

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INVESTIGAÇÃO DOS ASPECTOS QUE SUSTENTAM
A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES: RELAÇÕES ENTRE O ESTILO E
AS FERRAMENTAS UTILIZADAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Letícia Wiedtheuper de Campos Peukert

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**INVESTIGAÇÃO DOS ASPECTOS QUE SUSTENTAM A
GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES:
RELAÇÕES ENTRE O ESTILO E AS FERRAMENTAS
UTILIZADAS**

por

Letícia Wiedtheuper de Campos Peukert

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de
Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração: Sistemas,
Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS),
como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**INVESTIGAÇÃO DOS ASPECTOS QUE SUSTENTAM A GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: RELAÇÕES ENTRE O
ESTILO E AS FERRAMENTAS UTILIZADAS**

elaborado por
Leticia Wiedtheuper de Campos Peukert

como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira
(Presidente/Orientador)

Prof. Dra. Maria Ivete Trevisan Fossá

Prof. Dra. Tonia Magali Moraes Brum

Santa Maria, 13 abril de 2012.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

INVESTIGAÇÃO DOS ASPECTOS QUE SUSTENTAM A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: RELAÇÕES ENTRE O ESTILO E AS FERRAMENTAS UTILIZADAS

AUTORA: LETÍCIA WIEDTHEUPER DE CAMPOS PEUKERT

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 13 de abril de 2012.

A gestão do conhecimento constitui-se num tema emergente e relevante ao contexto organizacional, principalmente àquelas organizações que vislumbram manutenção, crescimento, competitividade e inovação no mercado. Nos dias de hoje, é dispensável discorrer ou colocar em questão a importância da gestão do conhecimento para as organizações. O que ainda se busca são estudos que tornem mais palpáveis e, de algum modo, facilitem e potencializem a utilização deste recurso tão pertinente na atualidade. Assim, o objetivo deste estudo foi verificar quais ferramentas são utilizadas para sustentar cada etapa do processo de gestão do conhecimento nas organizações: identificar, obter, distribuir, utilizar, criar, compartilhar, sustentar e descartar, relacionando-as ao estilo de gestão: dinâmico, passivo, orientado para pessoas e orientado para sistemas. Para dar suporte ao modelo da pesquisa foram considerados os estudos de De Sordi (2008) que apresenta um modelo de gestão do conhecimento contendo etapas definidas e, os estudos de Choi e Lee (2003) relacionados ao estilo de gestão do conhecimento. Quanto ao método da pesquisa utilizou-se um estudo multi-caso, de abordagem qualitativa, onde a coleta de dados ocorreu através de observações diretas, análise de documentos e entrevistas individuais semi-estruturadas com oito respondentes em quatro organizações que atuam no desenvolvimento de softwares. Como resultado constata-se que o estudo inova ao trazer à luz ferramentas práticas utilizadas pelas organizações em cada etapa do processo de gestão do conhecimento, ou seja, ações rotineiras que permitem o máximo possível de aproveitamento do conhecimento pertinente ao contexto interno da organização. Assim, o estudo aponta contribuições tanto ao meio acadêmico uma vez que, minudencia aspectos intrínsecos pouco abordados por teóricos que descrevem etapas para o processo de gestão do conhecimento, quanto para o meio profissional podendo servir de parâmetro para organizações que sentem necessidade de gerir melhor o conhecimento que circunda em seu meio e não dispõem de exemplos para esta efetiva gestão. Do mesmo modo concluiu-se que a gestão do conhecimento pode ser eficiente independentemente da orientação que a empresa possui quanto ao estilo de gestão, porém o estilo precisa ser observado no momento de se criar ferramentas ou meios para gerir o conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, estilos de gestão, ferramentas utilizadas.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

RESEARCH ASPECTS THAT SUPPORT KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: RELATIONS BETWEEN THE STYLE AND TOOLS USED

AUTORA: LETÍCIA WIEDTHEUPER DE CAMPOS PEUKERT

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 13 de abril de 2012.

Knowledge management consists an emerging subject, relevant to the organizational context, especially those organizations that envision maintenance, growth, competitiveness and innovation in the market. Nowadays, it is unnecessary talk or put in question the importance of knowledge management for organizations. Studies about how to become more tangible and, in some way, facilitate and leverage the use of this relevant resource are still been sought. The objective of this study was to determine which tools are used to support each step of the process of knowledge management in organizations: identify, obtain, distribute, use, create, share, sustain and dispose, relating management style: dynamic, passive, people-oriented and systems oriented. To support the research model studies were considered De Sordi (2008) that presents a model of knowledge management containing defined stages, and studies of Choi and Lee (2003) related style of knowledge management. The method of research used a multi-case study, a qualitative approach, where the data was collected through direct observation, document analysis and semi-structured interviews with eight respondents in four organizations working in software development. As a result the study finds that innovative tools to bring to light practices used by organizations in each stage of knowledge management, other words, routine actions that allow the maximum possible utilization of knowledge relevant to the internal context of the organization. Thus, the study points to the contributions from both academia as details some intrinsic aspects addressed by theorists who describe steps to the process of knowledge management, and for the professional context serve as a parameter to organizations who feel the need to better manage knowledge in their surrounding environment and have no examples for this effective management. Also concluded that knowledge management can be effective regardless of the direction the company has about the management style, but style needs to be noted at the time of creating tools or means to manage knowledge.

Keywords: knowledge management, management styles, tools used

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problemática	11
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 REFERENCIAL	18
2.1 O valor do conhecimento para as organizações contemporâneas	18
2.1.1 As distinções entre conhecimento tácito e explícito	20
2.1.2 A criação do conhecimento: os estudos de Nonaka e Takeuchi	21
2.2 A gestão do conhecimento: conceitos, modelos e utilização	24
2.2.1 A gestão do conhecimento: as contribuições de Davenport e Prusak (1998)	25
2.2.2 Estratégias para gestão do conhecimento de Hansen <i>et al</i> (1999) – codificação e personalização	26
2.2.3 As dimensões da gestão do conhecimento desenvolvidas por Terra (2000)	28
2.2.4 Modelo do processo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams (2002)	31
2.2.5 Modelo de gestão do conhecimento apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002)	33
2.2.6 O processo de gestão do conhecimento segundo De Sordi (2008)	35
2.3 Os estilos de gestão do conhecimento	41
2.3.1 Os quatro estilos de gestão do conhecimento descritos por Choi e Lee (2003)	41
2.3.2 Estilos de gestão do conhecimento de acordo com Al-Hawari (2007)	44
2.4 Síntese dos modelos e estilos de gestão do conhecimento apresentados	45
3 MÉTODO DE TRABALHO	49

3.1 Tipo de pesquisa	49
3.2 Método de pesquisa	50
3.2.1 Teste piloto	51
3.3 Universo da pesquisa.....	52
3.4 Coleta de dados	53
3.5 Formas de análise dos dados	54
3.6 Modelo da pesquisa.....	55
3.7 Síntese do método	59
3.8 Limitações do método	60
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	61
4.1 Empresa Alfa	61
4.1.1 A identificação/mapeamento do conhecimento na empresa Alfa.....	62
4.1.2 A obtenção de conhecimento pela empresa Alfa	63
4.1.3 A distribuição/partilha do conhecimento empresa Alfa	64
4.1.4 A utilização/aplicação do conhecimento na empresa Alfa	65
4.1.5 A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimento na empresa Alfa	66
4.1.6 O compartilhamento/contribuição do conhecimento na empresa Alfa	67
4.1.7 A construção/sustentação do conhecimento na empresa Alfa	68
4.1.8 O descarte/abstenção do conhecimento na empresa Alfa	69
4.1.9 O estilo de gestão do conhecimento da empresa Alfa	70
4.2 Empresa Neogrid	71
4.2.1 A identificação/mapeamento do conhecimento na empresa Neogrid	72
4.2.2 A obtenção de conhecimento pela empresa Neogrid	73
4.2.3 A distribuição/partilha do conhecimento na empresa Neogrid	75
4.2.4 A utilização/aplicação do conhecimento na empresa Neogrid	76
4.2.5 A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimento na empresa Neogrid	76
4.2.6 O compartilhamento/contribuição do conhecimento na empresa Neogrid	78
4.2.7 A construção/sustentação do conhecimento na empresa Neogrid	79
4.2.8 O descarte/abstenção do conhecimento na empresa Neogrid	80
4.2.9 O estilo de gestão do conhecimento da empresa Neogrid	81
4.3 Empresa Totvs	83
4.3.1 A identificação/mapeamento do conhecimento na empresa Totvs.....	84
4.3.2 A obtenção do conhecimento na empresa Totvs	85

4.3.3 A distribuição/partilha do conhecimento na Totvs	86
4.3.4 A utilização/aplicação do conhecimento na empresa Totvs	87
4.3.5 A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimentos na Totvs	88
4.3.6 O compartilhamento/contribuição do conhecimento na empresa Totvs	89
4.3.7 A construção/sustentação da gestão do conhecimento na Totvs	90
4.3.8 O descarte/abstenção do conhecimento na empresa Totvs	91
4.3.9 O estilo de gestão do conhecimento na empresa Totvs	92
4.4 Empresa Datum	94
4.4.1 A identificação/mapeamento do conhecimento na empresa Datum	95
4.4.2 A obtenção de conhecimento pela empresa Datum	96
4.4.3 A distribuição/partilha do conhecimento na Datum	97
4.4.4 A utilização/aplicação do conhecimento na Datum	99
4.4.5 A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimento na Datum	100
4.4.6 O compartilhamento/contribuição do conhecimento na empresa Datum	101
4.4.7 Construir/Sustentar conhecimentos na Datum	101
4.4.8 O descarte/abstenção do conhecimento na empresa Datum	103
4.4.9 O estilo de gestão do conhecimento na empresa Datum	104
4.5 Discussão dos Resultados da Pesquisa	105
4.5.1 Ferramentas encontradas em cada etapa da gestão do conhecimento	105
4.5.1.1 A identificação/mapeamento do conhecimento	105
4.5.1.2 A obtenção de conhecimento	108
4.5.1.3 A distribuição/partilha do conhecimento	111
4.5.1.4 A utilização/aplicação do conhecimento	113
4.5.1.5 A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimento	115
4.5.1.6 O compartilhamento/contribuição do conhecimento	117
4.5.1.7 Construir/Sustentar conhecimento	120
4.5.1.8 O descarte/abstenção do conhecimento	122
4.5.2 A relação entre o estilo de gestão do conhecimento e as ferramentas utilizadas em cada etapa	124
CONCLUSÕES	127
REFERÊNCIAS	132
APÊNDICES.....	138

1 INTRODUÇÃO

O contexto atual é caracterizado pelas constantes exigências de mudança nos mais variados âmbitos: sociais, políticos, econômicos e culturais. Desta forma, acaba por estabelecer como padrão de inserção social e inclusão de seus indivíduos e organizações, dia após dia, aprimoramento, conhecimento, inovação e domínio de um maior volume de informações (SOUZA, 2007).

Esses fatores emergentes do meio, além de transformarem a sociedade em si, acabam modificando substancialmente a forma de atuação das organizações, bem como as condições de vida e trabalho de seus sujeitos envolvidos. Dentro deste contexto organizacional, encontram-se como fatores principais a exigência de aprendizagem individual continuada e o desenvolvimento de conhecimentos, tanto tácitos como explícitos (POLANYI, 1983) a fim de manter a organização ativa competitivamente (DRUCKER, 1998; PAYÉS *et al*, 2008; PIRES e MARCONDES, 2003).

A rapidez com que as informações fluem na contemporaneidade, e considerando a facilidade de acesso, causa certo desequilíbrio em que tem-se a impressão de estar sempre atrasado em relação aos acontecimentos. Há maior exigência de aperfeiçoamento, atualização e dinamicidade, bem como um número cada vez maior de responsabilidades a serem assumidas pelo profissional nas organizações. Esses motivos têm causado aos indivíduos e as organizações em geral preocupações quanto à aquisição e gestão do conhecimento.

No entanto, se faz necessário o entendimento conceitual do que vem a ser: conhecimento, gestão do conhecimento e estilos de gestão. O conhecimento pode ser entendido como algo associado a experiências, informações, valores, contexto, crenças (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; NONAKA, 1994; QUINN *et al*, 1996). Logo, a gestão do conhecimento pode ser compreendida “como o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro das empresas, como o objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhada com o mercado” (SCHARF, 2007, p. 93).

Já o estilo de gestão do conhecimento está diretamente relacionado à orientação particular da organização, que pode ser mais voltado para fatores humanos ou sistêmicos, ou seja, a ênfase dada às ações da organização pode preconizar uma orientação à outra. Choi e Lee (2003) apresentaram quatro estilos de gestão, que são: orientado para sistemas, passivo,

dinâmico e orientado para pessoas. Os estilos de gestão citados são determinados, principalmente, pelo tipo de conhecimento que a organização preconiza que pode ser tácito ou explícito (POLANYI, 1966).

As organizações vêm se preocupando cada vez mais com a gestão do conhecimento, isso se torna claro tendo em vista que “o conhecimento está na origem e na execução do processo de concepção e criação de novos produtos, processos e serviços” (SANTOS NETTO, 2005, p. 7). Nessa mesma linha, Ferreira *et al.* (2009, p. 2), colocam que “muito embora essa nova gestão pareça ser de natureza complexa, seus resultados consistem em um grande potencial organizacional, além de ser uma das ferramentas da inovação”. Todavia, ainda requerem-se estudos que busquem clarear o entendimento dos estilos de gestão utilizados pelas organizações, bem como, as minúcias das ferramentas empregadas no processo de gestão do conhecimento da organização. Conforme destaca Souza (2007, p. 149) “a gestão do conhecimento eficiente é uma forma de melhorar os processos organizacionais, possibilitando o acesso mais rápido e ampliado às informações e aos conhecimentos inerentes a esses processos de negócio, diminuindo o risco de erros”.

E ainda, compete salientar que “apesar de o conhecimento ter sido reconhecido como crítico para criar vantagens competitivas, a implantação da gestão do conhecimento continua a ser um desafio para as organizações” (CAMARGO, 2005, p.10). Neste sentido, quanto mais específicos forem os estudos neste campo mais amplas são as oportunidades para as organizações aprimorarem a utilização do mesmo.

Sobre as ferramentas de gestão que se busca explicitar nesta pesquisa, entende-se todas as estratégias e formas específicas das quais a organização se utiliza para gerir o conhecimento. São exemplos: reuniões, discussões, fóruns, conversas informais, intranet, extranet (SOUZA, 2007), além de atividades de lazer, criação de equipes multi-tarefas, ou seja, todas e quaisquer atividades em que possa haver obtenção, troca e ampliação do conhecimento.

Portanto, através do desenvolvimento deste estudo, buscou-se obter a identificação e o entendimento de minuciosas ferramentas práticas que sustentam o processo de gestão do conhecimento em todas as suas etapas: identificar, obter, distribuir, utilizar, criar, compartilhar, sustentar e descartar, nas quatro empresas participantes. Do mesmo modo, pode-se estabelecer uma relação entre as ferramentas utilizadas por cada empresa e a sua orientação quanto ao estilo de gestão. Importantes contribuições são feitas, tanto ao meio acadêmico como profissional, ao expor fatores que podem auxiliar em um efetivo processo de gestão do conhecimento, tendo em vista a orientação da organização quanto ao seu estilo.

1.1 Problemática

Nos dias de hoje, ainda que os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento sejam amplamente discutidos, apresentando uma gama de estudos em uma área multidisciplinar (QUEL, 2006), constata-se que há espaço para estudos que investiguem ferramentas efetivas que são utilizadas pelas organizações para de fato gerir, captar, aumentar e inovar seus conhecimentos. Há várias ligações a serem feitas, como, por exemplo, a relação entre o modelo e o estilo de gestão do conhecimento (CHOI e LEE, 2003) adotados pela organização.

