

# Gestão do conhecimento no processo organizacional em uma instituição de ensino voltada para o desenvolvimento sustentável<sup>1</sup>

Carmem Maria Sant'Anna<sup>2</sup>  
Janete Knapik<sup>3</sup>

## Resumo

Pretendemos relatar os resultados iniciais de ações realizadas em uma instituição de ensino voltada para o desenvolvimento sustentável realizado nos anos de 2008 e em curso em 2009. O objetivo é descrever as estratégias que estão promovendo a sensibilização para gestão do conhecimento e as ações que levam ao corpo gerencial e funcional a criarem e promoverem um ambiente propício de aprendizagem que incentive a transformação do conhecimento implícito em explícito. Mediante utilização da teoria de aprendizagem Andragógica, participantes são incentivados a um processo de aprendizagem vivencial onde se experimentam aprendendo e fazendo. Ao refletirem sobre sua ação os participantes tem a opção de escolher a aprender com sua própria experiência – exercitarem sua autonomia. Os resultados obtidos ainda são parciais uma vez que estamos em franca aplicação da metodologia, observação e inventários sobre diversos temas relevantes para análise e discussão que enriquece o processo de aprendizagem organizacional. Trabalhamos em tempo real com dados numéricos e qualitativos que dão credibilidade as discussões, pois os participantes estão de posse dos fatos e dados por eles mesmos produzidos.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Inovação. Autonomia. Conhecimento implícito em explícito. Andragogia. Análise Transacional. Processo Grupal.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no 8º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento. KM Brasil setembro de 2009, Salvador. O Brasil no Contexto da Gestão do Conhecimento para a Inovação., 2009. Consta dos anais.

<sup>2</sup> Mestre em Educação. Administradora, especialista em Gestão de empresas e Gestão de pessoas, incluindo módulo internacional na Universidade do Texas USA. Didata em Dinâmica dos Grupos pela SBDG. Membro Certifica em Análise Transacional Organizacional pela UNAT-BRASIL. Associada a SBGC Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. *Coach* Executiva Empresarial credenciada pela ICI e pela ABRACEM. Associação Brasileira de Coaching Empresarial.

<sup>3</sup> Mestranda em Administração. Psicóloga. Pós graduada em Gestão Empresarial com ênfase em Gestão de Pessoas. Formação em Gestalt Psicossociale na Societa Italiana di Gestalt- Roma Itália. *Coach* Executiva Empresarial formada pela Associação Brasileira de Coaching Empresarial. Vivência Internacional para desenvolvimento, pesquisa e relacionamento em ambientes multiculturais.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por profissionais qualificados caracteriza o momento que o universo corporativo mundial atravessa. Atualmente, as pessoas representam o diferencial para o sucesso das empresas, e essa percepção influencia a demanda por formação executiva de alto nível.

A Instituição que é o objeto deste relato busca contribuir para o desenvolvimento sustentável promovendo a evolução pessoal, empresarial e social. Suas ações se concretizam através da inovação, geração, estimulação e disseminação de conhecimento em gestão.

Seus cursos são ofertados em sua sede no Sul do Brasil, além de outras regiões e exterior e seus alunos estão em contato com valores de uma gestão moderna, voltada aos conceitos de cidadania empresarial e governança corporativa. A consequência desta proximidade é a busca pela formação de profissionais éticos, social e ambientalmente responsáveis, capazes de liderar pessoas e organizações de forma sustentável.

Com o aumento da demanda externa, houve ampliação do corpo gerencial e funcional da Instituição e tornou-se imprescindível que os funcionários de todos os níveis passassem por um processo de desenvolvimento pessoal e interpessoal. Para tanto se entendeu que seria necessário fazer uma “exploração arqueológica” por assim dizer e trazer para o tático muito do saber que permanecia na mente dos funcionários mais antigos da Instituição. Era tempo de identificar as informações e conhecimentos pertinentes e sistematizá-los de forma a serem gerenciados e utilizados por todos, criando assim um ambiente de descoberta e disseminação do conhecimento e da informação.

Diante de tal constatação a Gerente de Recursos Humanos (RH) propôs à alta direção um programa de treinamento e desenvolvimento que proporcionasse ampla compreensão do negócio da Instituição e de todos os aspectos que a diferencia de outras escolas de negócio e que tornasse possível a compreensão dos funcionários da importância de cada função para o negócio da Instituição. Para a consulta dos funcionários seriam disponibilizadas atas, recortes de jornais antigos, site, reportagens antigas, documentos de toda a natureza que desse ao funcionário uma compreensão

ampla do negocio, da filosofia e das origens desta Instituição. O programa foi criado pela gestora de Recursos Humanos tendo a contribuição, orientação e aval da Diretoria.

## **2 APLICAÇÃO DO PROGRAMA**

O objetivo inicial do projeto desenhado em 2008 visava internalizar conceitos, produtos e serviços, conhecer a Instituição em toda a sua extensão e o seu negócio, integrar equipes, firmar o conceito de complementaridade além de uniformizar linguagem e fomentar a criatividade.

O programa foi desenvolvido em forma de gincana. Foi apresentado num evento solene que reuniu todos os funcionários no auditório. Os diretores fizeram suas respectivas falas informando a todos os presentes quais eram os objetivos do Projeto ora apresentado. O Superintendente falou sobre suas esperanças e objetivos estratégicos com este programa. Sendo o principal objetivo capacitar seus funcionários internamente, para conduzirem a Instituição para seus maiores destinos. Enquanto outras empresas optam por despedir seus funcionários a Instituição optava por capacitá-los - tanto seu corpo Gerencial como seu corpo Funcional - levando-os para as salas de aulas.

