

DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PROFISSIONAL: uma proposta para potencializar habilidades técnicas e comportamentais das pessoas no ambiente de trabalho

Anderson Bueno Silva¹

Roger Antônio Rodrigues²

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de Projeto de Gestão do Conhecimento dentro de uma Organização. Tal proposta se originou do interesse dos colaboradores em conhecer o conteúdo de maneira aplicada e, ao mesmo tempo, com preocupação da organização de como relacionar o conteúdo do treinamento com a prática profissional, enfatizando a responsabilidade social dos futuros líderes. O objetivo deste trabalho é, então, apresentar uma proposta de projeto para a identificação das necessidades de treinamento que um colaborador em uma organização possa necessitar a fim de aumentar sua capacidade intelectual e seus resultados em sua função. Como resultado, pôde-se perceber que as teorias pedagógicas podem agregar grandes experiências e possibilidades no acesso ao conhecimento, especificamente no desenvolvimento de talentos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Treinamento. Desenvolvimento de Talentos

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho no setor industrial vem em uma crescente considerável nos últimos anos, segundo Fioravante (2011), após a década 1990, ocorreram fortes modificações no mercado de trabalho brasileiro, especialmente a partir do Plano Real, que foi considerado como um choque de abertura de mercado. Tal crescimento, impulsionado pelo aumento na demanda de produtos, bens e serviços guiado pela revitalização da economia nacional, traz consigo a necessidade de formação de novos profissionais que sejam capazes de lidar com as

¹*Graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário do Sul de Minas UNIS-MG. Email: anderson.silva1@alunos.unis.edu.br

²Mestre em Engenharia de Produção. Professor do Centro Universitário do Sul de Minas UNIS-MG. Email: roger.rodrigues@unis.edu.br

mais diversas situações, de forma eficiente, eficaz e, principalmente, ética. As organizações se veem com a responsabilidade de auxiliarem na formação de colaboradores capazes e comprometidos com o progresso industrial e ao mesmo tempo com o desenvolvimento profissional.

Ao mesmo tempo, o colaborador – cada vez mais informado e ciente de suas responsabilidades – apresenta um constante interesse em conhecer as metodologias na prática abordadas no processo de fabricação. Isso é, ao mesmo tempo, um desafio e uma oportunidade para o profissional do segmento: um desafio, pois exige um conhecimento aprofundado e prática na área de atuação; uma oportunidade, pois a indústria pode explorar esse interesse para motivar o colaborador a extrapolar o conteúdo básico e desenvolver nele um espírito da curiosidade e entrega.

Com base nessa situação, como tornar mais atrativa a gestão do conhecimento e seu desenvolvimento na área fabril? Com isto, este trabalho visa propor um projeto, que possa expandir a gestão do conhecimento, com o objetivo de torná-la mais atrativa com identificação das necessidades de treinamento que um colaborador em uma organização possa necessitar a fim aumentar sua capacidade intelectual.

Propõe-se neste trabalho, com base na bibliografia consultada, uma metodologia para o desenvolvimento da gestão do conhecimento no ambiente fabril, a qual é avaliada em um caso real de um segmento industrial da área de processamento de café. A possibilidade de aplicação deste modelo é extraída de uma revisão bibliográfica e através de um estudo de caso e observação, tanto do ponto de vista conceitual como empírico.

2 CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO TÉCNICO E SEU ENSINO

O conhecimento é de grande importância nas atividades humanas, inclusive Gomes (1996) enfatiza que o exercício dessa expressão dá condições de discernir e expandir a consciência crítica sobre a qualidade, a funcionalidade e a estética, por exemplo, de ambientes que nos abrigam, dos artefatos que nos servem e das mensagens com que nos comunicamos.

Especificamente para as engenharias, o estudo do chamado Conhecimento Técnico tem grande importância. Pode-se definir o Conhecimento Técnico como “(...) um tipo particular de conhecimento, que obedece a regras bem definidas. Serve para comunicar uma

ideia ou um conceito de modo único, sem ambiguidades nem significados múltiplos.” (SILVA et al, 2006, p. 3).

Silva et al (2006, p.5) realçam que “o conhecimento assemelha-se, de fato, a uma fotografia do objeto desenhado, não sendo necessária nenhuma capacidade especial para sua interpretação”.