Assim, compreende-se a necessidade de estudos que mostrem claramente ferramentas utilizadas para aproveitar o conhecimento dos indivíduos e as formas pelas quais eles o obtém, para posteriormente transformá-los em conhecimentos concretos e úteis ao corpo organizacional. A falta de maiores especificações neste sentido acaba por gerar incertezas a organização, uma vez que o conhecimento fica detido de forma aleatória nas mentes e ações dos indivíduos sem a aplicação devida. Neste sentido, salienta Camargo (2005, p.11), “raramente as organizações tomam decisões erradas por não possuir o conhecimento, e sim pelo fato do mesmo manter-se escondido em algum lugar da organização onde não pode ser achado no momento correto”.

É interessante mencionar, que a partir do momento em que a organização não consegue captar o conhecimento fica com sua capacidade de inovação comprometida, o que posteriormente poderá acarretar dificuldades competitivas e de manutenção e expansão do negócio. De acordo com isso, Prange (2001) salienta que os estudos, relacionando aprendizagem e conhecimento vem negligenciando os processos de geração do conhecimento e sua associação com os resultados, o que torna novamente explícito a necessidade de pesquisas neste âmbito. Considerando-se que “o conhecimento é precíval, as organizações não podem se tornar complacentes com o conhecimento hoje, já que diferentes tipos de conhecimentos serão necessários à medida que ocorrem mudanças no ambiente competitivo” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 106).

Portanto, explorar teoricamente os temas gestão do conhecimento e estilos de gestão, ou acreditar na sua eficácia não se constitui simplesmente em condições que assegurem o crescimento e a inovação na organização. Desta forma, se faz necessário entendimentos mais

práticos que tragam à luz ferramentas possíveis de gestão do conhecimento. Observa-se que, a maior parte das organizações, nos mais variados segmentos, tem o conhecimento como a principal fonte de geração de riqueza frente a um contexto de concorrência acirrada (NAKATA e SOUZA, 2008), todavia, frequentemente elas são desprovidas de ferramentas estratégicas de gestão do conhecimento que lhe assegurem vantagens competitivas.

Assim, o uso de ferramentas como reuniões, discussões, momentos de interação sejam elas presencialmente ou através de sistemas, e o seu entendimento, são fatores determinantes para a inovação dentro da organização, tendo em vista que “a gestão do conhecimento é a linha pela qual a inovação transita” e do mesmo modo, “é cada vez mais difícil às empresas conseguirem um processo duradouro de inovação sem estarem fundamentadas em um programa sólido de gestão do conhecimento” (SCHARF, 2007, p. 166). Portanto, “o importante é identificar dentre estas ferramentas a que melhor se adapta na realidade do ambiente da empresa” (SOUZA, 2007, p. 149) e através disso, manter o processo de gestão do conhecimento na organização.

Da mesma forma, quando se fala em gestão do conhecimento sem dar a devida atenção a orientação de estilo que a organização possui, corre-se sérios riscos de não conseguir efetivar essa gestão. De acordo com Choi e Lee (2003), muitas vezes as organizações estão ansiosas com o início de seus próprios programas de gestão do conhecimento e esquecem de considerar a variação dos métodos e modelos em que um pode ser mais eficaz que outro dependendo da necessidade da organização.

Nesta pesquisa não foi necessário que a organização tivesse um processo de gestão do conhecimento estruturado em todas as suas etapas, este poderia ocorrer informalmente. Por este motivo, procurou-se organizações que necessitassem do conhecimento como forma de manutenção no mercado, optou-se, assim, por empresas que trabalham com tecnologia da informação.

A partir do entendimento da importância dos temas conhecimento, gestão do conhecimento e estilos de gestão na atual conjuntura em que se encontram as organizações, e do mesmo modo, a relevância de ações no sentido de que visem à manutenção da organização no mercado, o presente estudo responde ao seguinte problema de pesquisa:

Em quais ferramentas práticas se ampara o processo de gestão do conhecimento nas organizações e qual a relação que estas ferramentas reservam com o estilo de gestão da mesma?

1.2 Objetivos

Geral:

- Verificar quais ferramentas são utilizadas para cada etapa do processo de gestão do conhecimento nas organizações, relacionando-as ao estilo de gestão;

Específicos:

- Compreender a orientação das organizações pesquisadas quanto ao estilo de gestão;
- Identificar as ferramentas de gestão do conhecimento adotadas pelas organizações pesquisadas em cada uma de suas etapas;
- Analisar a relação entre as ferramentas utilizadas por cada organização e o estilo de gestão da mesma.

1.3 Justificativa

As discussões relacionadas aos termos conhecimento e gestão do conhecimento tem sido recorrentes nos últimos anos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; DE SORDI, 2008). Estudos têm avançado nesse campo mostrando o estrito interesse, tanto da academia quanto das organizações, em explorar a forma como estes podem ser úteis estrategicamente. O desenvolvimento do presente estudo tem o objetivo de contribuir com estas discussões, pois traz uma abordagem que contempla conexões entre modelos apresentados na literatura.

Partindo-se de estudos já fundamentados, percebe-se que a ciência evoluiu para um novo modelo de entendimento da sociedade, baseado no conhecimento (QUEL, 2006). Hoje, o conhecimento se tornou algo indispensável a qualquer organização que pretende permanecer e crescer no mercado. Essa demanda por conhecimento é fruto de inúmeras transformações ocorridas através da globalização e da intensificação do uso das tecnologias da informação, além das exigências cada vez mais acirradas do contexto social. Ainda neste sentido, torna-se nítido que a capacidade de adaptação a esta sociedade é somente viável a partir da geração e renovação de conhecimentos pressupostos e ações (DE SORDI, 2008).

Então, há o reconhecimento da importância do conhecimento nas organizações, pois, o mesmo sendo considerado como um recurso intangível é uma das ferramentas utilizadas

para a aquisição de vantagem competitiva (SHER e LEE, 2004; GRAY e MEISTER, 2006; OLIVEIRA, 2009). Dessa forma, observa-se que é a partir do conhecimento e do capital intelectual a organização é capaz de gerar riquezas (BUKOWITZ e WILLIANS, 2002).

No entanto, o fato de a organização buscar a apropriação do conhecimento em si, não é suficiente para sua manutenção. Para que de fato obtenha resultados e torne-se competitiva em um contexto altamente mutável é preciso utilizar-se de meios que sustentem um processo de gestão do conhecimento. Essa gestão embora não seja algo simples pode garantir a viabilidade da organização (CAMARGO, 2005).

Muitos estudos têm sido direcionados especificamente à gestão do conhecimento, nesse sentido. Nakata (2009, p. 7) comenta que “gerar e gerir o conhecimento, no entanto, pressupõe processos de aprendizagem, única forma de se promover integradamente o desenvolvimento individual, coletivo e organizacional”. Essa aprendizagem ligada ao processo de gestão é abordada implícita ou explicitamente por diversos autores como: Davenport e Prusak (1998), Bukowitz e Williams (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002), De Sordi (2008), estes têm em comum o desenvolvimento de etapas para implantação de um processo de gestão que contempla desde a sua criação ou obtenção até o seu uso ou descarte. Para esses autores, a gestão do conhecimento enquanto tema central de seus estudos é possível e viável se toda a organização estiver envolvida.

Embora estes modelos sejam aceitos e amplamente difundidos ainda se faz pertinente estudos que explorem com maior profundidade essas etapas e que sejam capazes de identificar as ferramentas das quais as organizações se utilizam para garantir a efetividade do processo, sendo que essas ferramentas podem ser reuniões, momentos de interação, utilização de recursos tecnológicos, entre outros.

Todavia, vale salientar que em relação à gestão do conhecimento existem outros estudos que dão enfoques diferentes ao assunto, contudo não menos importantes. Um exemplo é o estudo desenvolvido por Choi e Lee (2003). Esses autores consideram que a organização antes de implantar um processo de gestão de conhecimento com etapas bem definidas, precisa verificar sua orientação quanto ao estilo de gestão, fato esse que muitas vezes vem sendo negligenciado pelas organizações, pois normalmente iniciam um processo de gestão do conhecimento sem considerar aspectos de sua orientação (CHOI e LEE, 2003).

Choi e Lee (2003), afirmam que existem quatro estilos ou tipos de orientações básicas: para pessoas, passiva, dinâmica e sistêmica. Cada um desses estilos requer uma condução diferente no processo de gestão do conhecimento. Há organizações que trabalham mais com conhecimento tácito e neste sentido possuem uma orientação voltada para as

peessoas. Já outras preconizam conhecimentos mais formalizados, explícitos e por isso é comum terem uma orientação mais sistêmica em que conduzem seu processo de gestão apostando mais em desenvolvimento de softwares, redes de contato, ou utilização de ferramentas que contemplem recursos tecnológicos.

A proposta deste estudo procurou justamente relacionar o estilo de gestão da organização quanto a sua orientação com um modelo de gestão do conhecimento que contenha etapas definidas. A intenção do estudo quanto às etapas da gestão do conhecimento não foi verificar se elas ocorrem, mas sim aprofundar em seus processos, verificando quais são as ferramentas utilizadas pela organização, aspecto que ainda apresenta lacunas na literatura. Em suma, o desenvolvimento do projeto visou verificar quais são as ferramentas utilizadas pela organização em cada etapa e em cada estilo de gestão.

Assim, identificar o estilo e as principais ferramentas de gestão do conhecimento empregado nas organizações, bem como estudar os processos de gestão do conhecimento em si, implica em uma significativa contribuição tanto para a academia quanto para o meio profissional (TERRA, 2000; NAKATA, 2009).

Neste sentido, a organização para identificar as ferramentas de gestão do conhecimento que melhor se adaptam às suas necessidades e anseios não pode deixar de considerar pontos fundamentais como: tecnologia, política de gestão de pessoas e estratégia empresarial (SOUZA, 2007), uma vez que estes pontos interferem na relação entre os sujeitos, na comunicação e no compartilhamento do conhecimento e conseqüentemente no processo de gestão deste.

Diante disto, a gestão do conhecimento constitui-se em um importante campo de pesquisa nas organizações (DEWES e MAEHLER, 2009). O interesse pelo tema é impulsionado nas organizações pela busca de vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2009). Da mesma forma, “vários estudos tem enfatizado a importância de uma efetiva gestão do conhecimento na geração de inovações especialmente em se tratando de empresas de alta tecnologia” (PAVONI, 2009, p. 5), pois “a inovação é vista como o resultado de processos de criação e desenvolvimento de conhecimentos” (SILVA FILHO e GUIMARÃES, 2008, p. 8).

Perante este quadro e ainda sob o enfoque dos autores supracitados, (SILVA FILHO e GUIMARÃES, 2008, p. 10) “estudos poderiam enfatizar inovações organizacionais implementadas e reconhecidas, descrever o processo de aprendizagem ocorrido e identificar os conhecimentos gerados, transferidos e aplicados nas praticas organizacionais”, o que de certo modo, corresponde à identificação das ferramentas utilizadas no processo de gestão do conhecimento.

Considerando a improbabilidade de qualquer “conhecimento que não seja fruto da interação do homem com a natureza ou com fenômenos que o cercam” (QUEL, 2006, p. 18), reitera-se o entendimento de que todo conhecimento necessário à manutenção da organização provém das interações de seus sujeitos, e requer um processo de gestão sólido, respeitando a orientação da organização e ao mesmo tempo tornando visíveis as ferramentas empregadas em cada etapa.

1.4 Estrutura do trabalho

Com o propósito de atingir o objetivo principal desta pesquisa que visa identificar as ferramentas utilizadas na gestão do conhecimento, levando em consideração o seu estilo de gestão estruturou-se o presente estudo de acordo com o exposto nos parágrafos que seguem.

Neste primeiro capítulo buscou-se introduzir os conceitos principais do estudo caracterizando as particularidades do contexto que envolvem de forma específica o problema que norteia o estudo, bem como os objetivos propostos para responder a esse problema. Da mesma forma, pretendeu-se justificar a pesquisa, indicando algumas das possíveis contribuições, tanto para a ciência como para as organizações.

A estruturação do segundo capítulo objetiva apresentar a fundamentação teórica que serviu de base para a pesquisa, apontando conceitos e avanços na ciência relacionada ao tema. Assim, discorreu-se sobre os seguintes tópicos: a) apresentação e conceitualização dos termos conhecimento e gestão do conhecimento; b) identificação dos principais modelos encontrados na literatura; c) apresentação dos estilos de gestão do conhecimento. Este capítulo se faz pertinente, pois proporciona ao pesquisador um momento de interação direto com o que vem sendo produzido no meio acadêmico em relação ao assunto estudado.

No desenvolvimento do terceiro capítulo apresenta-se o método utilizado para responder ao problema do presente estudo demonstrando como o instrumento será validado, a definição dos termos e variáveis, identificar a população e amostra abordada e a forma como os dados serão coletados e analisados.

O quarto capítulo traz os principais resultados obtidos na pesquisa e a discussão destes resultados. Há ainda uma efetiva apresentação das empresas integrantes do estudo e a identificação das ferramentas utilizadas por estas em cada etapa da gestão do conhecimento, bem como, a orientação das mesmas quanto ao estilo. Neste capítulo relacionam-se as

ferramentas encontradas com o estilo de gestão, bem como, compara-se os resultados obtidos por cada empresa entre si.

Em seguida, são apresentadas as conclusões e considerações finais do estudo, onde se destaca as principais contribuições tanto para o universo acadêmico como profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os aportes teóricos que formam a base para o desenvolvimento da presente pesquisa. Serão abordados alguns conceitos e modelos de gestão do conhecimento sob o enfoque de diferentes autores. O propósito deste trabalho não é deter-se a pormenores da cada corrente teórica, mas sim conhecê-las e posteriormente utilizá-las na elaboração do instrumento de pesquisa. Sendo assim, cabe ressaltar que o tema gestão do conhecimento é emergente e vem sendo bastante estudado o que demonstra a sua importância e pertinência.

2.1 O valor do conhecimento para as organizações contemporâneas

Diversas acepções são encontradas para expressar o sentido da palavra conhecimento. Para este estudo considera-se a definição elaborada por Nakata e Souza (2008, p. 3), “entende-se por conhecimento a informação interpretada e trabalhada, ou seja, o que cada informação significa e que influências cada informação pode causar, a fim de que a informação possa ser utilizada para ações e tomadas de decisões”.

Os estudos que versam sobre o que é conhecimento provêm da filosofia desde o período grego, aonde a palavra ‘epistemologia’ vem significando ‘teoria do conhecimento’ (FREES, 2007). Desde então, a definição mais aceita para a palavra, principalmente no ocidente, foi proferida por Platão. Para ele, o conhecimento é visto como toda “crença verdadeira justificada”. No entanto, essa definição foi bastante questionada. Aristóteles, discípulo de Platão, considerou que o objeto conhecido não pode ser isolado do conhecedor, ou seja, este conhecimento ocorre a partir da percepção sensorial. Deste modo, na visão de Platão o conhecimento perpassa pela razão pura – racionalismo, enquanto para Aristóteles o conhecimento é empírico e obtido através da indução. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; STEFANOVITZ, 2006). Assim, seguiram duas correntes teóricas que foram sendo estudadas e defendidas por outros filósofos intermediários como Descartes (racionalista) e Locke (empirista). Posteriormente, houve uma tentativa de síntese das duas correntes e nesse sentido

se destacam as contribuições de Kant, Hegel e Marx, estudiosos que fizeram ligações importantes entre o empirismo e o racionalismo.

De acordo com Krogh (1998) existem duas perspectivas mais recentes quanto ao entendimento da natureza do conhecimento, essas correntes são: a cognitivista e a construtivista. Na abordagem cognitivista é dada ênfase ao uso da tecnologia e dos sistemas de informação. Para os seguidores desta corrente, o conhecimento é facilmente codificável e transmissível a outros. Já na corrente construtivista admite-se a existência de conhecimentos não explícitos altamente ligados a processos individuais e habilidades dificilmente codificáveis. Essa corrente de certo modo opõe-se ao racionalismo.