A Gestora de RH apresentou o projeto com o nome de “Desafio Gincana 2008” e informou seus objetivos, a estrutura, os temas e as premiações. Apresentou minuciosamente cada etapa do desafio, projetando em tela.

Em seguida, as equipes foram sorteadas no evento e foi dada a largada para o cumprimento dos prazos: módulo 01 de 08/08/2008 a 03/10/2008 e o módulo 2 de 03/10/2008 a 31/10/2008.

O Módulo 1 trabalhou o Tema “Nosso Negócio” e o Módulo 2 trabalhou o tema “Vestindo a Camisa”. Cada equipe tinha um facilitador cujo papel era orientar o grupo quanto a busca de informações e construção das apresentações dos trabalhos. (forma, sistematização e conteúdo da apresentação). Havia também uma equipe cujo papel era estruturar os temas a ser abordado nos seminários, oferecer suporte (conteúdo) às equipes para preparação das apresentações, avaliar e pontuar as apresentações das equipes.

Em 2008, concomitante ao “Desafio Gincana 2008”, tiveram início dois programas de capacitação interna:

- a) PDI - Programa de Desenvolvimento Individual, onde o Corpo Funcional foi dividido em duas turmas e teve o objetivo de desenvolver nos participantes as capacidades de autoconhecimento, conhecimento do outro e as interações grupais (carga horária 24 horas);
- b) PDG - Programa de Desenvolvimento Gerencial com a carga horária de (64 horas) cujo objetivo foi desenvolver conhecimentos habilidade e atitudes gerenciais capazes de dar conta de sua gestão no dia a dia.

Os dois programas utilizaram as bases teóricas da Andragogia, ou seja, o modelo que trata da aprendizagem do adulto e também conceitos da Teoria da Análise Transacional e de trabalho de grupo. A metodologia foi vivencial onde os participantes se experimentarem como membros de grupo, foram incentivados a refletir sobre sua ação e escolher a aprender com sua própria experiência – “aprender fazendo”.

No decorrer dos meses as apresentações do “Desafio Gincana 2008” foram acontecendo. Todas foram documentadas em filmes e fotos de forma que proporcionasse um acervo a ser consultado.

No final do ano foi realizado um grande evento para o encerramento da gincana e a premiação das equipes vencedoras.

Em final de 2008 e início de 2009 entramos em contato com os fundamentos da excelência em gestão cujos “Critérios Rumo a Excelência” e “Compromisso com a Excelência” constituem modelos sistêmicos da gestão organizacional por serem construídos sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho. Passamos a nos espelhar no “Modelo de Excelência da Gestão®” (MEG), de que derivam estes critérios, em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas. Isto veio contribuir para iniciarmos um processo de avaliação, diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão da Instituição e seus processos internos.

Tomando conhecimento do “Modelo de Excelência da Gestão®”, pudemos identificar que o “Desafio Gincana” estava nos levando desde 2008 a nos exercitar no critério Conhecimento e Informação. Pelos resultados apresentados, mediante os filmes produzidos durante as apresentações pudemos observar como os funcionários se envolveram em pesquisa e busca de informações a fim de fazer suas apresentações. Construíram um livro de memória contendo o resultado de suas pesquisas e o conhecimento produzido.

No início de 2009, foi apresentada ao grupo a versão do “Desafio Gincana 2009” que tem como objetivo promover o desenvolvimento pessoal e empresarial alinhando as pessoas às estratégias da organização através de um programa da gestão do conhecimento. Para este lançamento, também foi feito um evento com a presença da diretoria informando os objetivos, e da importância da participação de todos para a estratégia de negócios da Instituição.

Passamos então a investir de forma ainda iniciante, contudo bem estruturada na busca da sensibilização de mais três critérios: Liderança, Processos e Pessoas. O “Desafio Gincana 2009” tem como foco os temas Qualidade, Processos e Sustentabilidade. O objetivo é promover o desenvolvimento pessoal e empresarial alinhando as pessoas às estratégias da organização através de um programa da gestão do conhecimento.

Os objetivos específicos para 2009 foram: Desenvolver e disseminar os conceitos de metas e indicadores da sustentabilidade: Econômica, Social e Ambiental; Conscientizar os colaboradores sobre a utilização racional dos recursos da empresa, utilizando o conceito dos 3 R's (Reduzir, Reciclar e Reutilizar) e do projeto de eco eficiência da Instituição; Estimular a aplicação dos processos descritos em todos os departamentos da Instituição; Sensibilizar as equipes para a cultura da qualidade e melhoria contínua; Desenvolver a integração e cooperação entre as áreas.

Para que o processo tivesse maior efetividade foi intensificado os trabalhos da consultoria que desde 2008 estava descrevendo os processos da Instituição.

Para fortalecer as ações investimos com maior força o PDI Programa de Desenvolvimento Individual, com 5 encontro (48 horas) até o final do ano de 2009. O objetivo é que os funcionários aprendam a se perceber para melhor perceber o outro

aumentando assim sua competência no atendimento do cliente interno e externo. Todo o programa é vivencial utilizando a teoria de aprendizagem Andragógica e as teorias de grupo, além da Teoria da Análise Transacional.

O PDG - Programa de Desenvolvimento Gerencial também terá 5 encontros (56 horas) até o final de 2009. O tema do programa é: “Comprometidos com a Excelência em Gestão”. Seu objetivo é desenvolver comportamento, habilidades e atitudes gerenciais que possam subsidiar a diretoria em sua tomada de decisão e também ferramentas gerenciais que os habilitem a treinar, desenvolver, avaliar e dar *feedback* aos seus subordinados em tempo real. Os gerentes estão sendo também capacitados a entender as vantagens de desempenhar seu papel dentro de um modelo de classe internacional. Aos poucos estão sendo sensibilizados para o conteúdo do “Modelo de Excelência em Gestão” que, para a Diretoria, permanece como um horizonte a ser alcançado em 2011.

