pelos colaboradores do SENAI-PE, que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e a gestão do conhecimento.	
OBJETIVO / PERGUNTA	PROPÓSITO DA PERGUNTA (por que é preciso saber sobre...)
<p>1. Perfil do respondente: a) Sócio demográfico</p> <p>b) Inserção no SENAI-PE</p> <p>2. Identificar os valores e crenças da cultura organizacional (SENAI-PE)</p> <p>3. Verificar o envolvimento e apoio da gestão</p> <p>4. Buscar a percepção e comportamento das pessoas</p> <p>5. Descobrir o posicionamento do SENAI-PE quanto à gestão do conhecimento e inovação</p> <p>6. Tecnologias e sistemas de informação</p> <p>7. Verificar em até que ponto se pode considerar o SENAI-PE uma Organização inovadora.</p>	<p>1.a) Analisar se o perfil/características do colaborador influencia na cultura do SENAI-PE.</p> <p>1.b) Conhecer como é que a pessoa se posiciona com relação ao SENAI-PE, isto é como se insere.</p> <p>2. Verificar como o respondente vê a gestão do conhecimento e inovação no SENAI-PE (o que tem caracterizado, como tem sido feita). Identificar crenças, valores, pressupostos, formas de pensar e de agir no ambiente de trabalho, que podem influenciar de forma positiva ou negativa no desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e a gestão do conhecimento.</p> <p>3. Verificar o que pensam os gestores e como se comportam frente à sua equipe: resistência/apoio no suporte a mudança, inovação e a gestão do Conhecimento.</p> <p>4. Identificar nas pessoas aspectos facilitadores/ dificultadores ao processo de gestão do conhecimento e inovação. Entender o grau de participação dessas pessoas.</p> <p>5. Conhecer de que modo o SENAI-PE se posiciona, que mecanismos utiliza para o armazenamento e compartilhamento da informação e do conhecimento e como estimula o processo de inovação.</p> <p>6. Identificar como se dá e descobrir as formas internas de acesso à informação.</p> <p>7. Verificar o grau de preocupação/interesse com o processo de inovação e gestão do conhecimento.</p>

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA PESQUISA EXPLORATÓRIA

1. Como você percebe a gestão do conhecimento e inovação no SENAI-PE (o que tem caracterizado, como tem sido feita)?
- 2 - Que ações e ou práticas foram mais marcantes para os colaboradores e gestores no SENAI-PE?
3. Na sua opinião, que crenças, valores e práticas você percebe no SENAI-PE que podem facilitar o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento?
4. Na sua opinião, que crenças, valores e práticas você percebe no SENAI-PE que podem dificultar o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e à gestão do conhecimento?
5. É através do processo de aprendizagem que as organizações podem desenvolver suas competências essenciais e tal processo está ligado à gestão do conhecimento.
Em sua opinião, quais seriam os fatores mais relevantes para a formação de um ambiente de aprendizagem no SENAI-PE?
6. Como você trata a aprendizagem na sua unidade?
Que ações você implementa com sua equipe?
7. Que atitudes e comportamentos você percebe na sua equipe que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura de inovação e de gestão do conhecimento?
8. Como você gerencia as capacidades e potencialidades de sua equipe na unidade?
9. Como você descreveria o clima/ambiente e as relações entre os colaboradores do SENAI-PE? (colaborador x colaborador, chefia x chefia, colaborador x chefias)
10. Que dificuldades / facilidades você encontra no acesso a informação? Quais são as formas internas de acesso à informação?
11. Que ações você realiza para o armazenamento e compartilhamento de informações e conhecimentos?
12. O que você entende por visão compartilhada e de que forma você aplica no seu grupo de trabalho?
13. Aprender a ser um profissional reflexivo pode trazer novas ideias e formas mais eficazes de pensar e agir, podendo trazer valiosas contribuições para si e organização. Como você vê/interpreta essa competência no SENAI-PE?
14. Que outras ações, práticas e valores necessitariam fazer parte da cultura SENAI-PE para a formação do colaborador inovador?
15. Existem ações e práticas que são realizadas no ambiente de trabalho com vistas a desenvolver a criatividade e inovação das pessoas? Quais são elas?
16. Em sua opinião, o que seria uma organização inovadora? Você considera o SENAI-PE uma organização inovadora? Por que?
Utiliza alguma estratégia para facilitar a mudança/transformação da cultura organizacional? Qual?