Hodiernamente, o conhecimento ainda é alvo de inúmeros estudos em diversas áreas, uma vez que ele representa um valioso recurso às organizações. De acordo, ZABOT e SILVA:

A importância do conhecimento não é uma descoberta nova. Desde os tempos mais remotos, sabe-se que os homens que detinham muito conhecimento eram os que se destacavam dos demais. O grande problema foi que durante muito tempo o acesso ao conhecimento era, na verdade, restrito a alguns privilegiados, e o próprio conhecimento era, muitas vezes, utilizado como meio de domínio e opressão (2002, p.66).

Do mesmo modo, as mudanças ocorridas na economia deram origem à chamada ‘sociedade do conhecimento’, na qual este é tido como o bem intangível de maior valor. (DRUCKER 1994; QUINN, 1992). Assim, afirma Fialho *et al* (2008, p. 75) “o conhecimento é mais valioso que qualquer outro fator de produção. Atualmente os recursos econômicos fundamentais não são mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o conhecimento”. Neste sentido, “o aumento na complexidade dos problemas exige um nível maior de especialização, cooperação e conhecimento por parte dos seus membros e colaboradores” (MIRANDA e MORESI, 2010, p. 410).

O conhecimento possui características específicas que podem reduzi-lo ou ampliá-lo de maneira inimaginável. Ao contrário de outros recursos ele não é escasso e na medida em que é utilizado ou compartilhado pode aumentar e se modificar, porém, quando distorcido pode gerar problemas de dimensões exorbitantes à uma organização. Além disso, o conhecimento independe de espaço físico o que torna infinito seu armazenamento (FIALHO *et al*, 2008).

Do mesmo modo, de acordo com Santos e Souza (2010, p. 265), “o conhecimento é algo que está embutido no conjunto das estruturas de representação de um ser”, ou seja, o

conhecimento é parte integrante de qualquer pessoa e torna-se evidente à medida que são feitas relações interpessoais ou necessidades vão surgindo. Sendo assim “o conhecimento, nada mais é do que um processo próprio do ser humano de aprender e vir a conhecer algo que lhe era estranho, ou seja, é um processo de apreensão do mundo que o rodeia” (SHIGUNOV NETO e TEIXEIRA, 2006, p. 224).

Assim, a busca por conhecimento tornou-se algo inerente às organizações contemporâneas. De acordo com Shigunov e Teixeira (2006, p. 220), “o que distingue uma empresa de outra é o conhecimento que cada uma detém”. O conhecimento deve fazer parte de todo o contexto da organização e não apenas ficar restrito a alguns poucos colaboradores. “Cada pessoa, dono ou contratado, deve estar envolvida diretamente com as atividades relacionadas ao conhecimento, como única maneira de lograr êxito no atual momento competitivo” (DALFOVO, SHARF e KRAMBECK, 2009, p. 46).

Logo, percebe-se que “as empresas que dominam o conhecimento dos seus principais processos organizacionais dão um passo significativo rumo à identificação das bases de conhecimentos estratégicos” (SHARF e SORIANO-SIERRA, 2008, p. 92). Fato este, que torna o conhecimento como algo valioso ao contexto de qualquer organização em desenvolvimento.

2.1.1 As distinções entre conhecimento tácito e explícito

Essencialmente, existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. Esses conceitos foram apresentados por POLANYI (1966) e vêm servindo de base para as demais obras relacionadas ao conhecimento organizacional e a gestão do conhecimento em si.

Dentre as características do conhecimento explícito pode se destacar a codificação, a documentação e a maior facilidade de acesso. O conhecimento explícito é facilmente encontrado em manuais, sistemas, textos e gráficos. É o tipo de conhecimento que descrito através da experiência prática ou do desenvolvimento teórico é formalizado e torna-se acessível a qualquer um (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; CHOO, 2003).

Já o conhecimento tácito ou também chamado de implícito tem como característica a pessoalidade, ou seja, é um conhecimento interno, difícil de ser verbalizado. Segundo Polanyi

(1966) o conhecimento tácito representa mais do que se pode dizer, ele não pode simplesmente ser reduzido a uma articulação explícita, uma vez que as pessoas o adquirem através do entendimento e organização de suas próprias experiências num processo interativo com o meio. O conhecimento tácito envolve modelos mentais, crenças, valores e ideais, sendo dotado de subjetividade (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; SENGE, 1999; CHOO, 2003).

De acordo com Choo (2003), existe uma ênfase dicotômica entre conhecimento tácito e explícito, porém não se pode esquecer que estes são complementares e interdependentes. Ademais, deve-se considerar que basicamente todo o conhecimento antes de se tornar explícito é um conhecimento essencialmente tácito que passa por um processo de moldagem através da verbalização da experiência. O quadro 1 exemplifica os dois tipos de conhecimento.

CONHECIMENTO TÁCITO X CONHECIMENTO EXPLÍCITO	
Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento de experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 1: Dois tipos de conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67)

Para proporcionar essa interação entre os dois distintos tipos de conhecimento tácito e explícito e objetivando criar novos conhecimentos, Nonaka e Takeuchi (1997) postularam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, que são: socialização, externalização, combinação e internalização e que serão explicados na próxima seção.

2.1.2 A criação do conhecimento: os estudos de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram uma teoria que explica os processos de criação do conhecimento na organização. Em seu estudo consideraram diferenças entre as ações do oriente e do ocidente quanto à criação do conhecimento, bem como salientaram as

diferenças entre o conhecimento em níveis individuais e coletivos. Com base nestes estudos delinearão quatro modos de conversão do conhecimento:

- **Socialização:** baseia-se na experiência compartilhada, ou seja, consiste na transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Segundo Fialho *et al* (2008, p. 79) “a socialização gera conhecimento compartilhado como modelos mentais e habilidades técnicas”, desse modo clama por interação abundante.
- **Externalização:** é a dimensão que proporciona a articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, facilitando a comunicação. Comumente o modo de externalização se dá através do diálogo ou da reflexão mútua combinada a dedução à indução. De acordo com Nonaka e Takeuchi:

Quando não podemos encontrar uma expressão adequada para uma imagem através dos métodos analíticos de dedução ou indução, temos de recorrer a um método não-analítico. A externalização, portanto, normalmente é orientada pela metáfora e/ou analogia (1997, p. 72).

As metáforas contribuem para a conciliação de aversões de significado, enquanto mecanismos de comunicação auxiliam no desenvolvimento de novas ideias.

- **Combinação:** a combinação visa compartilhar o conhecimento explícito transformando-o igualmente em conhecimento explícito. A troca de conhecimento acontece por meio de qualquer sistema de informação. A informatização tecnológica tem contribuído para que haja melhora nas trocas de informações abrangendo seu compartilhamento, difusão e até mesmo armazenamento, o que colabora na aprendizagem, gerando mais conhecimentos, pois “usos criativos de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados em larga escala facilitam esse modo de conversão do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 76), já que oferecem agilidade efetiva nas trocas de informações.
- **Internalização:** é o processo pelo qual o conhecimento explícito é transformado em conhecimento tácito gerando habilidade das competências. De acordo com Fialho (2008, p. 80) “o modo de internalização, ao invés de ensinar baseado em análise, ensina pelo contínuo processo de auto-aprimoramento, em que a ativa participação é enfatizada”. Para que a internalização seja efetiva é necessário o compartilhamento do conhecimento tácito com o propósito de gerar um conhecimento organizacional

socializado, ou seja, “para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 78) e assim, os documentos onde estão internalizados os conhecimentos beneficiam o seu compartilhamento, auxiliando para que vivenciem as experiências de outros.

A interação entre esses quatro modos de conversão do conhecimento foi explicada através do desenvolvimento de uma espiral do conhecimento, expresso na Figura 1. Assim de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82), “a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre sessões, departamentos, divisões e organizações”.



Figura 1: A espiral do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Em se tratando de criação do conhecimento torna-se relevante mencionar o entendimento de Rigato *et al* (2010) em estudo feito para verificar a produção científica realizada nas universidades: Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade de São Paulo (USP) e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde “observa-se que o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) tem sido o modelo mais utilizado nas dissertações e teses dessas instituições de ensino superior, e muitas vezes em conjunção com outros

modelos” (p. 13). No entanto, há algumas críticas ao estudo feito por Nonaka e Takeuchi (1997), principalmente quando estes afirmam que o conhecimento se encontra sempre ou na forma tácita ou na explícita, ou em conversão entre essas duas dimensões. Alguns estudos posteriores já revelaram que estas duas dimensões são transitórias e que existem graus entre ambas que precisam ser revelados e melhor estudados (AKBAR, 2003; PEREIRA, 2006).

2.2 A gestão do conhecimento: conceitos, modelos e utilização

As organizações estão a cada dia mais ávidas por crescimento, diferenciação de produtos e serviços, destaque e inovação. Diante de um cenário altamente mutável e complexo as mesmas vêm apostando na aplicação de modelos de gestão do conhecimento visando à eminência de garantir o melhor uso e o avanço do conhecimento. Conforme argumenta Sbragia *et al* (2006, p. 79) “a gestão adequada do conhecimento torna-se, portanto, fator fundamental para a diferenciação estratégica e a construção de vantagens competitivas na empresa”.

De acordo com Pavoni (2005, p. 13) “a gestão do conhecimento existe desde que o homem ensinava a seus descendentes os saberes que detinha e, apesar de não formalizada, o fazia das mais diferentes formas, com símbolos, por via oral ou escrita”. Ainda conforme a autora, o conceito de gestão do conhecimento passou a ser considerado apenas no final do século XX quando com a revolução industrial surgiu o problema da distribuição de conhecimento entre um grande número de pessoas dentro da organização.

Nos dias de hoje é dispensável discorrer ou colocar em questão a importância da gestão do conhecimento para as organizações. Conforme salienta Terra (2000, p. 225) “não existe mais a necessidade de se debater o valor da gestão do conhecimento”, isso porque sua importância já é reconhecida pelas organizações. O que ainda se busca são estudos que tornem mais palpáveis e, de algum modo, facilitem e potencializem a utilização desta ferramenta.

Ademais compete salientar que “é por meio da gestão do conhecimento que as organizações passam a contar com um conjunto de sistemas que possibilitam a criação, disseminação e utilização de conhecimentos” (FIALHO *et al*, 2008, p. 73). Ainda ressaltando a importância deste recurso às organizações, Santos e Neto (2008, p. 570) afirmam que:

A Gestão do Conhecimento oferece uma estrutura geral para a organização dos conteúdos estratégicos da aprendizagem, fortalecendo a capacidade de uma empresa em gerar respostas válidas aos desafios do ambiente externo em permanente estado de mudança, ampliando o portfólio de competências organizacionais, tendo em vista adaptar-se aos novos requisitos dos negócios e do ambiente tecnológico relacionado.

Existem muitos modelos e conceitos desenvolvidos para o termo gestão do conhecimento, no entanto, se faz pertinente comentar que para esta pesquisa será adotado o conceito que define gestão do conhecimento “como o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro das empresas, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhada com o mercado” (SCHARF, 2007, p. 93).

2.2.1 A gestão do conhecimento: as contribuições de Davenport e Prusak (1998)

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma das maiores fontes de vantagens competitivas nas organizações e cada vez há mais entusiasmo por parte das organizações com relação aos benefícios gerados a partir de práticas ligadas a gestão do mesmo. Estes autores desenvolveram um modelo que considera quatro etapas para a gestão do conhecimento e que estão descritos a seguir:

- Geração: acontece intencionalmente e conscientemente na organização através da interação que a mesma estabelece com seus ambientes. Nesta etapa, as organizações “absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 63).
- Codificação e Coordenação: nesta etapa o conhecimento é passado de forma clara e de fácil acesso àqueles que necessitam dele na organização, porém, existem algumas limitações em relação ao conhecimento tácito, pois exige localizar na organização o detentor do conhecimento para que possa criar um canal de interação com aquele que precisa das informações, do conhecimento. A alternativa mais eficaz para a realização desta etapa é a criação de mapas do conhecimento, onde as pessoas podem de forma

facilitada encontrar as informações das quais necessitam. Além desta alternativa, também existem outras como recursos multimídia e sistemas especialistas, por exemplo.

- Transferência: consiste na aquisição e transmissão do conhecimento. Comumente tal etapa é realizada com o auxílio de recursos tecnológicos, entretanto, a espécie do conhecimento a ser passado pode implicar uma transferência formal ou informal dependendo de cada caso. Além disso, a cultura, as normas e os valores próprios determinarão a forma de como ocorrerá a transferência do conhecimento.
- Utilização: a última etapa implica no uso do conhecimento adquirido em que este seja capaz de provocar mudanças nas ações da organização. Nesta etapa Davenport e Prusak (1998) consideram que todos os integrantes da organização precisam ser responsáveis pelo uso e gestão do conhecimento para que esta efetivamente ocorra.

Os estudos desenvolvidos por Davenport e Prusak (1998) apresentam bastante aderência na literatura, sendo comum encontrar referências a estes autores em trabalhos que versem sobre conhecimento, como os de: Camargo (2005); Santos Netto (2005); Scharf (2007); Pavoni (2009), entre muitos outros. A ideia central que os estudos destes autores tende a passar aponta que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem, é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. xv). Diante desta citação, contata-se a valiosa contribuição destes autores para os estudos relacionados à gestão do conhecimento.

2.2.2 Estratégias para gestão do conhecimento de Hansen *et al* (1999) – Codificação e Personalização

Os estudos desenvolvidos por Hansen *et al* (1999) apontaram para duas estratégias de gestão do conhecimento que são: codificação e personalização. A estratégia de codificação é favorável ao uso de banco de dados eletrônicos onde os conhecimentos adquiridos pela empresa são mantidos e codificados. A grande vantagem da codificação por meio dos sistemas de informação é que posteriormente os dados armazenados poderão ser reutilizados, gerando benefícios e disponibilizando conhecimento a qualquer parte da organização. De

acordo com Camargo (2005, p. 35), “a codificação do conhecimento é realizada a partir da extração do conhecimento da pessoa que o desenvolveu, tornando-o independente da mesma.” Joia e Oliveira (2007, p. 15) definem de forma clara a estratégia de codificação criada por Hansen *et al*:

Na codificação, todo o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informação. Em tais sistemas, o conhecimento pode ser localizado por meio de uma indexação eficiente e pode ser distribuído para todas as filiais da empresa através de redes de dados. Assim, a reutilização do conhecimento explícito é o principal objetivo da empresa, dando-se pouco incentivo à customização para adequação de produtos e serviços e às particularidades dos clientes.

Na personalização o foco principal é o conhecimento individual que deve ser transmitido aos demais na organização através de contatos pessoais. Nesta estratégia cria-se um vínculo entre as pessoas. Joia e Oliveira (2007, p.15) descrevem a estratégia de personalização:

Na personalização, a importância está na transmissão do conhecimento tácito de uma pessoa para outra. Nesse caso, os sistemas de armazenagem de conhecimento são menos robustos do que na estratégia anterior. As ferramentas utilizadas são aquelas que priorizam os contatos pessoais, de modo que as dificuldades, as soluções, os métodos, os custos etc. dos trabalhos primeiramente realizados possam ser discutidos para ajudar aqueles funcionários que farão trabalhos semelhantes, posteriormente.

O Quadro 2 apresenta as duas estratégias citadas por Hansen *et al* (1999) e suas características principais:

CODIFICAÇÃO		PERSONALIZAÇÃO
Fornecer alta qualidade, confiabilidade e rápida solução de problemas utilizando-se de conhecimento codificado.	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	Fornecer criatividade, aconselhamento analítico em problemas complexos através do compartilhamento de conhecimento individual.
Economia de Reuso Investe uma vez em ativo do conhecimento. Utiliza-se de times de grandes com alta taxa de consultores por sócio. Foco em gerar receitas amplas e genéricas.	MODELO ECONÔMICO	Economia de Especialistas Cobra altas taxas por soluções altamente customizadas para problemas únicos. Usa times pequenos com baixa taxa de consultores por sócio. Foco em manter altas taxas de lucro.