Acreditamos que os primeiros passos de sensibilização foram dados, uma vez que o caminho de uma organização em direção a excelência percorre picos e vales. Precisamos vencer os desafios que a organização só consegue suplantar com constância de propósitos e mobilização de todas as suas competências

## 2.1 RESULTADOS

O modelo de aprendizagem utilizado no programa demonstra a experiência orientada para o comportamento modificável.

Neste tópico pretendemos apresentar um recorte de trabalho realizado com o grupo de gestores utilizando o método andragógico.

Dentro do Critério Liderança foi trabalhado um exercício no qual é possível comparar dois modelos de atuação do gestor e os resultados obtidos. No primeiro modelo faz-se uma simulação da gestão com ações direcionadas somente para a tarefa, que não trabalha com proposição de metas, estabelece pouco contato com o subordinado, nenhum treinamento, não dá *feedback* e avalia sua equipe apenas no final da tarefa - retratado no gráfico (ilustração 1) pelo traçado azul.

No segundo grupo foi simulado o modelo do gestor que pratica o reconhecimento, cria um clima favorável, proporciona ao colaborador conhecimentos

sobre as atividades e sobre os objetivos, treina, ensina, negocia as metas, avalia e dá *feedback* em tempo real. Ele atua como líder *coach*.

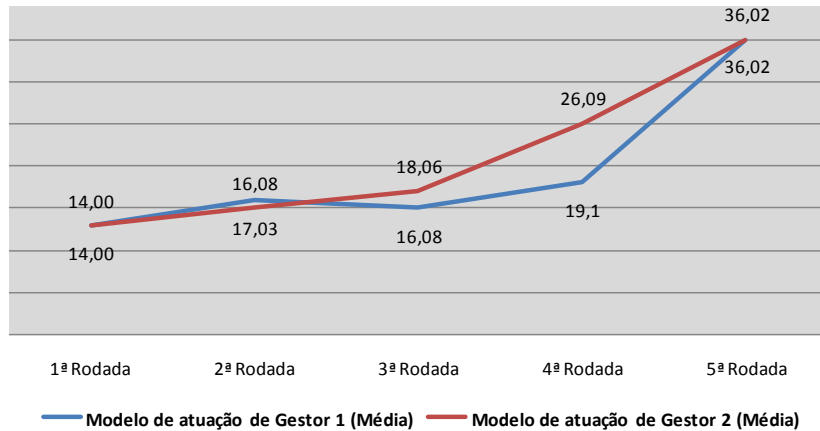


Ilustração 1 - Critério Liderança  
Fonte: Aplicadores do inventário. Julho de 2009

Na ilustração 1 houve uma pequena variação no gráfico do início porque o segundo grupo iniciou a atividade supondo que haveria alguma pegadinha ou trapaça. Isto nos faz refletir como as suposições, fantasias, desconfianças, ideias equivocadas podem interferir na produção. Não sabemos de onde nem como elas nascem, mas quando, no papel de gestores, estamos atentos aos sinais que estão presentes, temos de agir para esclarecer. Isto fica evidenciado no traçado em vermelho na primeira e segunda rodada. Porém, foi diagnosticado que um dos gestores trapaceou na execução do exercício. Isto pode ter servido de base para sua suposição de que a coordenadora da atividade tivesse preparado uma pegadinha, pois eles tiveram um comportamento de trapaça.

Somente a partir da terceira rodada o gestor *coach* 'resgata' o grupo, ele consegue a cooperação para a tarefa. Para isto, porém, antes teve que estabelecer um clima de confiança, dissipar os temores e outros aspectos emocionais que estavam interferindo na tarefa.

Então os resultados são surpreendentes - veja o salto que dão de 14.00 (no início) chegam para 26.09 na quarta rodada.

E, na quinta rodada já com os dois subgrupos sob a liderança do mesmo líder *coach* que trabalha buscando a excelência em gestão conseguem a marca dos 36.02 pontos.

A evolução dos resultados do gestor com comportamento modificado é significativa e cria um forte impacto na percepção dos participantes. Estes saem da sala com o reforço de que vivenciaram uma ferramenta de gestão, aplicável no seu dia-a-dia. A diferença entre os dois traçados representa os ganhos obtidos mediante a utilização da ação dos gestores utilizando comportamento modificado pela aprendizagem de novos comportamentos gerenciais. São resultados diretamente observáveis e quantificáveis.

Pela criação de um ambiente de 'modelagem' de comportamentos adequados, os participantes aprenderam novos conceitos e tem a oportunidade de praticar novas habilidades e comportamentos. Contudo a escolha de aplicar os novos conhecimentos é uma escolha individual.

Pelo exame do processo de aquisição do conhecimento, os indivíduos obtiveram *insights* sobre seu funcionamento e então podem se permitir mudar. Esta é uma das forças desta teoria de aprendizagem.

## 2.2 CORPO FUNCIONAL: OS PICOS E VALES VÊM À TONA...

Os picos e vales dificultam o percurso, contudo, podem nos surpreender e se tornarem uma inesperada fonte de aprendizagem organizacional.

Da forma como os programas foram lançados nos parecia que tudo estava esclarecido, contudo constatamos que não era bem assim. Havia pessoas descontentes com algumas das ações desenvolvidas. Alegavam que os programas eram impostos sem que eles tivessem a mínima ideia de seus objetivos. Havia comportamentos que indicavam descomprometimento de algumas equipes tais como: conflitos com outras áreas, ausência nos encontros dos PDI que eram também evidenciados por entradas e saídas da sala a despeito dos contratos firmados com o grupo - saíam e não voltavam mais alegando que o chefe os obrigou a ficar no trabalho.