O modelo tradicional de educação, para Mizukami (1986), ainda que algumas décadas atrás, não se fundamenta, implícita ou explicitamente, em teorias empiricamente validadas, mas numa prática educativa e na sua transmissão no decorrer dos anos. Sob essa visão, o ensino, em todas as suas formas, é centrado no coordenador de projeto de educação. Esse tipo de ensino volta-se para o que é externo ao colaborador. O destaque é dado às situações de sala de aula, nos quais os colaboradores são “orientados e “instruídos pelo coordenador de projeto”. O colaborador meramente realiza as diretrizes estabelecidas por autoridades industriais. Reforçam ainda este conceito de modelo tradicional, Antunes (2014) no qual faz uma analogia de ensino na sala de aula onde é imposto norma e convenções para assimilação e a aprendizagem dependendo do ouvido.

Por outro lado, Piaget (2011) aponta uma abordagem cognitivista, onde a ênfase se dá nos processos cognitivos e na investigação científica. Enfatiza -se o processo pedagógico, no qual busca-se fomentar o desenvolvimento intelectual e priorizar as atividades do sujeito, considerando-o integrado em um contexto social.

Diante de sua importância exposta, o próximo tópico abordará uma proposta de projeto de gestão de conhecimento como disciplina, sua situação atual e seus métodos de ensino.

O conhecimento é concebido como uma edificação ininterrupta: não se baseará na disseminação de verdades, dados, exposições, padrões, entre outros, mas sim, na capacidade do colaborador em internalizar autonomamente tais verdades, ainda que necessite cumprir todos os pressupostos por meio de alguma atividade efetiva.

Um tema bastante difundido atualmente e que pode acrescentar muito no processo de ensino-aprendizagem é a pedagogia de projetos. Moura e Barbosa (2007) a definem como um conjunto de doutrinas e princípios que visam a um programa de ação na formulação de técnicas didáticas. Essas técnicas são procedimentos aplicáveis diretamente, na situação de ensino por processos de educação.

Ainda, Ventura (2002) afirma que aprender por projetos significa, por meio da representação, saber quais são os pontos de ancoragem no mundo, no qual precisamos nos ajustar e saber nos conduzir nele. Além de reconhecer e identificar, tanto fisicamente quanto intelectualmente os desafios que diariamente se apresentam em nosso ambiente, objetivando que os colaboradores, ao liderarem os projetos, busquem efetuar uma transformação neste cenário.

A pedagogia de projeto tem destaque como ferramenta de ensino-aprendizagem. Como reforçam Bordenave e Pereira, o projeto desempenha:

(...) especialmente (a função) de tornar a aprendizagem ativa e interessante, englobando a educação em um plano de trabalho, sem impingir aos colaboradores os títulos, sem significação para eles, das disciplinas científicas. Assim, ele busca e consegue informações, lê, conversa, faz investigações, anota dados, calcula, levanta gráficos, reúne o necessário e, por fim, converte tudo isso em pontos de partida para o exercício ou aplicação na vida (BORDENAVE e PEREIRA, 1998, p. 233).

Aliado ao Projeto do Conhecimento, potencialmente desafiador e interessante, o tema acessibilidade pode enriquecer a pesquisa através da Aprendizagem Significativa.

2.1 Possibilidades e resultados esperados

Com base em Fleury & Fleury (1997), há a necessidade de uma renovação do ensino especialmente no Conhecimento Técnico, há a necessidade de enriquecer e fortalecer o posto que seja uma das primeiras, senão a primeira de caráter técnico.

Bordenave e Pereira (2008) visam conscientizar o colaborador sobre a importância de sua profissão para a sociedade, além de trabalhar em equipe e entender os procedimentos básicos nos projetos. Ou seja, trazer ao colaborador uma amostra das questões e dilemas que ele encontrará em sua futura profissão.

Ainda para Bordenave e Pereira (2008) do ponto de vista educacional, é perceptível que, apesar de ser focado no Conhecimento Técnico, o projeto pode ser estendido e, fortalecendo mais o caráter interdisciplinar do indivíduo.

2.2 Criatividade e Aprendizado

Estudos mais recentes sobre criatividade demonstram sua análise como um processo mental e emocional.

Para Amabile (2001) a criatividade individual depende da conjunção de três elementos:

- Experiência (conhecimento técnico ou intelectual específico): campo intelectual;
- Criatividade;
- Motivação: dedicação, empenho realizado no desafio ou resolução do problema.

De acordo Amabile (2001) os dois primeiros elementos referem-se à “matéria-prima” que cada indivíduo possui, enquanto o terceiro elemento é o que determina o que de fato cada indivíduo realiza. Para aumentar a criatividade, as organizações não deveriam descurar a Motivação, o factor chave. Eles poderiam aprimorar as habilidades e conhecimentos de pensamento criativo, fornecendo treinamento em categorias distintas, como seminários técnicos e metodologia de resolução de problemas ou cursos de brainstorming.