Pessoas – Documentos Desenvolve um sistema de documentação eletrônico que codifica, armazena, dissemina e permite o reuso do conhecimento.	ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	Pessoas – Pessoas Desenvolve redes de relacionamentos para conectar pessoas para que o conhecimento tácito seja compartilhado.
Investe pesadamente em TI. A meta é conectar pessoas com conhecimento codificado e reutilizável.	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Investe moderadamente em TI. A meta é facilitar conversas e trocar conhecimentos tácitos.
Contrata recém formados que são treinados em reutilizar o conhecimento para implementar soluções. Treinar pessoas em grupos através de cursos à distância. Recompensar pessoas por usar e contribuir com as bases de documentação.	RECURSOS HUMANOS	Contrata MBA's para a solução de problemas complexos e que sabem lidar com ambiguidade. Treina pessoas através de aconselhamento individual. Recompensa pessoas para compartilhar conhecimento diretamente com os outros.

Quadro 2: Como as empresas de consultoria gerenciam seu conhecimento

Fonte: Adaptado de Hansen *et al.* (1999, p. 6).

Segundo Hansen *et al* (1999), toda organização pode basear-se em uma dessas estratégias para realizar o gerenciamento de seu conhecimento, levando em conta para a escolha da estratégia a sua competitividade. Contudo, as duas estratégias também podem ser utilizadas simultaneamente desde que uma se destaque perante a outra, uma vez que se utilizadas em níveis iguais correm o risco de falhar.

O modelo de Hansen *et al* (1999) foi utilizado no Brasil por Joia e Oliveira (2007) e embora estes autores tenham encontrado resultados que corroboram com o estudo original, há autores como Nakano e Fleury (2005) que consideram a abordagem de Hansen *et al* (1999) como uma simplificação da realidade. Para os últimos, as estratégias que envolvem a gestão do conhecimento são mais complexas do que as apresentadas por Hansen *et al* (1999).

2.2.3 As dimensões da gestão do conhecimento desenvolvidas segundo Terra (2000)

Para Terra (2000, p. 201) “a gestão do conhecimento está associada à própria evolução da teoria organizacional” e, portanto, sua manutenção depende de uma análise de muitos outros fatores como: ambiente econômico, evolução tecnológica, natureza humana, entre outros. Diante destes fatores, e reconhecendo a complexidade e a multidimensionalidade

associadas à gestão do conhecimento, Terra (2000) desenvolveu um modelo que contempla sete dimensões diretamente relacionadas à prática gerencial, são elas:

1. **Estratégia da Alta administração:** exprime a ideia de que os funcionários devem direcionar seu aprendizado aos campos anteriormente definidos pela organização a fim de seguir as metas propostas pela mesma, correspondendo a estratégia empresarial em questão. Sendo assim, a alta administração é quem deve gerenciar as estratégias e conhecimento organizacional. Conforme cita Terra (2000, p. 92) “a capacidade de liderança, organização e o gerenciamento da força de trabalho são fundamentais para qualquer estratégia competitiva, pois são vantagens e ativos difíceis de serem imitados”. A organização, portanto, deve oferecer apoio para que todos entendam a importância do conhecimento como um atributo para a inovação.
2. **Cultura Organizacional:** a inovação é o foco principal, deve-se desenvolver um ambiente onde seja propício o aprendizado constante bem como a experimentação. Tendo em vista que mesmo sendo algo intangível, a cultura organizacional desempenha um papel importante em todos os pontos da organização. Cada organização possui um padrão em relação ao comportamento de seus funcionários que com o tempo criam valores que se tornarão característicos a cada uma delas.
3. **Organização e processos de trabalho:** nesta dimensão as equipes de trabalho multidisciplinares entram em evidência com funcionários mais autônomos e voltados à geração de novos conhecimentos. Esta nova forma de organizar-se torna-se necessária para a organização vença seus próprios paradigmas a fim de competir no mercado, uma vez que as mesmas devem ter a ciência de que estas são mudanças importantes para seu próprio crescimento. De acordo com isso Mattos e Guimarães (2005, p. 27):

[...] a criação e manutenção de estruturas organizacionais devem favorecer os processos de inovação. A atividade inovadora em uma organização é difícil de ser incrementada e fácil de ser reprimida. Uma estrutura hierarquizada e rígida desencorajará as pessoas a assumirem riscos e apresentarem novas ideias.

4. **Políticas e Práticas de Recursos Humanos:** devem ser analisadas práticas e políticas que possam trazer conhecimentos externos à organização agregando valores aos conhecimentos internos já existentes. Neste sentido a organização deve fomentar meios que visem a aprendizagem contínua de seus colaboradores e, em contrapartida,

alinhem à remuneração à competência individual dos mesmos. De acordo com Ferreira *et al* (2009, p.7), “as empresas inovadoras buscam por profissionais focados no conhecimento e, profissionais inovadores, buscam por empresas que reconheçam seus esforços e invistam no seu desenvolvimento pessoal”.

5. Sistemas de informação e Comunicação: esta dimensão destaca o compartilhamento e a estruturação das informações sem ignorar que em primeiro plano está o conhecimento tácito e os contatos pessoais e tendo como funcionalidade principal permitir que a informação chegue de forma facilitada a quem dela precisar contribuindo fundamentalmente, em decorrência, nas decisões da organização. Como afirma Terra (2000, p. 153) “é evidente que os recentes avanços na tecnologia de informação e comunicação também contribuem para importantes transformações nas organizações no que diz respeito ao acesso à informação e ao conhecimento”.
6. Mensuração dos Resultados: a organização pode criar diversos métodos avaliativos que ajudem no desenvolvimento do conhecimento organizacional, sendo possível através disso identificar qual a dimensão em que se encontra o capital intelectual da organização. À medida que as organizações aprendem a medir o seu capital intelectual conseguem mensurar os resultados obtidos na gestão do conhecimento e agir diante dos aspectos não satisfatórios.
7. Aprendizado com o Ambiente: são importantes as relações com o meio externo para que novos conhecimentos sejam adquiridos à organização por meio dessas alianças. O ambiente externo auxilia na ampliação do aprendizado. De acordo com Terra (2000, p. 197), “o cenário empresarial é de crescente necessidade de aprendizado por meio de redes com outras empresas”, pois a troca de experiência pode fazer com que ambas alcancem atributos benéficos ao seu crescimento.

A Figura 2 representa as sete dimensões definidas nos estudos de Terra (2000), é importante observar que estas dimensões encontram-se diretamente ligadas umas as outras e levam em consideração os níveis hierárquicos e o ambiente externo.

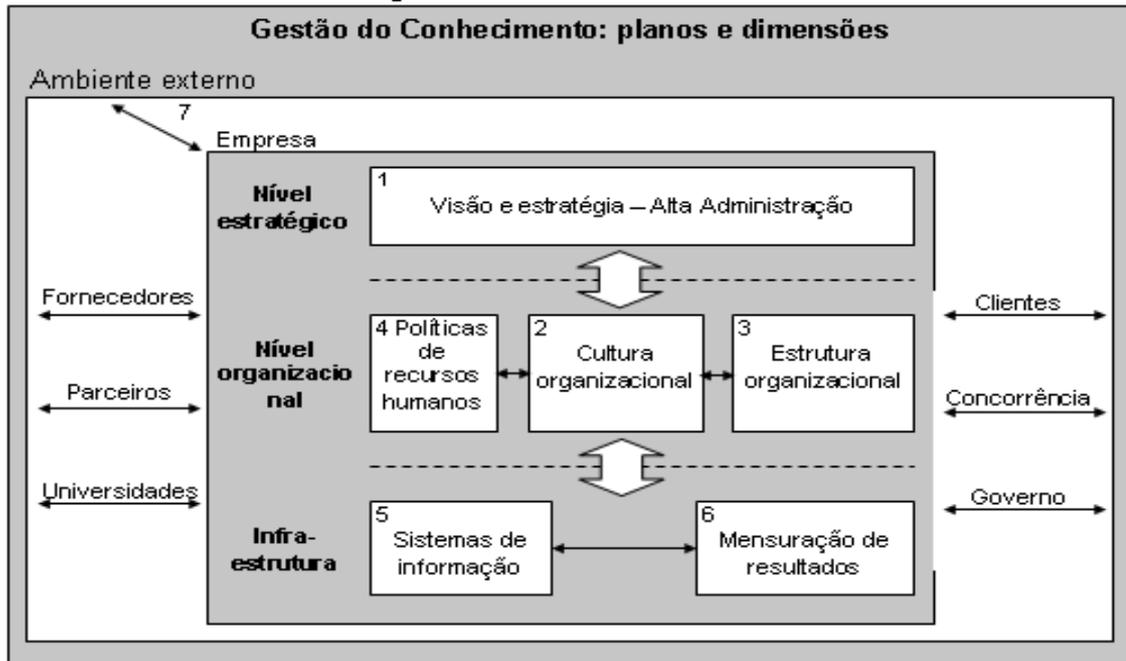


Figura 2: Gestão do conhecimento : planos e dimensões
 Fonte: Terra (2000, p.71)

Os estudos de Terra (2000) e as sete dimensões desenvolvidas por ele são bastante utilizados em trabalhos de outros autores. Um exemplo foi a pesquisa realizada por Silva *et al* (2007) em que foi aplicado a empresas de pequeno, médio e grande porte um questionário contendo uma escala do tipo *Likert*. Os resultados gerais da pesquisa apresentaram semelhanças com o estudo realizado por Terra (2000), pois conforme citado por Silva *et al* (2007, p. 7) esses resultados apontam que “as práticas gerenciais, que foram relacionadas a uma efetiva Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, ao estímulo ao aprendizado, a criatividade e inovação no contexto organizacional, estão fortemente associadas a melhores desempenhos empresariais”. Do mesmo modo, é importante salientar que Terra (2000) é muito citado na literatura relacionada ao conhecimento e gestão do conhecimento. Encontram-se facilmente referências a ele em livros, artigos, teses, dissertações, monografias, entre outros.

2.2.4 Modelo de processo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams (2002)

Bukowitz e Williams (2002) desenvolveram um modelo que aborda o processo de gestão do capital intelectual na organização. A maior preocupação das autoras reside na

tentativa de valorizar o capital intelectual na organização de forma a utilizá-lo em prol da gestão do conhecimento.

Segundo as autoras, nas organizações pode ser encontrado o capital intelectual que consiste nos bens intangíveis resultantes de sistemas, processos e cultura organizacional e apontam dois processos que acontecem simultaneamente dentro da organização, são eles: tático e estratégico.

Dentro do processo tático encontram-se as seguintes etapas: obtenha, utilize, aprenda e contribua. Conforme descrito a seguir:

- **Obtenha:** nesta etapa busca-se a aquisição do conhecimento de acordo com as necessidades da organização.
- **Utilize:** o foco principal nesta fase implica em utilizar o conhecimento adquirido para inovar.
- **Aprenda:** acontece quando a organização busca meios para que o conhecimento influencie a forma como as pessoas executam suas funções.
- **Contribua:** nesta etapa procura-se uma conscientização dos funcionários quanto aos benefícios trazidos pela aquisição de conhecimento tanto para a empresa quanto para eles próprios.

Já no processo estratégico são consideradas as seguintes etapas: avalie, construa e mantenha e descarte. Essas etapas serão assim descritas:

- **Avalie:** o desenvolvimento dessa etapa visa à definição dos conhecimentos necessários à organização, bem como a manutenção da atualização dos funcionários quanto ao conhecimento intelectual. Assim, é crucial que a organização procure meios para essa atualização e possa avaliar os retornos financeiros trazidos pelos investimentos.
- **Construa e Mantenha:** nesta etapa, o foco está no futuro, pois busca a segurança de que o conhecimento intelectual possa ser capaz de garantir a manutenção e viabilidade da organização de forma competitiva.
- **Descarte:** nesta última fase, é feito um processo de filtragem onde todo conhecimento que não é mais necessário à organização deve ser descartado.

A Figura 3 ilustra as etapas trazidas pelos dois processos: tático e estratégico:

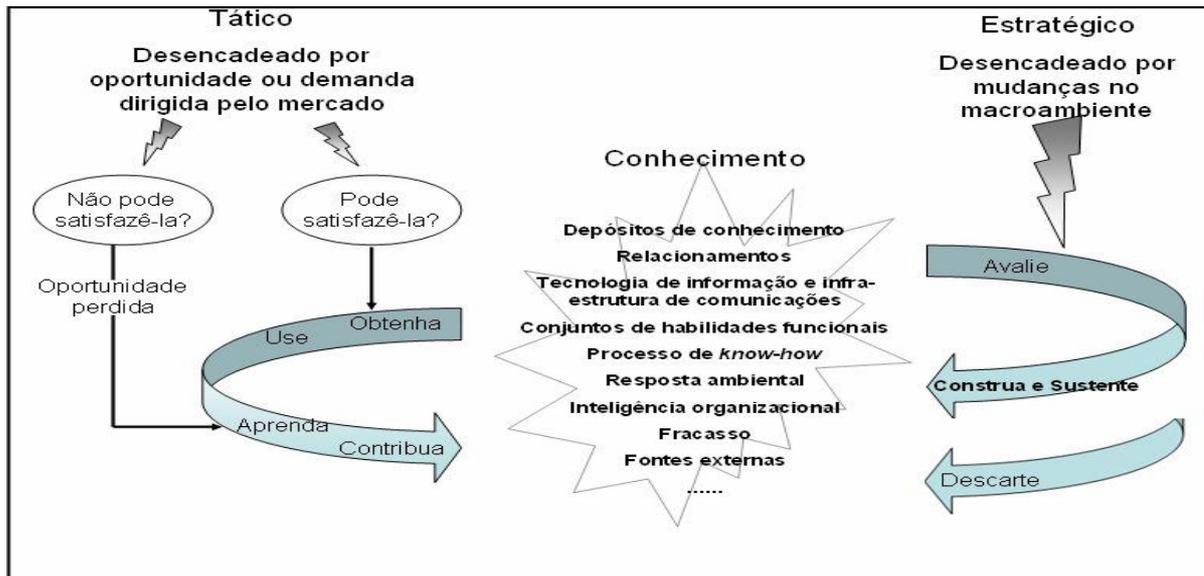


Figura 3: Estruturação do processo de gestão do conhecimento
 Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 24)

Os sete passos apresentados no modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002), embora contribuam para melhorar os processos de gestão do conhecimento nas organizações, trazem opiniões como as de Araújo Silva *et al* (2010) que afirma que o mesmo está longe de ser identificado como um “livro de receitas” para as empresas. E ainda, conforme estes autores, “ele não deve ser considerado como a resposta para as organizações que desejam aplicar formas de gestão de ativos intelectuais”, porém, mesmo contemplando algumas críticas, os estudos desenvolvidos por Bukowitz e Williams (2002) são bastante citados na literatura relacionada à gestão do conhecimento.

2.2.5 Modelo de gestão do conhecimento apresentado por Probst, Raub e Romhardt

Probst, Raub e Romhardt (2002) desenvolveram um modelo de gestão do conhecimento que define seis processos essenciais que são: identificar, adquirir, desenvolver, partilhar/distribuir, utilizar e reter. Uma das características desse modelo é o fato de que todos os seis processos possuem uma certa ligação o que acarreta uma visão geral das etapas quando intervêm-se em uma delas, pois quando houver alguma mudança significativa em um dos

processos invariavelmente as conseqüências atingirão a todos os outros. Este fato é observado na Figura 4.