Fomos colhendo estas informações bem como fragmentos de falas que aconteciam na Instituição e algumas nos PDIs que nos permite transcrever aqui:



“Temos nosso trabalho. Somos pagos para fazê-lo e não nos submeter às imposições da diretoria e da Gestora de RH. (sic). “Nunca ninguém explicou o objetivo deste programas”. (sic) “O PDI: Alguém me perguntou se eu quero fazer?”(sic) “Eu só venho porque sou obrigada”.(sic) “Eu não venho de manhã para o PDI, pois tenho meus compromissos e não vou mudar para assistir algo que não tenho a mínima idéia para o que serve.”(sic) “Só venho porque sou ameaçada, depois que venho até gosto, mas não gosto de ser obrigada”.(sic) “Na ‘Gincana 2009’ só são valorizados as pessoas que vão às apresentações fazer palhaçadas e os que não gostam de fazer palhaçadas não recebem prêmios”. (sic)

Estas declarações e os comportamentos observados nos passavam informações importantes e não podiam ser negligenciados. Havia um sentido que precisávamos entender. Falava de um mal estar latente. O que chamava nossa atenção era que apesar de todo este aparente descontentamento as pessoas vinham para o PDI e no início se mostravam um pouco quietas, mas participavam com interesse das atividades e suas avaliações do programa eram boas. Mas algo não parecia bem. Uma dissonância cognitiva. Estavam descontentes, mas participavam das aulas com interesse. Detestavam o “Desafio Gincana 2009”, mas produziam belíssimas apresentações. Quanta energia tal dissonância consome!

O que poderíamos aprender com isto? Os comentários e rumores nos davam evidências de que estava havendo uma escuta seletiva também, pois todos estavam no discurso de abertura do “Desafio Gincana 2008 e 2009”. Nas apresentações das gincanas eles pareciam muito dispostos e se divertindo com as apresentações. O que os levou a adotar esta visão equivocada?

Algo precisava ser feito para que pudéssemos entender e aprender com isto. Tínhamos que alinhar nosso percurso para apoiá-los na aquisição de sua autonomia.

Nos encontros dos PDI e PDG em 2008 havíamos feito alguns inventários para levantamento dos perfis pessoais e outros levantamentos - diagnóstico quantitativo e qualitativo - que ao analisar com maior profundidade nos possibilitou levantar algumas hipóteses. Nos primeiros encontros do PDI 2009 aplicamos levantamentos adicionais

para identificar como o processo de comunicação era percebido pelo corpo funcional e também um inventário para identificar o nível de acordo mórbido<sup>4</sup> na Instituição.



Ilustração 1 - Comunicação: Corpo Funcional  
Fonte: Aplicadores do inventário. Julho de 2009

<sup>4</sup> ACORDO MÓRBIDO: É aquela situação em que indivíduos ou organizações agem em contradição com o que realmente deveria fazer e, por isso, frustram os seus propósitos. É uma disfuncionalidade. (MOSCOVICI, 1994, p.35-36)

Os gráficos dos resultados obtidos no levantamento com 36 respondentes (composto de dois grupos) sobre os assuntos “Comunicação” (ilustração 2) e os sintomas de acordo mórbido (ilustração 3) nos cria a possibilidade de fazermos diversas análises.

No gráfico de comunicação (ilustração 2) , um exemplo retratado numericamente é o de que na percepção de 73,76% dos funcionários a comunicação está deficiente. Este é um sinal relevante que merecia nossa atenção.

No levantamento de Sintomas de acordo mórbido (ilustração 3) o objetivo era identificar o nível de acordo mórbido. Como exemplo disto pode citar que as pessoas nas reuniões não expõem o que percebem ser o certo e que pode solucionar o problema, porém quando estão com seus amigos discutem as questões em particular. Na reunião concordam o contrário do que querem e depois com os colegas criam boatos e fofocas. Nas reuniões concordam com o que não querem e até discordam e depois vão para os corredores, pátio e cafezinho apresentar as soluções que serviriam para aqueles casos. Falam o que sentem nos lugares errados onde não há alguém que possa resolver. Quanto as pessoas concordam com decisões que particularmente discordam e depois ficam reclamando nos corredores. Foi levantada também qual a tendência do grupo de culpar os outros. Na percepção dos funcionários 86,6% “concordam muito” e “concordam” com as afirmações do levantamento.

No segundo encontro do PDI nos sentamos separadamente com cada turma e de posse dos resultados dos levantamentos e com os dados numéricos bem como a transcrição das respostas qualitativas. Fizemos a análise de cada item e os participantes puderam se expressar. Sentiram-se muito contentes por terem tido a oportunidade de se expressar, tendo voz e me autorizaram a ser porta voz deles no encontro do PDG.

Utilizamos o tempo deste encontro para relembrar como aconteceu na reunião de lançamento dos projetos e fui fazendo uma retrospectiva dos acontecimentos daquele dia. Eles diziam “não ouvimos nada disto”... Fomos relembrando mais algumas falas do superintendente, do livro, do discurso naquela Instituição Internacional fora do Brasil, Pacto Global, etc. Eles diziam que não ouviram nada disto. Então expliquei para eles que o “Desafio Gincana”; O PDI e PDG estão relacionados a estas grandes

estratégias da Instituição que o superintendente falou naquele dia - se tornar reconhecida internacionalmente como a melhor escola de negócios. E que o grande desejo da diretoria ao invés de dispensar funcionários que não estão habilitados para atender neste modelo eles optaram por capacitá-los, levá-los para a sala de aula e torná-los excelentes. Então eles disseram: “Agora sim faz sentido fazermos todos estes trabalhos!!! Nunca soubemos que era isto!!!”