Ainda para Amabile (2001) o aprendizado consciente e intencional representa apenas uma pequena parte do processo de criação e domínio de coisas complexas. O segredo para uma aprendizagem subconsciente bem-sucedida reside em ter uma compreensão precisa dos nossos objetivos e uma compreensão fundamentada da realidade. Alcançar a excelência pessoal requer a utilização de várias técnicas como visualização, meditação e imaginação. Um excelente exemplo disso é Einstein, que afirmou ter concebido sua teoria da relatividade visualizando-se montando um feixe de luz.

Para Terra (2001) o conhecimento tácito ou inconsciente tem sido, ademais, associado ao processo de inovação, uma vez que serve aos propósitos de solução de problemas, identificação de problemas e predição / antecipação:

- Diz respeito ao conhecimento ou experiência de um “especialista” na resolução de temas específicos, ou ainda, a tomada de algumas decisões sem motivo ou razão, facilmente, explicável pela intuição.
- A identificação de problemas baseada no conhecimento tácito diz respeito ao desconforto que algumas pessoas expressam quando se deparam com determinadas situações, mas que não conseguem explicar com muita clareza;

- Os resultados dos períodos de preparação e incubação nos processos criativos os chamados “insights” criativos.

2.3 Visão e Equilíbrio

Nonaka & Takeychi (1995) veem a criação do conhecimento como um processo interativo entre o racional e o empírico, entre a mente e o corpo, entre a análise e a experiência e entre o implícito e o explícito. Na mesma linha de raciocínio com Polanyi, acreditam que há uma interação entre duas vertentes: uma técnica, do tipo know-how e outras cognitivas, envolvendo modelos mentais, e percepções. Desta forma, a caracterização de conhecimento deles é formado com uma grande ênfase às intuições, emoções, valores, ideais, “insights”. Eles questionam, portanto, a tradição filosófica e boa parte das teorias econômicas e organizacionais ocidentais, uma vez que estas não conseguem criar uma síntese para a questão da criação do conhecimento envolvendo tanto o lado soft (emoção, empírico, corpo e implícito) quanto o lado hard (razão, dedutivo, mente, explícito).

2.4 Conhecimento no Processo de Decisão Gerencial

Mitzenberg (2004) defendeu, em sua tese de doutoramento que a intuição ou o conhecimento implícito tem um papel fundamental sobre o processo real utilizado pelos gerentes para a tomada de decisões, processamento e difusão de informação, ou seja, utilizam-se do hemisfério direito do cérebro no seu dia-a-dia, fazendo-se valer do processamento simultâneo, holístico e relacional.

Esta proposta visa conscientizar o colaborador sobre a importância de sua profissão para a sociedade, além de trabalhar em equipe e entender os procedimentos básicos nos processos de manufatura. Ou seja, trazer ao colaborador uma amostra das questões e dilemas que ele encontrará em sua carreira profissional.

Finalmente, do ponto de vista técnico, é perceptível que, apesar de ser focado na gestão do conhecimento, o projeto pode ser estendido a todas as áreas da organização, fortalecendo mais o caráter do projeto.

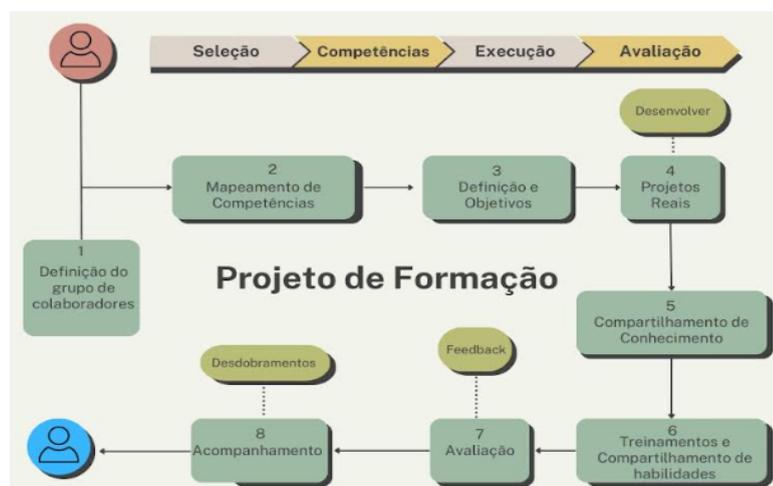
3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho adotou uma linha de pesquisa através de um estudo de caso, segundo Gil (1999), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. Foi realizada uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, no qual os colaboradores foram reunidos e discutido os assuntos sobre o projeto a ser desenvolvido, pois de acordo com Richardson (1999), aprofunda os conhecimentos das características de determinado fenômeno para procurar explicações das suas causas e consequências, buscando fazer uma abordagem do mesmo pelo levantamento de informações que poderão levar o pesquisador a conhecer mais a seu respeito. Foi adotada uma lógica colaborativa através de um projeto de potencialização de habilidades a fim de compreender as necessidades de desenvolvimento profissional. Os dados foram coletados através de observações de um grupo de colaboradores da área produtiva de uma indústria de torrefação e envase de café moído situado no sul do estado de Minas Gerais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi identificar as oportunidades para o desenvolvimento profissional e criar estratégias para impulsionar o crescimento individual e coletivo. O fluxograma abaixo representa sistematicamente o projeto de formação:

Figura 1 - Sistemática de Desenvolvimento do Projeto



Fonte: Elaborado pelo Autor. 2023.

Inicialmente foi identificado um grupo de colaboradores da área produtiva com habilidades e conhecimentos diversos de áreas produtivas distintas. A seleção do grupo visou incluir membros de diferentes níveis de experiência, competências técnicas e cognitivas.

Cada colaborador foi avaliado por suas competências técnicas e cognitivas através de uma matriz de habilidades já definida pela empresa onde está incluso habilidades técnicas específicas para o desenvolvimento da função na empresa e habilidades cognitivas, como criatividade e resolução de problemas.

Com base no mapeamento de competências, estabeleceram-se metas individuais e coletivas para o desenvolvimento profissional. Essas metas foram alinhadas não apenas com as necessidades da indústria, mas também com o crescimento pessoal e profissional de cada colaborador.

Os colaboradores foram inseridos no desenvolvimento de novos e desafiadores projetos para a empresa. A complexidade e dinamismo dos projetos executados exigiram a aplicação não apenas de habilidades técnicas, mas também de abordagens cognitivas e trocas de experiências entre os colaboradores para a solução de problemas.

Foram estabelecidos canais de comunicação e colaboração entre os membros. Reuniões de acompanhamento e sessões de brainstorming foram utilizadas para promover o compartilhamento de informações, conhecimentos técnicos e cognitivos.

Foram identificadas oportunidades para o desenvolvimento de competências e iniciados treinamentos específicos para que fossem desenvolvidas novas competências. Promoveu-se um ambiente de aprendizado mútuo e de interesses, com o compartilhamento de habilidades técnicas e cognitivas dos colaboradores.

Implementou-se um sistema de feedback contínuo, com avaliações individuais e de equipe, fornecendo insights construtivos para o crescimento profissional.

Após a conclusão de cada projeto foram realizadas análises para identificação de resultados significativos. Estes aprendizados foram incorporados às sistemáticas de desenvolvimento profissional contínuo.

A integração sinérgica de competências técnicas e cognitivas não resultou apenas no bom desempenho dos projetos executados, mas também no desenvolvimento profissional de cada colaborador, proporcionando uma base sólida para enfrentar futuros desafios e proporcionar inovação na indústria.

Realizar a metodologia de desenvolvimento profissional descrita oferece uma série de benefícios importantes para as organizações e seus colaboradores. As habilidades técnicas e de produção passam por transformações, a gestão do conhecimento como ferramenta de gerenciamento traz resultados positivos como se pode observar ao utilizar técnicas de compartilhamento de informações para excelência nos processos produtivos.

A criação de estratégias desenvolvidas por um grupo passa a ser guiada por um roteiro, análise do problema, criação de estratégia de solução (conhecimento) e aplicação o que se torna uma entidade de aprendizado. Os colaboradores se tornam aptos a aprenderem a todo o instante e criarem novos conhecimentos baseados nas novas estratégias criadas para soluções dos problemas bem como na troca de informações entre o próprio grupo. O compartilhamento de ideias e experiências entre os colaboradores traz o seu aperfeiçoamento, o que resulta em um profissionalismo cada vez maior, além de despertar cada vez mais o interesse em conhecer assuntos e conteúdos de maneira aplicada.