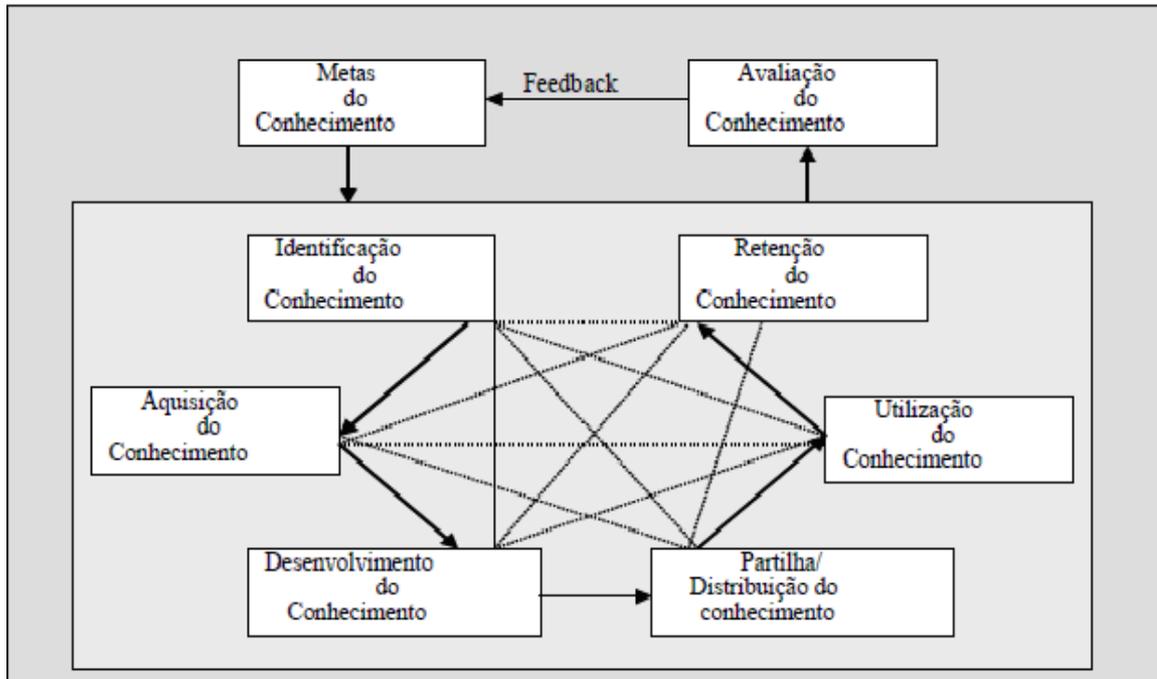


Figura 4: Processos essenciais da gestão do conhecimento
 Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36)

A partir da análise da Figura 4 percebe-se a ligação estreita que os processos reservam entre si. Portanto faz-se relevante tomar conhecimento das definições de cada processo, como exposto:

- Identificar: a organização precisa identificar o tipo de conhecimento que necessita para que possa ir em busca do mesmo interna e externamente. Assim, após analisar o seu ambiente de conhecimento tem condições para auxiliar os seus integrantes nessa mesma busca.
- Adquirir: a organização deve encontrar meios de importar conhecimento através da própria relação com o meio externo que vai desde clientes e fornecedores até a efetiva contratação de especialistas que possam agregar valores à mesma.
- Desenvolver: é uma atribuição que recai principalmente sobre o departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa, pois nesse processo busca-se a inovação em um âmbito geral, a melhoria de serviços e habilidades.

- Partilhar/Distribuir: neste processo a organização precisa saber o nível de entendimento e habilidade de seus integrantes na atividade em que atuam, considerando que nem todos precisam dominar várias áreas, mas que conhecimentos específicos estejam disponíveis àqueles que realmente necessitam dele.
- Utilizar: todo conhecimento adquirido merece ser aplicado à organização para que dê retornos favoráveis para ela, sendo esta a principal função desta etapa. No entanto é comum surgirem adversidades provindas do meio externo que precisam ser contornadas assegurando a plena utilização do conhecimento.
- Reter: a retenção implica no cuidado para que os conhecimentos sejam armazenados de forma clara, completa e estruturada visando seu uso futuro, além de garantir que as competências técnicas essenciais não sejam perdidas.

O modelo proposto pelos referidos autores foi utilizado em várias produções acadêmicas, um exemplo a ser citado é o artigo desenvolvido por Matos *et al* (2007), neste artigo quando os autores (2007, p. 1) se referem a Probst, Raub e Romhardt (2002), colocam que “os elementos construtivos do conhecimento propostos pelos autores estão evidenciados” ou seja, na pesquisa ficou evidente a presença dos seis elementos anteriormente mencionados. Um aspecto importante a ser destacado, é o fato de que a empresa pesquisada pelos autores, embora realize implicitamente o processo de gestão do conhecimento, não tem este como algo formalizado, porém isso não impediu a identificação dos elementos, muito pelo contrário, mostrou que tais elementos realmente expressam o processo de gestão do conhecimento, o que atribui credibilidade ao modelo.

2.2.6 O processo de gestão do conhecimento segundo De Sordi (2008)

Com a inovação estrutural dos processos de negócio das organizações foram perceptíveis muitos avanços na área da gestão de processos dentre os quais se destacam a redução dos níveis hierárquicos em uma organização e a autonomia por parte dos funcionários. Essa estrutura organizacional ficou conhecida como organização horizontal. A organização horizontal proporcionou benefícios às organizações porque a partir das práticas de gestão por processos foi possível se ter uma visão mais ampla dos procedimentos

realizados, permitindo que pudessem ser compreendidos e analisados com clareza todos os pontos envolvidos.

Juntamente com a organização horizontal houve também uma mudança no processo informacional que agora participava ativamente das atividades da organização (DE SORDI, 2008). Salienta o autor:

A evolução das atividades contidas no processo de negócio específico para gestão do recurso informação trouxe acréscimo sensível na percepção do potencial estratégico desse processo aos negócios das empresas. Excedidas as expectativas iniciais, passou-se a entendê-lo não só voltado à informação, mas também à geração de conhecimento, o que lhe valeu a designação processo de gestão do conhecimento (DE SORDI, 2008, p. 88).

De Sordi (2008) criou um modelo de gestão do conhecimento que contempla um ciclo com oito fases. Esse ciclo foi desenvolvido baseando-se em modelos já apresentados e consagrados na literatura. Tal ciclo está ilustrado na Figura 5.

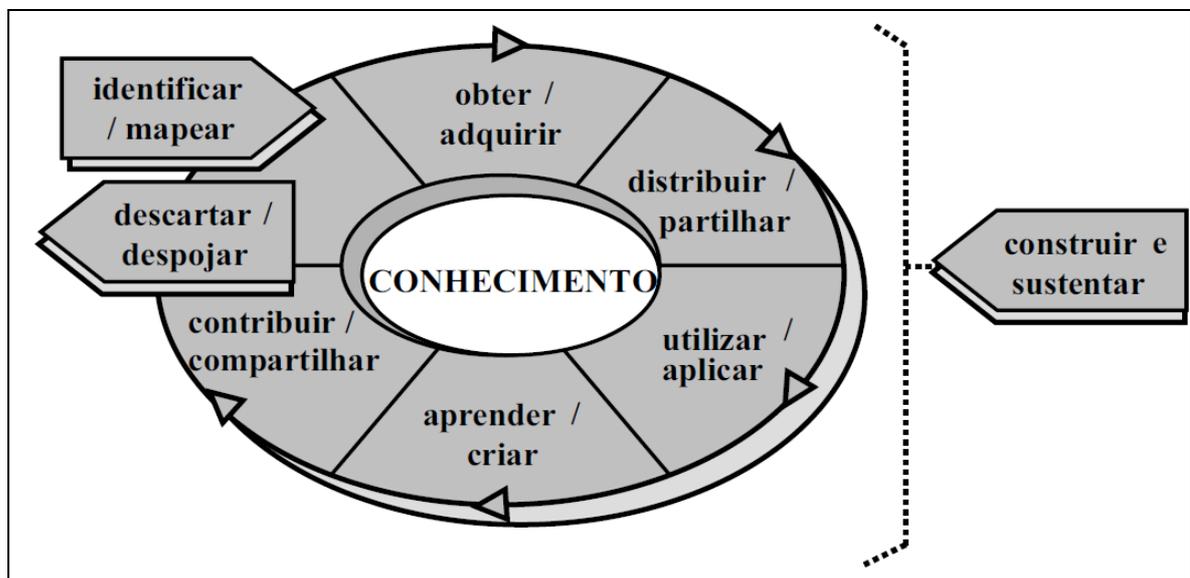


Figura 5: Atividades realizadas no processo de gestão do conhecimento organizacional
Fonte: Adaptada de De Sordi (2008, p. 90)

A seguir serão descritas as oito atividades que compõem o ciclo da gestão do conhecimento De Sordi (2008).

1. Identificar/ Mapear conhecimento

A etapa inicial exprime a ideia de identificação da informação que merece ênfase na organização, sendo necessário estabelecer uma certa linha de coerência no momento em que forem mapeadas as informações a fim de definir aquelas que realmente são indispensáveis à organização e que possam atingir futuramente as metas da mesma. Isso exige que a organização seja perceptível ao seu ambiente de conhecimento e compreenda para onde deseja rumar, pois “a empresa que identifica a importância de gerir suas informações/conhecimentos por meio de um processo específico para tal é aquela que já apresenta um nível de maturidade no que tange ao assunto” (DE SORDI, 2008, p. 92).

O autor é favorável à aderência de mapas do conhecimento ou mapas informacionais, pois segundo ele “é uma forma de tornar o conhecimento mais compreensível e familiar às pessoas da organização” (DE SORDI, 2008, p. 91). Desse modo, a identificação e o mapeamento do conhecimento estão diretamente relacionados com o planejamento estratégico da organização o que implica em uma contínua revisão do mesmo, dada à volatilidade do atual ambiente de negócios (DE SORDI, 2008).

2. Obter/ Adquirir conhecimento

Esta etapa equivale à exploração do conhecimento como um todo abrangendo todas as atividades executadas na organização. De acordo com isso, De Sordi (2008, p. 94) afirma que na obtenção do conhecimento “serão desenvolvidos todos os trabalhos necessários para que o conhecimento possa ser considerado e obtido do ponto de vista organizacional: classificado, formatado, estruturado, contextualizado, traduzido”. Para isso, deve-se ter em vista de que profissionais especializados são essenciais para a captação do conhecimento dentro da organização podendo auxiliar na formação e manutenção da estrutura organizacional. Além disso, estes podem auxiliar na detenção do conhecimento não apenas na organização, mas também no meio externo que corresponde a uma boa fonte de informações.

A organização carece de colaboradores competentes que atendam às necessidades e às expectativas da mesma, o que exprime-se na ideia de que “independentemente de quantidades de agentes geradores de informação/conhecimento requeridos pela organização, as competências informacionais exigidas não se alteram” (DE SORDI, 2008, p. 95).

Para disponibilizar o conhecimento aos demais, os geradores da informação da organização devem estar cientes das necessidades e demanda do seu público alvo para atingi-lo de forma viável e clara. Isto reforça a importância da competência destes geradores, que

deverão conduzir de acordo com as primazias e limitações do seu público, exigindo, assim, que sejam eficientes para ajustar-se a estas necessidades.

Com o desenvolvimento das ferramentas de tecnologia da informação diversos tipos de comunicação ganharam ênfase e não podem ser desconsiderados. Consoante a isso, De Sordi (2008, p.97) assevera que:

Essa nova realidade implica a necessidade de se contar, nas organizações, com pessoas capacitadas não apenas em lidar com esses novos recursos tecnológicos, mas, principalmente, com boas práticas de comunicação por meio dos diferentes formatos de codificação da informação/conhecimento.

Perante a isso, pode-se concluir que profissionais especializados principalmente nas áreas de gestão da informação fazem-se essenciais para a boa comunicação e difusão de conhecimento em uma organização.

3. Distribuir/ Partilhar conhecimento

Esta atividade consiste basicamente na definição de como a informação será difundida e tendo como possibilidades a simples comunicação aos membros da organização através de mapas do conhecimento ou a entrega direta e obrigatória aos mesmos.

Uma abordagem mista seria interessante para que as informações atingissem as pessoas da organização de forma a orientá-las sobre os novos conhecimentos ficando a sua escolha assimilá-lo ou não (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Daí a importância de se ter profissionais empenhados no “aprender mais” e “buscar novos conhecimentos” e visando facilitar a difusão da informação muitos softwares foram desenvolvidos permitindo aos colaboradores apenas a absorção das informações de seu interesse.

Salienta-se que os geradores do conhecimento devem ter o domínio de todos os pontos do conhecimento a ser passado, cabendo aos usuários deste conhecimento a utilização correta do mesmo para que haja eficácia nos resultados.

4. Utilizar/ Aplicar conhecimento

De acordo com De Sordi (2008, p. 100), “esta atividade contempla o estímulo à experimentação e à receptividade em relação aos novos conhecimentos, trabalhando intensamente o comportamento organizacional no que tange ao uso das informações e

conhecimentos disponíveis”, encontra-se nesta atividade uma forma viável de explorar os conhecimentos no âmbito individual e expandi-los ao âmbito organizacional. É importante ressaltar que pode ocorrer durante a experimentação prática dos conhecimentos erros que inicialmente fazem parte do processo, mas que devem ser corrigidos para que toda a organização absorva o conhecimento.

Embora seja difícil mensurar o uso da informação, é relativamente fácil mensurar o acesso intencional a ela (DAVENPORT, 2002). Para De Sordi (2008, p. 101), “as ações de acesso e leitura são imprescindíveis para que ocorra a aplicação prática da informação no dia-a-dia das atividades do leitor, mas a simples leitura não assegura a aplicação da informação”, o que implica que todos os novos conhecimentos sejam colocados em prática para que os resultados possam ser mensurados a toda a organização. Por isso, diz-se que esta atividade é dependente da tomada de iniciativa do membro integrante da organização e que representa parte essencial para a eficácia na prática da inovação, no entanto, a própria organização também tem papel fundamental na atividade, pois deve asseverar-se na contratação de bons profissionais que garantam uma estrutura organizacional de acordo com as suas metas.

Esta é atividade que mais agrega valores no que diz respeito ao retorno financeiro porque consiste na prática de conhecimentos que passaram por um processo teórico ao qual a organização investiu anteriormente. Por isso, são muitas as organizações que premiam seus colaboradores que desenvolveram as ideias mais “rentáveis”, e, acima disto, que colocam em prática os seus conhecimentos (DE SORDI, 2008).

De um modo geral, pode-se afirmar que o foco principal desta atividade é fazer o uso do conhecimento disponível e possibilitar a criação de novos conhecimentos que agreguem valores à organização.

5. Aprender/ Criar/ Desenvolver novo conhecimento

É nessa etapa que a criatividade de cada membro da organização é manifestada oportunizando realidades e conhecimentos diferentes dos costumeiros, ocasionando a difusão dos novos conhecimentos a toda organização. A busca pelo novo conhecimento pode ser alcançada através de treinamentos e atividades que possam desenvolver as habilidades de cada membro da organização, proporcionando-lhes um ambiente onde é possível aprender mais e fazer com que este aprendizado retorne à organização de maneira prática, agregando valores não só a ela, mas também ao próprio gerador do conhecimento em questão.

A organização deve considerar as novas ideias de seus colaboradores mesmo que estas possam questionar antigos aspectos da mesma, pois a inovação pode trazer inúmeros benefícios como o melhoramento/inovação de hábitos remotos, agregando valores à organização (DE SORDI, 2008).

6. Contribuir com novos conhecimentos

A contribuição a novos conhecimentos prima pela difusão desse, ou seja, que a informação proveniente da fonte originária seja compartilhada com os demais de forma espontânea. Neste caso, o ônus da organização é prover um ambiente que seja favorável a manifestação da fonte originária e para que isso aconteça os métodos mais eficazes são aqueles que de alguma forma valorizam a fonte da informação, como salienta o próprio autor:

O maior incentivo ao compartilhamento são atitudes organizacionais que demonstrem a importância atribuída ao conhecimento ou informação compartilhada, caracterizada na forma de créditos aos seus autores ou geradores. Isso pode se manifestar de diferentes formas: concessão de prêmios, participação nos ganhos ou economias proporcionadas, concessão de méritos destacados no processo de avaliação de desempenho no período, entre outras (DE SORDI, 2008, p. 104).

Cabe também à organização definir se há interesse no compartilhamento de tal conhecimento, o que geralmente é feito por algum especialista de área determinada.