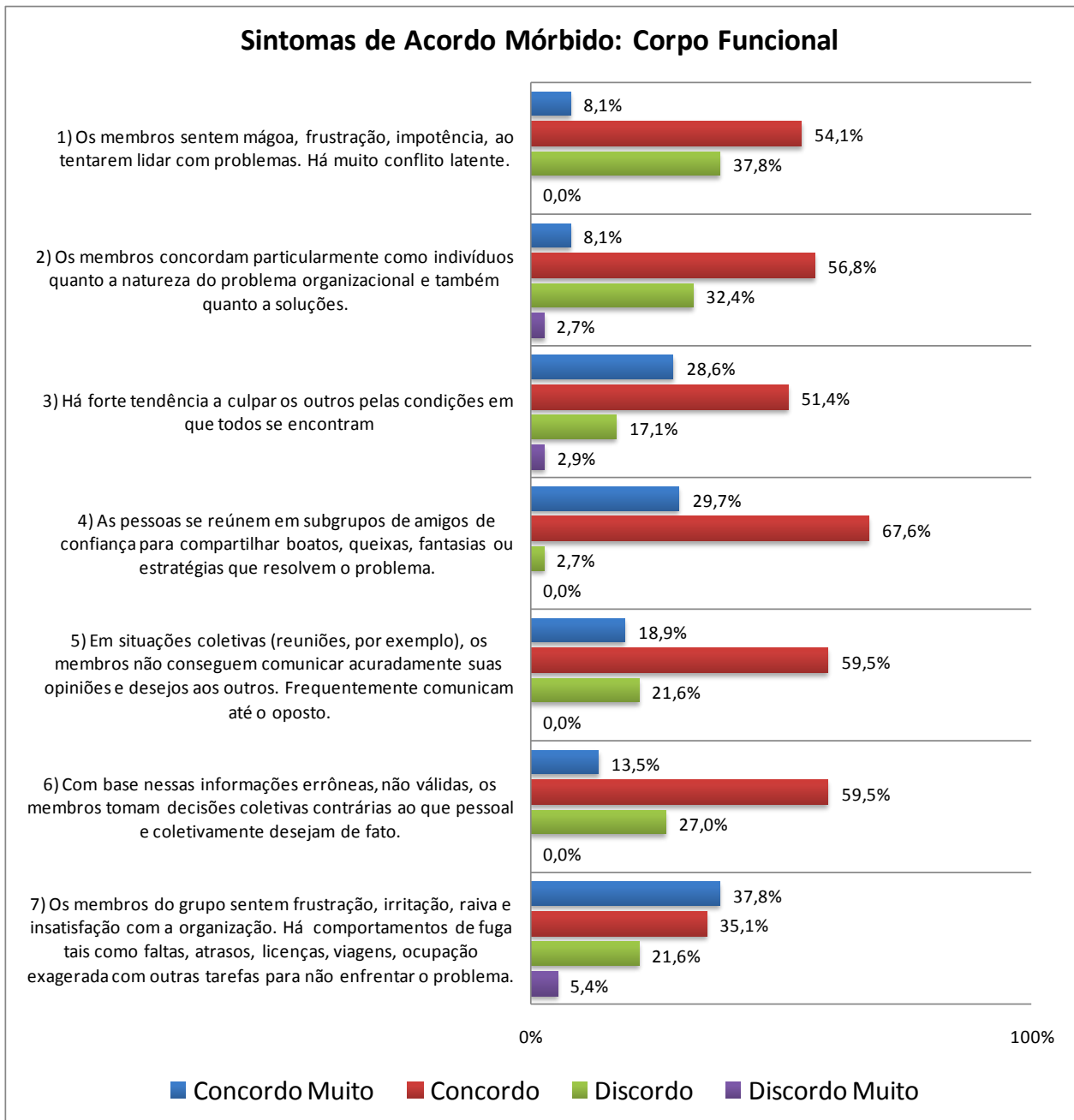


Ilustração 2 - Sintomas de Acordo Mórbido: Corpo Funcional  
Fonte: Aplicadores do inventário. Julho de 2009

Teve um funcionário que se arriscou a dizer que agora me ouvindo se lembrou que ele ouviu o discurso do Superintendente sim e que ouviu estas palavras, então mais outra pessoa teve repentinamente uma lembrança de alguma coisa. E saíram muito animados e interessados com o restante da programação.

### 2.3 PRIMEIRO ENCONTRO COM OS GESTORES EM 2009

O primeiro encontro com os gestores iniciou com uma retrospectiva de 2008. Para ilustrar o evento e traçar nossa jornada em 2009 apresentamos diversos gráficos dos levantamentos realizados em sala. Revisamos os gráficos sobre os estilos gerenciais de cada um e reforçamos a necessidade de aprenderem a gerenciar suas forças para se manterem plenos naquilo que são bons.

Em seguida distribuimos os mesmos inventários que foram aplicados com o Corpo Funcional. Os gráficos a seguir apresentam numericamente as respostas sobre a “Comunicação” (ilustração 4) e “Sintomas”(ilustração 5) na visão dos gestores.

Verifica-se que os gestores têm visões diferentes do Corpo Funcional. 53,36% discordam das afirmações do levantamento.

Os Gestores receberam em tempo real os gráficos com suas respostas quantitativas e qualitativas permitindo que fizessem suas reflexões e discutissem os percentuais e seu significado.