Em contrapartida as organizações passam a ter processos mais ágeis assertivos e que atendam melhor a expectativa dos clientes externos e internos, além da melhoria do relacionamento interpessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a apresentar os processos de aprendizagem pessoal que demonstram a importância das redes de aprendizagem pessoal (redes formais e informais) e dos ciclos virtuosos de conhecimento. Os indivíduos precisam contribuir para o vigor de seus próprios grupos de aprendizagem, compartilhando suas informações e conhecimentos. Só então os outros membros estarão dispostos a partilhar o que sabem, bem como os seus projetos e ideias iniciais.

Através de vários autores, foi apresentada a importância do Conhecimento Técnico como linguagem e ferramenta de desenvolvimento da Inteligência para o colaborador. Vale destacar que tal importância deve ser apresentada ao profissional, para que ele possa encarar a absorção do conhecimento com a devida seriedade.

Também, pôde-se perceber que várias teorias pedagógicas podem enriquecer o ensino do Conhecimento Técnico e, por extensão, da engenharia. Portanto, é importante que o multiplicador tenha consciência de conceitos epistemológicos e tente, constantemente, se

atualizar e conhecer mais as teorias e ideias que possam enriquecer o processo de ensino-aprendizagem.

Especificamente, observa-se que a teoria de projetos de conhecimento pode propor desafios instigadores para os multiplicadores, desde que esses projetos estejam devidamente alinhados com os interesses dos colaboradores, favorecendo uma Aprendizagem Significativa, que possa trazer a eles novos pontos de vista, novos problemas e, conseqüentemente, novas experiências.

Qualquer pessoa que queira participar da economia do conhecimento precisará adquirir novas competências, habilidades e conhecimentos de forma contínua e proativa. Está a tornar-se cada vez mais claro que a educação formal tradicional é apenas uma plataforma inicial e deveria, idealmente, preparar os indivíduos para a aprendizagem contínua ao longo das suas carreiras.

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT: a proposal to enhance technical and behavioral skills of people in the workplace

ABSTRACT

This work proposes a design of Knowledge Management within an organization . This proposal originated in the interest of the employees to know the contents of applied way and at the same time, concern with the organization of how to relate the training content with professional practice, emphasizing the social responsibility of future leaders .The aim of this endeavor is to present a project proposal for the identification of training needs that an employee within an organization may require in order to enhance their intellectual capacity and improve their performance in their role. As a result, it could be seen that pedagogical theories can add great experiences and opportunities in access to knowledge, specifically in the development of talent .

Keywords : Knowledge Management, Training , Talent Development.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. (2001). **Beyond talent: John Irving and the passionate craft of creativity**. *American Psychologist*, 56(4), 333-336.
- ANTUNES, Celso. **Professores e professores: reflexões sobre a aula e práticas pedagógicas diversas**. 9 Ed. Petrópolis,RJ:Vozes, 2014.
- BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- FIORAVANTE, Dea Guerra. **Efeitos da Inovação Tecnológica sobre o Emprego**. In: COELHO, Danilo; GUSSO, Divonzir. (Orgs.) **Impactos tecnológicos sobre a demanda por trabalho no Brasil**. Brasília: Sae/ Ipea, 2011. cap. 4, p. 104-124
- FLEURY, Afonso ; FLEURY, Maria Tereza Leme ; BORINI, Felipe Mendes. **The Brazilian Multinationals' Approaches to Innovation**. *Journal of International Management*, v. 19, p. 260-275, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES,de M.F; **Empresa Feliz**, 2º edição São Paulo Makiron Books,1996.
- MINTZBERG, H. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2004
- MIZUKAMI, M. da G. N. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo. EPU, 1986.
- MIZUKAMI, M.G.N. (2016). **Ensino: As Abordagens do Processo**. Coleção: Temas Básicos De Educação E Ensino. Editora: EPU Pedagógica e Universitária, São Paulo.
- MOREIRA, M. A., **A Teoria da Aprendizagem Significativa e sua Implantação em Sala de Aula**. Brasília: Ed. UNB, 2006.
- MOURA, D. G. De.; BARBOSA, E. F. **Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- NONAKA, I. and H. TAKEYCHI (1995). **The Knowledge-Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford Univ.
- PIAGET, J.; INHHELDER, B.(2011). **A psicologia da criança**. São Paulo : DIFEL.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo; Atlas, 1999.

SILVA, A.; RIBEIRO C. T.; DIAS, J.; SOUSA, L. **Conhecimento Técnico Moderno**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora 2001

VENTURA, P. C. S. Por uma pedagogia de projetos: uma síntese introdutória. **Revista Educação Tecnológica**. Belo Horizonte, v.7, nº1, pg. 36-41. jan/jun. 2002.