7. Construir e sustentar relacionamentos

“Esta atividade envolve o desenvolvimento e apoio da infra-estrutura e das pessoas necessárias ao aumento e renovação dos conhecimentos indispensáveis à estratégia da organização” (DE SORDI, 2008, p. 104). Para a realização desta atividade é importante que a organização mantenha uma relação com suas fontes de conhecimento, o que abrange desde funcionários até o meio externo que gere informações permitindo seu compartilhamento.

Quanto ao meio externo, De Sordi (2008, p. 104) afirma que uma opção interessante é elaborar “campanhas amplas ou ações específicas que podem ser desenvolvidas perante grandes comunidades de clientes ou grupos de interesse específico, objetivando obtenção de informação e conhecimento relevante à organização”. Sustentar estes contatos é uma tarefa que exige continuidade e vulnerabilidade por parte da organização para que esteja sempre sujeita a mudanças.

8. Descartar/ Abster-se de conhecimento

A organização deve ser perceptível aos conhecimentos que não lhe trazem o retorno esperado a fim de focar seus investimentos em meios mais inovados e rentáveis descartando, assim, antigas atividades desnecessárias. Segundo De Sordi (2008), a abstenção requer bom discernimento sobre as necessidades de informação da empresa; estas remetem de volta à primeira atividade do processo de gestão do conhecimento, fechando, assim, o ciclo e estabelecendo a recorrência entre as atividades.

Através destas oito atividades propostas pelo autor, as competências organizacionais poderão ser definidas de acordo com as expectativas da organização. Em cada uma das atividades encontram-se pontos relevantes que devem ser levados em conta dentro de uma organização, como a pró-atividade para a primeira atividade que é de identificar e mapear conhecimentos; a comunicação na obtenção do conhecimento e na distribuição e partilha do mesmo; a pesquisa para a quarta atividade que é de utilizar/aplicar conhecimento; a criatividade na atividade de aprender, criar e desenvolver novo conhecimento; o compartilhamento de informações na etapa de contribuir com novos conhecimentos; o relacionamento e o trabalho em equipe para a atividade de construir e sustentar relacionamentos; bem como, a competência de abnegação para descartar/abster-se do conhecimento, como acontece na última atividade do ciclo (DE SORDI, 2008).

Os estudos de De Sordi (2008) foram desenvolvidos com base em modelos já existentes como o de Bukowitz e Williams (2002). No entanto, constituem-se como uma opção mais atual, pois além de utilizar-se de modelos já consagrados na literatura leva em conta um momento mais próximo da atualidade, o que contempla mudanças e avanços da sociedade e das organizações em si.

2.3 Os estilos de gestão do conhecimento

2.3.1 Os quatro estilos de gestão do conhecimento descritos por Choi e Lee (2003)

De acordo com Choi e Lee (2003) as empresas vêm se esforçando na implantação de sistemas para gerir o conhecimento, no entanto, dependendo das particularidades da organização há estilos que podem não ser eficazes, ou seja, não contribuem com o desempenho positivamente. Ainda de acordo com os autores, a gestão do conhecimento exige uma interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito para que os processos ocorram de forma mais organizada. Para identificar se na organização se sobressai o conhecimento explícito ou tácito ou ambos perpendicularmente, Choi e Lee (2003) criaram categorias para os métodos de gestão dividindo-os em quatro estilos: orientado para sistemas, dinâmico, passivo e orientado para pessoas. A seguir, descreve-se esses quatro estilos:

- Orientado para sistemas: ocorre em organizações de média inovação dispostas a utilizar novos conhecimentos para a criação de codificação e visam minimizar a complexidade do uso e do acesso ao conhecimento. É importante ressaltar que esse estilo tende a funcionar em organizações onde há facilidade de codificação e padronização dos conjuntos de dados, estando ciente de que apenas o conhecimento explícito é compartilhado, como por exemplo, em organizações financeiras onde as etapas são regidas por um padrão. A utilização de tal estilo ao mesmo tempo em que reduz custos ao dispensar uma comunicação adicional gera tarifas com a atualização do seu sistema.
- Dinâmico: é evidente em organizações de alta inovação onde o conhecimento tácito e explícito é gerado de forma intensiva, ou seja, onde há dinâmica integração entre esses tipos de conhecimento. Normalmente, valoriza-se muito a tecnologia da informação, os recursos humanos e a busca por novas possibilidades.
- Passivo: o estilo passivo é comum em organizações de baixa inovação em que não existe estrutura organizacional orientada para a absorção do conhecimento e, portanto, também não existe a gestão do conhecimento. Em consequência disto possuem despesas quase desconsideráveis com captação de especialistas e tecnologia da informação.
- Orientado para pessoas: neste estilo, encontram-se organizações de média inovação. Há a focalização nas pessoas, o que abrange dentre outros seus conhecimentos tácitos, exigindo grande interação entre os envolvidos para a eficácia dos resultados. Os custos deste estilo são elevados já que a captação de especialistas exige constância nas avaliações.

Os quatro estilos e suas orientações podem ser melhor entendidos a partir da Figura 6:

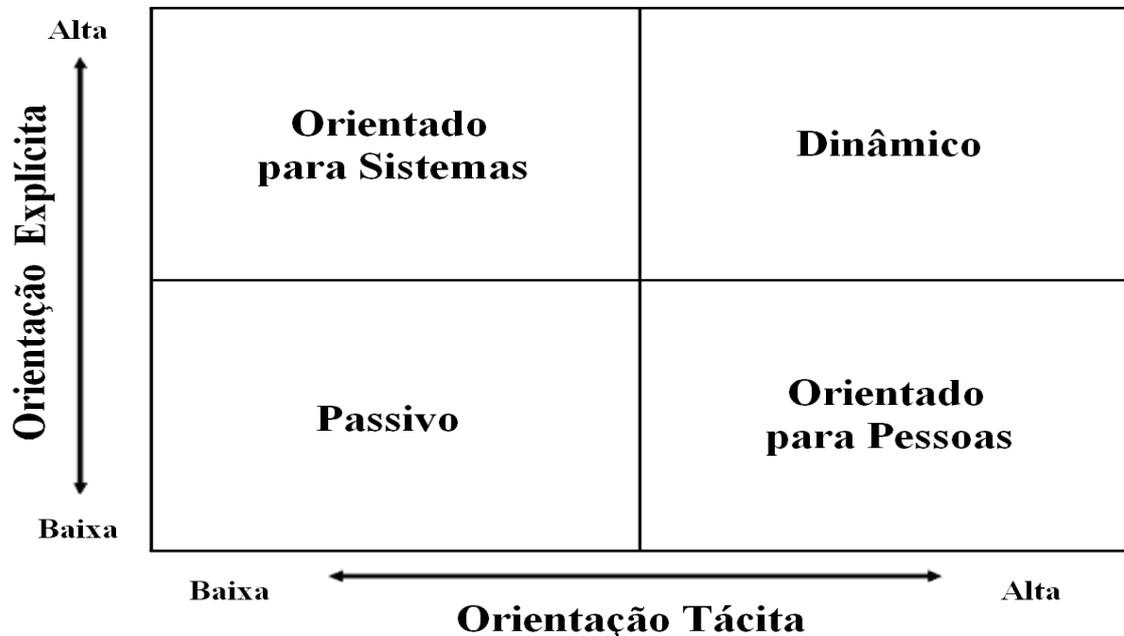


Figura 6: Estilos de gestão do conhecimento
Fonte: Adaptado de Choi e Lee (2003)

Os estudos de Choi e Lee (2003) obtiveram várias conclusões dentre as quais destacando-se em primeiro lugar que a gestão do conhecimento é mais eficiente quando da interação entre pessoas e sistemas. Também concluíram que as características e cultura da organização implicam fortemente no estilo de gestão do conhecimento adotado. E alertam para que as organizações avaliem os seus processos de gestão do conhecimento para que possam verificar se os benefícios superam os custos da implementação, uma vez que cada estilo possui seu ônus.

Sendo assim, Choi e Lee (2003) trouxeram à luz um aspecto importante no que tange a gestão do conhecimento, pois muitos autores se preocuparam em criar etapas para o processo, porém não se deram conta da importância de considerar a orientação da organização. Pavoni (2009) em sua tese de doutorado, utilizou os estudos de Choi e Lee (2003) associados à inovação e, embora não tenha confirmado todas as proposições citadas pelos autores em função da diferença em relação às organizações estudadas, coloca que esses estudos “consideram que a gestão do conhecimento pode ser igualmente efetiva sem adequar-se a um

só padrão, ou seja, diferentes estilos de gestão do conhecimento podem estar associados a diferentes níveis de inovatividade” (PAVONI, 2009, p. 153).

2.3.2 Estilos de gestão do conhecimento de acordo com Al-Hawari (2007)

Al-Hawari (2007) desenvolveu um modelo para identificar os estilos de gestão do conhecimento nas organizações e afirma que esse estilo é um atributo particular, ou seja, cada organização possui seu próprio. Desse modo, o estilo da gestão do conhecimento pode variar considerando as influências da cultura organizacional, bem como as diferenças de um gestor para outro. “Alguns gestores podem reconhecer a gestão do conhecimento como uma questão puramente de tecnologia, enquanto outros reconhecem isso como uma preocupação estritamente humana” (AL-HAWARI, 2007).

Os estilos dominantes apresentados a partir dos estudos de Al-Hawari são quatro: articulação, adoção, standartização e sistematização, e serão apresentados a seguir nas palavras de Pavoni (2009, p. 42):

Na articulação a escolha dos elementos resultantes dos níveis de conhecimento estão baseados na codificação e aplicabilidade do conhecimento mas, a disponibilidade de conhecimento também é alta pois as atividades geram conhecimento altamente acessível, armazenando-o em sistemas fáceis de acessar.

Na adoção, a escolha dos elementos resultantes dos níveis de conhecimento estão baseados na disponibilidade a aplicabilidade do conhecimento e a codificação é baixa porque as atividades envolvem conhecimento principalmente humano.

Na standartização, a escolha dos elementos resultantes dos níveis de conhecimento estão baseados na codificação e aplicabilidade do conhecimento e a disponibilidade é baixa, pois as atividades podem ser realizadas por um grupo fechado.

Na sistematização, a escolha dos elementos resultantes dos níveis de conhecimento baseia-se na aplicabilidade e disponibilidade de conhecimento e a codificação é alta em função das atividades envolverem conhecimento que é altamente classificado e indexado a sistemas.

Os quatro estilos possuem características diferentes, enquanto a articulação e a adoção são mais voltadas para a interação humana e a articulação do conhecimento tácito, a standartização e a sistematização apropriam-se mais do conhecimento explícito baseando-se na codificação e na utilização de sistemas. No entanto, de acordo com Al-Hawari:

O sucesso da prática de gestão do conhecimento é dependente do grau em que uma organização está disposta a implantar os quatro estilos de gestão do conhecimento. A capacidade e a decisão de implantar um ou todos os estilos de gestão do conhecimento depende da capacidade do gestor para analisar a importância de cada estilo (2007).

Enfim, em consonância com a autora, o estilo de gestão do conhecimento é diferente dependendo da necessidade, das características e do estilo da organização, por isso a importância de categorizar os processos de gestão do conhecimento. Do mesmo modo, Al-Hawari (2007) apurou que “uma gestão do conhecimento eficaz requer uma simbiose entre o conhecimento tácito e explícito”, ponderando a interação entre a tecnologia e as pessoas.

2.4 Síntese dos modelos e estilos de gestão do conhecimento apresentados

Diante do estudo teórico realizado pode-se destacar que além dos modelos percorridos neste trabalho existem muitos outros sequer mencionados. No entanto não é possível abordar todos, uma vez que não se tem condições de fazê-lo considerando que a cada momento estão sendo desenvolvidos novos estudos sempre trazendo novas contribuições. Por esse motivo procurou-se identificar na literatura um misto de autores mais conhecidos e outros mais recentes e procurando trazer abordagens diferentes sobre a gestão do conhecimento em perspectivas que a estudam sobre diferentes ângulos.

Dentre as teorias e autores estudados encontram-se três abordagens que visam estratégias para a gestão do conhecimento com passos que vão desde a identificação e aquisição do conhecimento até a sua utilização ou descarte. São exemplos dessa abordagem os estudos de Davenport e Prusak (1998), Hansen et al. (1999), Bukowitz e Williams (2002), Probst, Raub, Rombardt (2002) e De Sordi (2008). Essa classificação foi assim direcionada, pois há uma particularidade nos estudos destes autores, eles consideram etapas ou ações específicas para implantar, implementar ou manter a gestão do conhecimento dentro da organização, e embora tragam exemplos que dão suporte a estes processos pode-se dizer que isto não é o ponto alto de suas teorias.

Já outra abordagem encontrada nos estudos relacionados à gestão do conhecimento refere-se a fatores que de algum modo interferem no processo de gestão do conhecimento e dão suporte ao mesmo. Nessa abordagem encontram-se os estudos de Terra (2000) que se

deteve a estudar dimensões que afetam a gestão do conhecimento. Essa abordagem se difere das demais, pois ao invés de considerar etapas no processo de gestão do conhecimento como aquisição, utilização, entre outras, busca explicitar aspectos que dão suporte a essas etapas.

E por fim, há uma abordagem na literatura e presente neste trabalho que está relacionada aos estilos de gestão do conhecimento. Nesta linha consideram-se os estudos de Choi e Lee (2003) e os de Al-Hawari (2007), que conceituam os estilos de forma diferente, no entanto, com objetivos semelhantes, pois pretendem demonstrar a orientação da organização para determinar o modelo ou ações que melhor se adaptam a sua realidade, assim se uma organização possui um estilo orientado para pessoas (CHOI e LEE, 2003), é importante que ela considere esse fator e diante dele não adote práticas com vistas apenas a utilização de sistemas ou programas, pois poderia comprometer o seu processo de gestão do conhecimento. Os estilos de gestão do conhecimento ainda possuem poucos estudos, é uma área a ser mais explorada, pois atua como coadjuvante na implantação e manutenção do modelo de gestão do conhecimento adotado.

As abordagens supracitadas encontram-se sintetizadas no Quadro 03. Neste Quadro 03 foram apresentadas as principais etapas, dimensões e estilos defendidos pelos autores incluindo-se uma breve definição de seus conceitos.