Em seguida distribuimos os gráficos com as respostas dos funcionários e pedimos que fizessem uma análise comparativa. E analisassem as respostas qualitativas que tinham muito conteúdo de interesse. Impactados, promoveu-se um estudo detalhado, ricos debates, interpretação, discussão proveitosa.

Em seguida foi disponibilizado material necessário e a tarefa do grupo seria: promover um debate e deste exercício isolar os pontos relevantes que aparecem nos levantamentos, a partir daí indicarem soluções e ações plausíveis e prazo.

A discussão tomou um calor intenso e produtivo, ideias foram aventadas, excelentes pensamentos, idas e vindas nos mesmos temas. O grupo fugiu da tarefa solicitada e este tema será retomado no 2º encontro do PDG. Embora não tenham conseguido chegar ao final da tarefa com um determinado produto fruto destes

levantamentos as discussões saíram do plano operacional e tático e foram para a esfera estratégica.

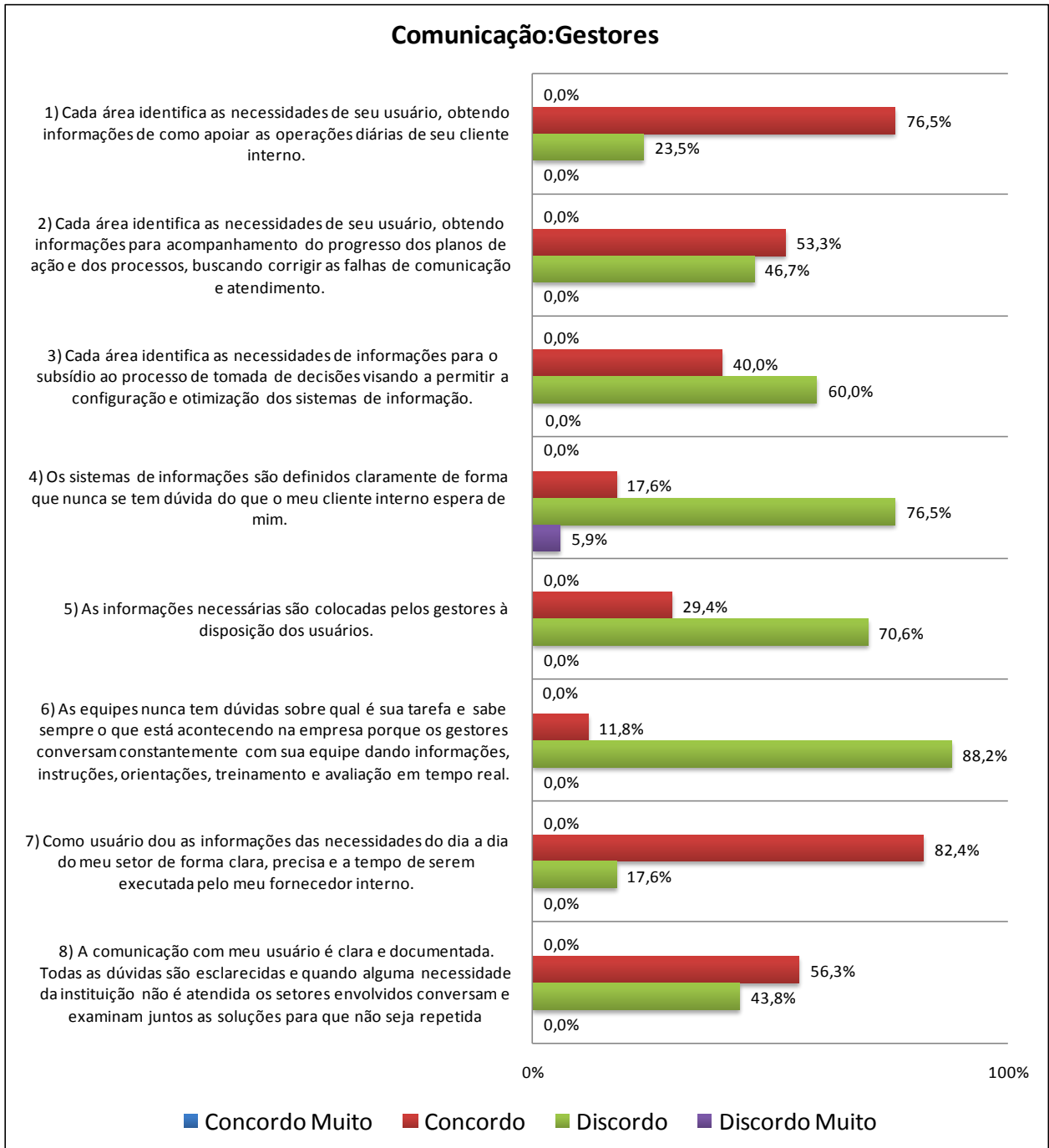


Ilustração 1 - Comunicação: Gestores  
 Fonte: Aplicadores do inventário. Julho de 2009