AUTORES	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS E PROCESSOS	NÚMERO DE ETAPAS
Davenport e Prusak (1998)	<u>Geração</u> : acontece intencionalmente e conscientemente na organização através da interação que a mesma estabelece com seus ambientes; <u>Codificação e Coordenação</u> : conhecimento é passado de forma clara e de fácil acesso àqueles que necessitam dele; <u>Transferência</u> : consiste na aquisição e transmissão do conhecimento; <u>Utilização</u> : a última etapa implica no uso do conhecimento adquirido, provocando mudanças nas ações.	4 etapas
Hansen et al. (1999)	A estratégia de <u>codificação</u> é favorável ao uso de banco de dados eletrônicos, onde os conhecimentos adquiridos pela empresa são mantidos e codificados. Na <u>personalização</u> o foco principal é o conhecimento individual que deve ser transmitido aos demais na organização através de contatos pessoais.	2 estratégias
Terra (2000)	<u>Estratégia da Alta administração</u> : funcionários devem direcionar seu aprendizado aos campos definidos pela organização a fim de seguir as metas propostas; <u>Cultura Organizacional</u> : a inovação é o foco principal, deve-se desenvolver um ambiente onde seja propício o aprendizado constante bem como a experimentação; <u>Organização e processos de trabalho</u> : nesta dimensão as equipes de trabalho multidisciplinares entram em evidência, com funcionários mais autônomos e voltados a geração de novos conhecimentos. <u>Políticas e práticas de Recursos Humanos</u> : devem ser analisadas práticas e políticas que possam trazer conhecimentos externos a organização, agregando valores aos conhecimentos já existentes; <u>Sistemas de informação e comunicação</u> : destaca o compartilhamento e a estruturação das informações sem ignorar os conhecimentos tácitos e os contatos pessoais; <u>Mensuração dos resultados</u> : criar métodos avaliativos que ajudem no desenvolvimento do conhecimento organizacional, sendo possível identificar qual a dimensão em que encontra-se o capital intelectual; <u>Aprendizado com o ambiente</u> : é importante as relações com o meio externo para que novos	7 dimensões

	conhecimentos sejam adquiridos à organização por meio de alianças.	
Bukowitz e Williams (2002)	<u>Processo tático</u> : (1) <u>Obtenha</u> : busca-se a aquisição do conhecimento de acordo com as necessidades da organização; (2) <u>Utilize</u> : o foco principal nesta fase implica em utilizar do conhecimento adquirido para inovar; (3) <u>Aprenda</u> : acontece quando a organização busca meios para que o conhecimento influam na forma como as pessoas executam suas funções; (4) <u>Contribua</u> : procura-se uma conscientização dos funcionários quanto aos benefícios trazidos pela aquisição de conhecimento. <u>Processo estratégico</u> : (1) <u>Avalie</u> : visa à definição dos conhecimentos necessários à organização, bem como a manutenção da atualização dos funcionários quanto ao conhecimento intelectual. (2) <u>Construa e Mantenha</u> : o foco está no futuro, pois busca a segurança de que o conhecimento intelectual possa ser capaz de garantir a manutenção e viabilidade da organização de forma competitiva. (3) <u>Descarte</u> : é feito um processo de filtragem onde todo conhecimento que não é mais necessário à organização deve ser descartado.	2 processos (com 7 etapas)
Probst, Raub e Romhardt (2002)	<u>Identificar</u> : o tipo de conhecimento que necessita, para que possa ir em busca do mesmo interna e externamente; <u>Adquirir</u> : encontrar meios de importar conhecimento através da própria relação com o meio externo; <u>Desenvolver</u> : é uma atribuição que recai principalmente sobre o departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa pois, busca-se a inovação em um âmbito geral; <u>Partilhar/Distribuir</u> : saber o nível de entendimento e habilidade de seus integrantes na atividade em que atuam, considerando que nem todos precisam dominar várias áreas, mas que conhecimentos específicos estejam disponíveis àqueles que necessitam. <u>Utilizar</u> : todo conhecimento adquirido merece ser aplicado à organização para que dê retornos favoráveis à ela; <u>Reter</u> : cuidado para que os conhecimentos sejam armazenados de forma estruturada, visando seu uso futuro.	6 etapas
De Sordi (2008)	<u>Identificar/ Mapear conhecimento</u> : identificação da informação que merece ênfase na organização. <u>Obter/ Adquirir</u> : exploração do conhecimento como um todo, abrangendo todas as atividades executadas na organização. <u>Distribuir/ Partilhar</u> : definição de como a informação será difundida, tendo como possibilidades a simples comunicação aos membros da organização;. <u>Utilizar/ Aplicar</u> : estímulo à experimentação e à receptividade em relação aos novos conhecimentos, uso das informações e conhecimentos disponíveis; <u>Aprender/ Criar/ Desenvolver</u> : A criatividade de cada membro da organização é manifestada, oportunizando conhecimentos diferentes dos costumeiros, difusão dos novos conhecimentos à toda organização; <u>Contribuir</u> : A contribuição com novos conhecimentos prima pela difusão do conhecimento, ou seja, prima para que a informação proveniente da fonte originária seja compartilhada com os demais, de forma espontânea; <u>Construir e sustentar</u> : desenvolvimento e apoio da infra-estrutura e das pessoas necessárias ao aumento e renovação dos conhecimentos indispensáveis à estratégia da organização; <u>Descartar/ Abster-se</u> : A organização deve ser perceptível quanto aos conhecimentos que já não trazem o retorno esperado, a fim de focar investimentos a meios inovados, descartando antigas atividades.	8 etapas
Choi e Lee (2003)	<u>Orientado para sistemas</u> : ocorre em organizações dispostas a utilizar conhecimentos inovados para a criação de codificação, visando minimizar a complexidade do uso e do acesso ao conhecimento; <u>Dinâmico</u> : conhecimentos tácito e explícito são gerados de forma intensiva; <u>Passivo</u> : não existe estrutura organizacional orientada para a absorção do conhecimento; <u>Orientado para pessoas</u> : focalização nas pessoas, o que abrange conhecimentos tácitos, exigindo grande interação entre os envolvidos para a eficácia dos resultados.	4 estilos
Al-Hawari (2007)	<u>Articulação</u> : codificação e aplicabilidade do conhecimento, armazenando-o em sistemas fáceis de acessar; <u>Adoção</u> : Disponibilidade a aplicabilidade do conhecimento, principalmente humano; <u>Standartização</u> : baseada na codificação e aplicabilidade do conhecimento, realizadas por um grupo fechado; <u>Sistematização</u> : aplicabilidade e disponibilidade de conhecimento, codificação é alta.	4 estilos

Quadro 3: Síntese dos modelos e autores utilizados na base teórica

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do exposto no Quadro 03, e conforme já mencionado, consideram-se três linhas que cercam a gestão do conhecimento, uma que aponta etapas e passos para o processo; outra que considera fatores de suporte aos mesmos e, por fim, uma que aborda os estilos ou a orientação que a organização possui. Entende-se que elas são complementares e não se

excluem mutuamente porque atuam em segmentos diferentes, porém de relevância semelhante.

Nesta seção foram apresentados autores e teorias que serviram como arcabouço teórico para o desenvolvimento do estudo, esta etapa se faz relevante, pois proporciona ao pesquisador um entendimento do que vem sendo estudado a respeito do assunto, e também quais aspectos teóricos merecem mais atenção ou aprofundamento. No próximo item será apresentado o método da pesquisa. O método elucidará os passos e escolhas do pesquisador visando o alcance do objetivo geral da pesquisa que envolve a verificação das ferramentas utilizadas para cada etapa do processo de gestão do conhecimento nas organizações, relacionando-as ao estilo de gestão.

3 MÉTODO DE TRABALHO

Toda pesquisa científica para ser considerada como tal precisa conter uma descrição detalhada dos procedimentos metodológicos empregados em seu desenvolvimento, ou seja, as minúcias dos caminhos percorridos pelo pesquisador na eminência de se chegar a um conhecimento fundamentado sob o ponto de vista científico. A esses procedimentos dá-se o nome de método de trabalho.

Neste capítulo, com o propósito de evidenciar claramente os passos utilizados na realização da presente pesquisa, desde seu início até a obtenção dos resultados, serão apresentados os seguintes aspectos relacionados à metodologia empregada: tipo de pesquisa, população, método de coleta de dados e formas de análise dos dados obtidos durante o processo.

3.1 Tipo da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo exploratória, uma vez que pretende identificar e descrever um fenômeno relacionado às práticas de gestão do conhecimento na organização, tema ainda não consolidado na literatura. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” o que efetivamente vem ao encontro do problema de pesquisa proposto no desenvolvimento deste trabalho.

Já Vergara (2003, p. 47), enfatiza que a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. Do mesmo modo, ainda é pertinente ressaltar que as pesquisas do tipo exploratórias são comumente empregadas a forma de estudo de caso (GIL, 2002), o que também é apresentado como uma peculiaridade deste trabalho.

A abordagem empregada no desenvolvimento deste trabalho é do tipo qualitativa, pois devido aos objetivos da pesquisa visa-se um maior aprofundamento do processo. De acordo com Richardson os procedimentos qualitativos buscam:

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 mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (1989, p.39).

Ainda, ressaltado as peculiaridades da abordagem qualitativa, Gonçalves e Meirelles elencam alguns pontos importantes e comentam:

- é considerado mais adequado para a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em maior profundidade;
- oferece informações de natureza mais subjetiva e latente, implicando não só uma análise do discurso do entrevistado, como também sua postura mais global, diante de questões que lhe são colocadas;
- não tem preocupação estatística (2004, p. 62).

A abordagem qualitativa também permite o desenvolvimento da pesquisa em seu ambiente natural onde o pesquisador tem contato direto com a fonte, podendo de certo modo ter um enfoque indutivo sobre os fatos (GODOY, 1995). Assim, o pesquisador enquanto inserido no contexto estudado tem a vantagem de perceber os fenômenos e as pessoas em sua rotina e a forma como se comportam.

Tendo por base todos os aspectos supracitados, ressalta-se que esta pesquisa é exploratória porque busca identificar aspectos inerentes a um contexto específico. Embora a literatura aponte produções e pesquisas a cerca da gestão do conhecimento em outros contextos pouca documentação foi desenvolvida sobre ferramentas capazes de identificar os mecanismos adotados pelas organizações. Do mesmo modo, esta pesquisa traz uma abordagem qualitativa, justificada pelo objetivo do estudo, que busca apurar em profundidade o apontamento de informações mais subjetivas.

3.2 Método de pesquisa

O método de pesquisa empregado é o estudo de caso. Segundo Gil (2002, p. 54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. E por ter essas características, esse método é amplamente utilizado nas ciências sociais (GIL, 2002).

De acordo com Yin (2005, p.27) “o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”. Assim, um estudo de caso constitui-se em tarefa difícil, porém dotada de maiores possibilidades ao pesquisador.

Ainda, considera-se que o estudo de caso pode ter um enfoque único ou múltiplo (EISENHARDT, 1989), podendo ser pesquisados mais de um caso. No desenvolvimento desta pesquisa foram analisadas diferentes organizações, contudo sua atuação no desenvolvimento de softwares aproxima suas características. Deste modo, a pesquisa é qualificada como multicaso, cabendo ressaltar que os dados obtidos a partir das falas de cada entrevistado foram comparados a fim de se obter relações entre as categorias analíticas.

Diante do exposto, entende-se que o estudo de caso é o método mais adequado para atender as demandas dessa pesquisa, visto que além de proporcionar um estudo aprofundado é pertinente na busca da identificação do estilo e das ferramentas de gestão do conhecimento empregados nas organizações estudadas.

3.2.1 Teste piloto

Para avaliar o método, bem como o roteiro elaborado para a entrevista semi-estruturada e estimar o tempo necessário para a realização da entrevista, procedeu-se um teste piloto antes de efetivamente conduzir o processo de pesquisa. Este teste teve a finalidade de conferir a eficácia ao método, além de identificar possíveis problemas e ajustes necessários. Inicialmente o teste foi feito com uma empresa que desenvolve software, ou seja, atuando na mesma atividade em que as demais participantes da pesquisa. Dois colaboradores responderam simultaneamente ao roteiro semi-estruturado contendo um total de quinze perguntas e como algumas respostas foram repetitivas levou-se a reformulação do roteiro para onze questões.

É importante ressaltar que os dados obtidos neste teste piloto não foram utilizados posteriormente na análise dos resultados, servindo apenas como suporte para o aprimoramento do roteiro de entrevista.

Após o teste piloto, com o objetivo de conferir mais credibilidade ao roteiro de entrevista semi-estruturada o mesmo foi submetido a uma validação de especialistas que conferiram o roteiro e fizeram suas contribuições, e a partir dessas observações não se alterou mais o instrumento de pesquisa.

3.3 Universo da pesquisa

O universo da pesquisa é composto por quatro empresas que atuam no desenvolvimento de softwares escolhidas por conveniência de localização e acessibilidade, são elas: Alfa, Neogrid, Totvs e Datum. Procurou-se por organizações onde se pressupõem que o conhecimento e a gestão do mesmo constituem-se em recursos necessários e vitais para sua manutenção no mercado. Desse modo, o universo da pesquisa é composto por empresas que necessitam de inovação constante, uma vez que trabalham expressamente com a tecnologia da informação. Cabe observar que o nome da empresa Alfa é fictício, pois esta respondente não quis expor sua identidade na pesquisa.

No total foram contatadas nove empresas, no entanto apenas cinco responderam a solicitação, colocando-se a disposição para responder a entrevista, destas cinco foram escolhidas quatro. A empresa que ficou fora da entrevista foi excluída porque tinha características muito diferentes das demais, principalmente em termos de limitação na abrangência de atuação e também pelo número reduzido de funcionários.

Em cada uma das empresas solicitou-se que dois funcionários ou gestores respondessem à entrevista. Priorizaram-se respondentes que possuísem algum envolvimento nos setores de gestão, administração, gestão de pessoas, recursos humanos, desenvolvimento pessoal ou educação corporativa. De algum modo, buscaram-se pessoas que tivessem contato explícito ou implícito com o processo de gestão do conhecimento na organização, sendo este formalizado ou não.

A seguir no Quadro 4 são apresentadas de forma sintética as empresas participantes da pesquisa.

Empresa	Fundação	Colaboradores	Atuação	Principais Clientes	Faturamento Bruto
ALFA	1999	114	Desenvolvimento <i>Software</i> ; Consultoria em Tecnologia da Informação.	-Grupo Pão de Açúcar; -Pure Bros; -Akumina; -Atlassian; -Lojas Renner; -Rede Record; -Bunge Alimentos; -Banco Votoranti; -NeoGrid; -Unation.	R\$ 12.000.000,00
NEOGRID	1999	750	Desenvolvimento <i>Software</i> .	-Walgreens; -CBS; -Carrefour; -Best Buy; -Sony; -Samsung; -Philips; -Panasonic; -Dell; -Danone; -Coca-Cola; -P&G; -Sadia; -Perdigão; -Parati; -Nestlé; -Magazine Luíza.	R\$ 70.000.000,00
TOTVS	2008	140	Desenvolvimento de <i>softwares</i> ; Programas de suporte a gestão.	-Unimeds (Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais)	Não informado
DATUM	1999	60	Desenvolvimento de <i>software</i> ; Consultoria e sustentação tecnológica.	-HP; -TOTVS; -IBM; -GrupoRBS; -Lojas Renner; -Cotrijal.	Não informado

Quadro 4: Apresentação das organizações participantes da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe salientar que o Quadro 4 traz uma apresentação breve das empresas participantes da pesquisa, maiores detalhes serão encontrados na seção: resultados da pesquisa.

3.4 Coleta de dados

Para agendamento das entrevistas foram feitos vários contatos telefônicos ou via email com nove organizações que atuam no desenvolvimento de softwares. Em praticamente todas as organizações contatadas foi necessário mais de uma conversa, pois foi preciso insistir para que houvesse participação no estudo. Inclusive, na empresa Alfa, foi feita uma visita preliminar à entrevista para explicar mais detalhadamente os objetivos do estudo. Destas nove empresas apenas cinco aceitaram participar da pesquisa, no entanto, uma delas foi excluída em razão da disparidade em relação às demais, restando então quatro empresas.

Das empresas aceitaram participar da pesquisa foram feitos contatos com os possíveis respondentes para ver das suas disponibilidades. Como não houve objeções da parte dos respondentes foram agendadas datas e horários para a realização da entrevista a partir de um roteiro semi-estruturado.

Na oportunidade da entrevista foram observados aspectos da organização e feitas perguntas sobre a forma de atuação das mesmas, fatores estes que contemplam a coleta de dados. As entrevistas especificamente foram gravadas com auxílio de um aparelho celular para que não se perdessem os registros e considerações feitas por cada respondente e do mesmo modo para fornecer mais credibilidade aos dados obtidos. Importante salientar que a gravação foi autorizada pelos respondentes.

Após a obtenção dos dados, procedeu-se à transcrição das entrevistas em sua íntegra com o intuito de conservar fielmente o seu conteúdo, para uma futura análise de conteúdo. A análise de conteúdo segundo Bardin (2010, p. 33) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações [...] será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

Posteriormente à realização da entrevista buscaram-se mais informações a respeito das empresas através de materiais de divulgação fornecidos e também através da consulta dos sites de cada organização, e eventuais dúvidas foram solvidas através de contato via email com os respondentes.

3.5 Formas de análise dos dados

Depois de realizadas as entrevistas e feita a coleta dos dados estes foram codificados e submetidos a uma análise de conteúdo ficando, dessa forma, melhor estruturados e visíveis ao leitor. A codificação consiste em identificar os temas-chave de cada resposta e destacá-los,

para dessa forma, condensar o volume dos dados dentro das unidades de análise (BARDIN, 2010).