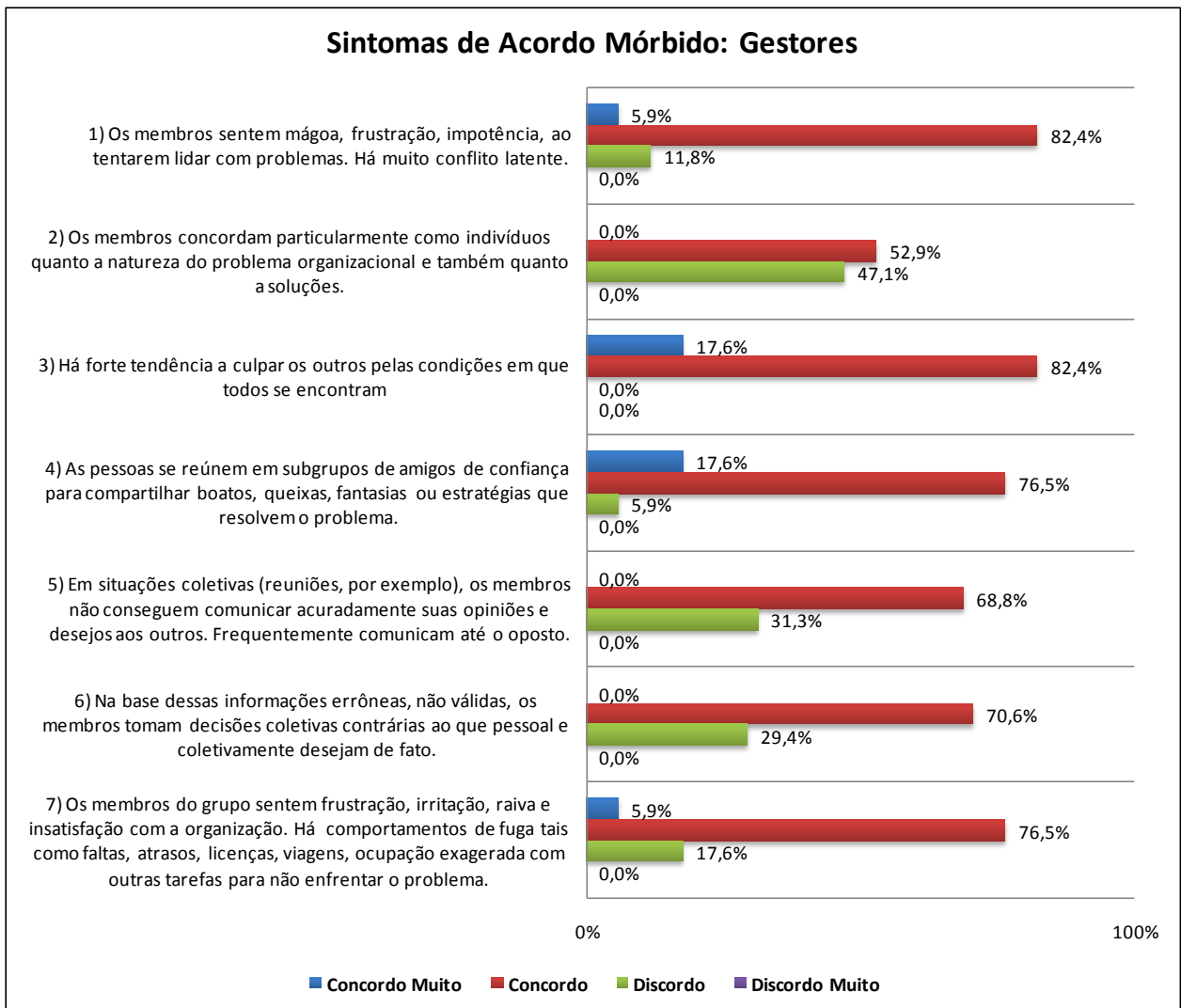


Ilustração 2 - Sintomas de Acordo Mórbito: Gestores  
Fonte: Aplicadores do inventário. Julho de 2009

Contudo algo importante aconteceu e pela relevância do tema foi dado espaço para o grupo concluir seu plano. O trabalho do grupo rumou para a construção de uma declaração de compromisso dos gestores com a diretoria. Decidiram formular a “Carta dos Gestores”. O objetivo era apresentar a diretoria um compromisso formal dos gestores de contribuir com a instituição sob a forma de um comitê para juntos poderem pensar soluções e reunir informações para subsidiar a diretoria na tomada de decisões.

A redação da carta foi realizada com entusiasmo, cada gestor fez seu voto de compromisso e assinou. No final do evento, chamaram o superintendente e fizeram sua declaração de compromisso de forma ritualística e entregaram uma cópia para cada

diretor que estava ausente. Referido documento foi recebido de muito bom grado pela diretoria que agora conta com um comitê gestor corporativo auxiliando e assumindo os riscos das decisões.

O grupo saiu deste encontro fortalecido e já com agenda e pauta para a primeira reunião.

### **3 CONCLUSÃO**

Pode-se concluir que o método andragógico, pode ser amplamente utilizado para a administração de problemas organizacionais atuais promovendo uma aprendizagem significativa baseada na comunicação, autoconsciência, respeito e ética. Durante os encontros as temas abordados com os grupos obedeceram aos elementos e os princípios preconizados por Lindeman e Knowles (2009), o que levou os participantes a refletirem sobre os problemas que os afetavam. Como adultos aprenderem a encontrar suas raízes e soluções.

Foram utilizados os conceitos da Análise Transacional, uma psicologia da personalidade criada por Eric Berne. Ao conhecer e aplicar os conceitos da AT, o gestor/facilitador tem opções para criar um ambiente que permite o colaborador como ser em sua condição de adulto participar ativamente do seu processo de desenvolvimento mediante a compreensão e escolha consciente de mudança de fatores pessoais, emocionais e de conduta numa relação de paridade, denominado na Análise Transacional de relação OK/OK.<sup>5</sup>

Todo o trabalho até o presente momento foi realizado orientado pelo conhecimento da teoria dos grupos, tendo como base a leitura dos processos grupais onde os participantes puderam vivenciar situações assemelhadas do seu dia a dia, analisar e fazer um diagnóstico de sua atuação a partir da sua vivencia no ambiente protegido de laboratório em sala de aula, contextualizar suas descobertas à luz da

---

<sup>5</sup> É a forma como percebemos a nós mesmos em relação às outras pessoas. Ou ainda, são juízos de valor ou conceito de si mesmo e dos demais, adquiridos na infância, através de tomadas de decisões, muitas vezes imaturas e irreais, uma vez que são baseadas nas condições precárias de criança para raciocinar e pensar objetivamente diante de realidade. Existem quatro Posições Existenciais básicas, organizando-as na sequência descrita a seguir: (1) Eu estou OK ou (2) Eu não estou OK (3) Você está OK ou (4) Você não está OK. (BERNE,1988, p. 81-83)



teoria e ao fazer as conexões do aprendido encarar as opções de mudança para nova vivência no seu contexto empresarial.

O objetivo inicial em 2008 visava internalizar conceitos, produtos e serviços, conhecer a Instituição em toda a sua extensão e o seu negócio, integrar equipes e firmar o conceito de complementaridade, além de uniformizar linguagem e fomentar a criatividade. Pelos resultados apresentados, mediante os filmes produzidos durante as apresentações pudemos observar como os funcionários se envolveram em pesquisa e busca de informações a fim de fazer suas apresentações. Construíram um livro de memória contendo o resultado de suas pesquisas e o conhecimento produzido.

O PDI em 2008 teve como objetivo desenvolver nos participantes as capacidades de autoconhecimento, conhecimento do outro e as interações grupais. Tais objetivos foram atendidos. Graças a este fortalecimento individual puderam vir à tona as questões suscitadas em 2009.

O PDG 2008 habilitou os gestores a se conversarem e em 2009 estamos com todas as atividades à frente. Não fosse a maturidade adquirida não teriam condições de sustentar a discussão e análise dos levantamentos realizados trazendo à tona dificuldades gerenciais que impactam nas vidas dos subordinados. Eles fizeram um movimento que é preciso tempo para ver os desdobramentos a partir do compromisso por eles assumidos na “Carta dos Gestores”.

Quanto aos objetivos abaixo não temos ainda elementos para tirar uma conclusão:

- a) O “Desafio Gincana 2009” tem como objetivo promover o desenvolvimento pessoal e empresarial alinhando as pessoas às estratégias da organização através de um programa da gestão do conhecimento. Tem como foco os temas Qualidade, Processos e Sustentabilidade promovendo o desenvolvimento pessoal e empresarial alinhando as pessoas às estratégias da organização através de um programa da gestão do conhecimento.
- b) Os objetivos específicos para 2009 são: Desenvolver e disseminar os conceitos de metas e indicadores da sustentabilidade: Econômica, Social e Ambiental; Conscientizar os colaboradores sobre a utilização racional dos recursos da empresa, utilizando o conceito dos 3 R's (Reduzir, Reciclar e

Reutilizar) e do projeto de eco eficiência da Instituição; Estimular a aplicação dos processos descritos em todos os seus pormenores.

Aprendizagens que foram evidenciadas são:

- a) A validade do método Andragógico. Com esta metodologia o participante pode ver modelos apropriados e pode assumir comportamentos modificáveis. Exemplificado na ilustração 1.
- b) A importância de estar atento aos sinais dados pelo grupo no caso apresentado na ilustração 1, comparativos dos modelos de gestão. Levar em conta como as suposições, fantasias, rumores, resmungos, desconfianças, suspeitas, ideias equivocadas podem interferir na produção e no processo de aprendizagem da empresa.
- c) O nível de desgaste que a dissonância cognitiva provoca. No caso identificado: Estavam descontentes, mas participavam das aulas com aparente interesse. Detestavam o Desafio Gincana, mas apresentavam belíssimas apresentações. Se não houver um ouvido atento para ouvir o inaudível, o gestor perde na produtividade. Somente um gestor capaz de produzir um ambiente onde flua a informação isto é possível.
- d) Entender o momento e o movimento do grupo e saber extrair o melhor que ele pode dar naquele momento. Foi o caso dos gestores diante de uma tarefa que lhes parecia impactante demais. Encontrou energia para fazer outra coisa, algo que exigirá bastante deles, mas por escolha pessoal. O que nada impedirá se retornar ao assunto que havia sido proposto. Provavelmente agora em dimensões bem diferentes. Consideramos que o último movimento do grupo de Gestores uma enorme tomada de consciência do papel do gestor na busca da excelência em gestão ampliando a sua aprendizagem.

O presente relato trata de um projeto que teve o início do seu processo no mês de julho de 2009 e, por ainda estar andamento, precisamos colher dados e informações para chegar a mais conclusões. Sabemos que ainda teremos muito para contar.

## REFERENCIAS

BERNE, Eric. **O que você diz depois de dizer Olá?** São Paulo: Nobel, 1988.

KNOWLES, Malcolm S. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa.** Rio de Janeiro : Campus, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro : José Olympio, 1994.

## **KOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZACIONAL PROCESS IN A EDUCATION INSTITUTION FOCUSED TO THE SUSTAINABILITY DEVELOPMENT**

### **Abstract**

We report the first results of actions developed at an educational institution focused on Sustainable Development in 2008 which are continued to the present day. The purpose is to describe the strategies that are promoting the sensibilization to Knowledge Management and the actions that lead managers and teams to create an adequate learning atmosphere to transform the organizational knowledge from tacit to explicit. By using the andragogic learning theory participants are stimulated to go through experiential learning where they learn and do. When thinking about their actions, participants have the option to chose and learn from their own experience thus exercising autonomy. So far results achieved are partial, because methodology application, observation and inventory preparation are still in progress, involving many relevant matters to be analyzed and discussed that enrich the organizational learning process. We work in real time with numerical and qualitative data that give credibility to the discussions.

**Key words:** Knowledge management. Innovation. Autonomy. Tacit and explicit knowledge. Andragogy. Transactional Analysis. Group Process.