Dentro da análise de conteúdo também foram consultados documentos de cada organização para que fosse possível cruzar os dados obtidos nessa etapa com os resultantes da entrevista. A análise documental é uma rica fonte de dados e deve ser entendida como algo amplo, pois inclui materiais escritos que se constituem em uma fonte não-reativa, ou seja, as informações contidas nos documentos permanecem as mesmas após longos períodos de tempo. São exemplos: jornais, revistas, diários, memorandos, sites, relatórios (GODOY, 1995).

Nas formas de análise dos dados há uma preocupação do pesquisador em conferir validade e confiabilidade a sua pesquisa. Conforme Martins (2006, p. 1) “o critério de validade diz respeito à capacidade do instrumento em medir de fato o que se propõe medir, enquanto a confiabilidade está relacionada com a constância dos resultados obtidos quando o mesmo indivíduo, ou objeto é avaliado”. Portanto, para conferir validade e confiabilidade dos dados, após a transcrição e análises das entrevistas, as mesmas foram revisadas criteriosamente a fim de não haver mal entendidos ou distorções.

3.6 Modelo da pesquisa

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram consideradas duas vertentes da literatura já apresentadas no referencial teórico oriundas dos estilos de gestão estudados por Choi e Lee (2003) e do modelo de gestão do conhecimento abordado por De Sordi (2008).

Em relação aos estilos de gestão a escolha pelo modelo de Choi e Lee (2003) justifica-se porque este elenca de forma clara características que diferenciam a orientação de uma organização para outra, ademais este modelo se adaptada bem à realidade estudada, uma vez que relaciona a orientação da organização com o grau de inovação. Os estilos propostos por esses autores consideram os conceitos de conhecimento tácitos e explícitos muito difundidos e aceitos na literatura. A elaboração do roteiro de entrevista, em parte, foi baseada no Quadro 05.

Estilo	Descrição	Questões para verificar qual a orientação da organização
Orientado para sistemas	Organizações de média inovatividade, dispostas a utilizar conhecimentos inovados para a criação de codificação, visando minimizar a complexidade do uso e do acesso ao conhecimento.	A empresa promove a gestão do conhecimento? ----- Que meios são utilizados para que a gestão do conhecimento ocorra? -----
Dinâmico	Organizações de alta inovatividade, onde os conhecimentos tácitos e explícitos são gerados de forma intensiva, ou seja, onde há dinâmica integração entre esses tipos de conhecimento. Normalmente, valoriza-se muito a tecnologia da informação, os recursos humanos, bem como a busca por novas possibilidades.	Existe a utilização de um software ou programa de TI para auxiliar na gestão do conhecimento? Ele é o único recurso nesse sentido? ----- A gestão do conhecimento ocorre por meio da interação entre as pessoas e as trocas que as mesmas fazem, sem, contudo, deixar de contar com o auxílio de um software ou programa específico? -----
Passivo	Organizações de baixa inovatividade em que não existe estrutura organizacional orientada para a absorção do conhecimento e, portanto, também não existe a gestão do conhecimento.	O conhecimento é trocado de forma espontânea, no dia-a-dia, não há ações que visem essa gestão na organização? -----
Orientado para pessoas	Organizações de média inovatividade. Há a focalização nas pessoas, o que abrange dentre outros seus conhecimentos tácitos, exigindo grande interação entre os envolvidos para a eficácia dos resultados.	A gestão do conhecimento ocorre somente através do incentivo à interação dos colaboradores e as trocas que os mesmos realizam, não há a utilização de um programa de TI de apoio?

Quadro 5: Os estilos de gestão do conhecimento e suas características
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Choi e Lee (2003)

Da mesma forma, optou-se por verificar através dos passos elencados por De Sordi (2008) quais as ações e ferramentas que a organização efetivamente utiliza para manter seu processo de gestão. Cabe salientar que este modelo foi escolhido por ser mais recente na literatura, além de que sua elaboração levou em conta vários modelos e autores consagrados que já estudaram o tema. As etapas encontram-se sintetizadas conforme ilustrados a seguir no Quadro 6.

Elemento	Descrição	Questões
Identificar / Mapear	Identificar todo o conhecimento que merece ênfase na organização, ou seja, mapear aqueles conhecimentos que são fundamentais para a manutenção da organização e estão alinhados ao planejamento estratégico da mesma.	Como a organização faz para identificar os conhecimentos que possui e os que ainda necessita? ----- Quem faz isso? ----- Quando?
Obter / Adquirir	Relaciona-se a detecção do conhecimento, não apenas na organização, mas também no meio externo.	Quando é identificada a necessidade de um conhecimento seja ele possível de ser encontrado dentro da organização ou mesmo fora, como se procede? Que passos são tomados?

	<p>Consiste no conjunto de ações ininterruptas de exploração do ambiente de conhecimento da empresa, envolvendo atividades humanas e automatizadas.</p>	<p>----- Onde é buscado esse conhecimento? - clientes - fornecedores - especialistas - concorrentes ----- Quem faz isso? ----- Quando se inicia a busca? - imediatamente - depois de alguns dias -----</p>
Distribuir / Partilhar	<p>Ações da organização que visem à disponibilização da informação e o conhecimento. A distribuição do conhecimento deve ocorrer de modo que todos tenham acesso facilitado ao mesmo, visando a sua posterior utilização.</p>	<p>Como se faz para promover a distribuição do conhecimento a todos os interessados dentro da organização? ----- Como a organização faz para saber se todos os conhecimentos pertinentes a determinadas pessoas ou setores, estão disponíveis aos mesmos? Que ações de fato ocorrem? - uso da intranet, sistema de apoio - trocas no horário do café - reuniões gerais ou setoriais - conversas informais ----- * Obs.: se a organização aposta apenas nas trocas informais e espontâneas de seus funcionários, como ela faz para saber o nível de interação entre os funcionários? Será que ninguém é rejeitado?</p>
Utilizar / Aplicar	<p>Esta atividade contempla o estímulo à experimentação e à receptividade em relação aos novos conhecimentos, trabalhando intensamente o comportamento organizacional no que tange ao uso das informações e conhecimentos disponíveis.</p>	<p>Como se certifica de que todo conhecimento identificado, adquirido e distribuído, é realmente aplicado ao negócio da organização? - é medido o empenho do funcionário ou da equipe - são considerados os resultados obtidos, a inovação ----- A organização promove algum tipo de incentivo ao uso de novos conhecimentos? Como?</p>
Aprender / Criar	<p>Esta atividade contempla o estímulo à criatividade para a geração de novos conhecimentos. A organização deve considerar as novas ideias de seus colaboradores, mesmo que estas possam questionar antigos aspectos da mesma.</p>	<p>Quando são utilizados conhecimentos novos, são buscados meios para que o conhecimento influa na forma como as pessoas executam suas funções? Como? Há mudanças nos processos de trabalho? ----- Se o funcionário ou a equipe criam ou aprendem, a partir da utilização de um novo conhecimento, uma forma diferente e mais eficaz para atuar, no entanto isso depende de um incentivo da organização, como por exemplo, a aquisição de uma máquina nova, isso ocorre? Como?</p>
Contribuir / Compartilhar	<p>A contribuição com novos conhecimentos prima pela difusão do conhecimento, ou seja, prima para que a informação proveniente da fonte originária seja compartilhada com os demais, de forma espontânea. Cabe à organização definir quais os conhecimentos em que há o interesse no compartilhamento.</p>	<p>Como a organização faz para assegurar que os conhecimentos sejam compartilhados entre os colaboradores interessados? - busca conscientização dos funcionários - impõem em tom de exigência - não se preocupa com isso - incentiva financeiramente ----- Quando apenas um funcionário possui um conhecimento que é pertinente ao grupo, como se procede? O que é feito para que esse compartilhamento ocorra?</p>

<p>Construir e Sustentar</p>	<p>Esta atividade envolve o desenvolvimento e apoio da infraestrutura e das pessoas necessárias ao aumento e renovação dos conhecimentos indispensáveis à estratégia da organização. É importante que a organização mantenha uma relação com suas fontes de conhecimento, o que abrange desde funcionários até o meio externo que gere informações permitindo seu compartilhamento.</p>	<p>Como a organização faz para garantir que sempre poderá contar com novos conhecimentos, ou, como faz para sustentar sua busca por conhecimentos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - incentivos aos funcionários - premiações aos colaboradores que se destacam por buscar e trazer conhecimentos novos - desenvolve treinamentos - contrata especialistas, consultores
<p>Descartar / Abster-se</p>	<p>A organização deve ser perceptível quanto aos conhecimentos que já não trazem o retorno esperado, a fim de focar seus investimentos a meios mais inovados e rentáveis, e descartar, assim, as antigas atividades desnecessárias. A abstenção requer bom discernimento sobre as necessidades informacionais da empresa; estas remetem de volta à primeira atividade do processo de gestão do conhecimento.</p>	<p>Como a organização identifica que um conhecimento esta ultrapassado e pode ser descartado?</p> <ul style="list-style-type: none"> - resultados negativos - problemas no produto - há a disponibilização de um recurso ou tecnologia nova que vem para substituir - o conhecimento já perdeu o ineditismo, os concorrentes já estão utilizando-o também <p>-----</p> <p>Quando ocorrem dificuldades no processo de desapego de um determinado conhecimento por parte de um funcionário ou equipe, como a organização procede?</p> <ul style="list-style-type: none"> - conversas com superiores - reuniões - a organização sede - são feitas exigências – ameaças

Quadro 6: Passos do processo de gestão do conhecimento
 Fonte: Elaborado pelo autor com base em De Sordi (2008)

A partir da observação dos Quadros 5 e 6, desenvolvidos com base nos estudos de Choi e Lee (2003) e De Sordi (2008), tem-se o modelo da presente pesquisa, conforme ilustrado na Figura 7.

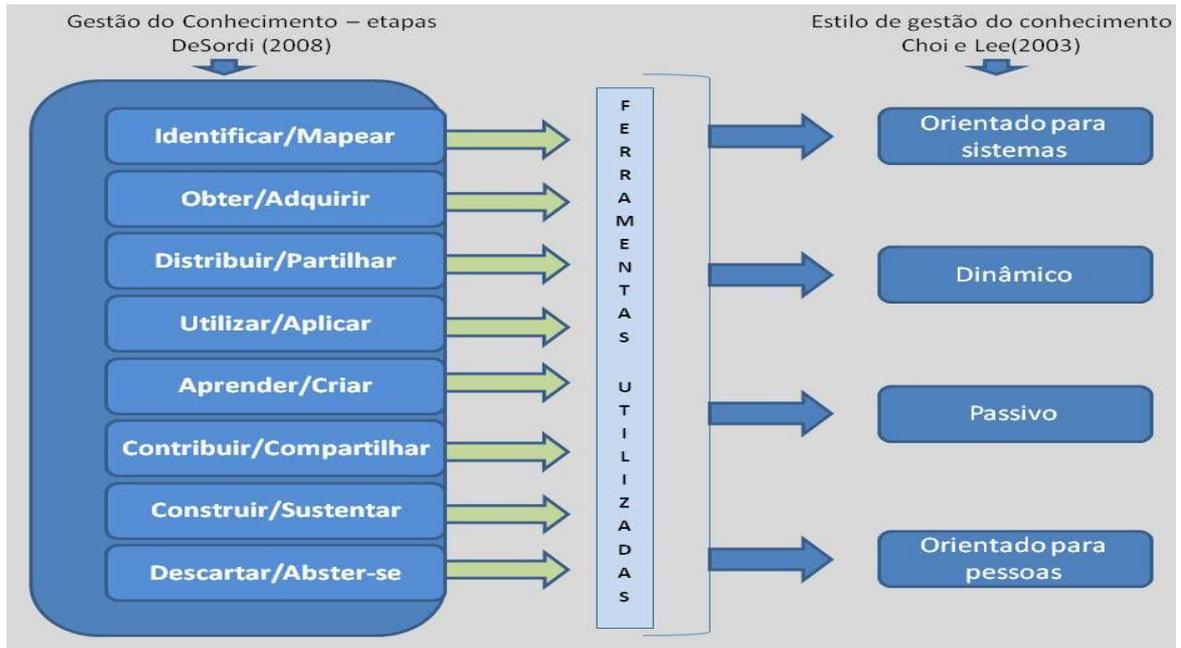


Figura 7: Modelo da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

3.7 Síntese do método

Para facilitar o entendimento do método de pesquisa utilizado a seguir é apresentada a Figura 8 que ilustra as opções e passos seguidos. Cabe ressaltar que estes procedimentos constituem-se nos mais apropriados para o desenvolvimento do trabalho.

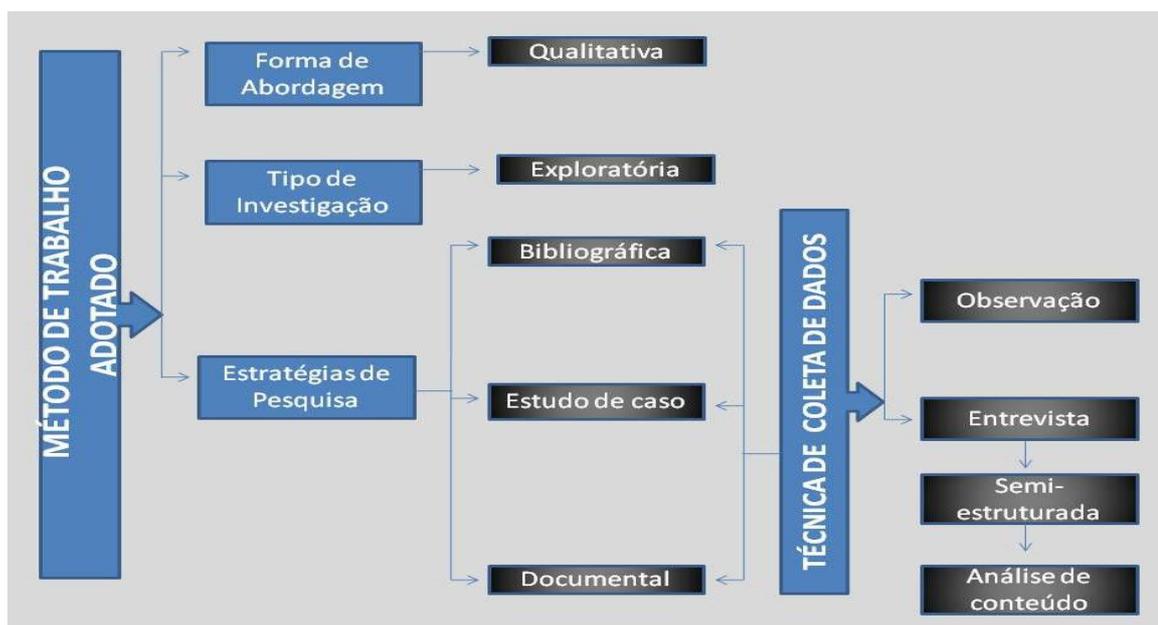


Figura 8: Síntese do método de trabalho
Fonte: Elaborado pelo autor

3.8 Limitações do método

Conforme Vergara (2003, p. 61) “todo método tem possibilidades e limitações. É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece”. No entanto, o fato de haver limitações não significa que o mesmo é inadequado para tal, significa apenas que ele não é infalível e que a pesquisa possui uma área de abrangência com limites.

Uma das limitações do método é inerente ao fato de ser um estudo multi-caso, o que não permite a generalização das conclusões a outros contextos. Do mesmo modo, a forma da coleta dos dados (entrevistas semi-estruturadas) e sua posterior análise estão sujeitas a subjetividade e a interpretação do pesquisador que por mais cauteloso que seja poderá em algum momento inferir significados que não sejam condizentes com o real sentido da resposta.

Ainda, os entrevistados podem proferir respostas ou comentários, consciente ou inconscientemente, que não representem com veracidade o fato pesquisado ou sua real percepção da questão. Além disso, o número de entrevistados (dois por organização) limita o estudo, uma vez que serão expressas as opiniões de poucos e que podem não traduzir a realidade vivenciada pelos demais colaboradores.

Embora o método empregado neste estudo apresente limitações, considera-se que o mesmo é adequado para a demanda da pesquisa e serve de apoio para alcançar os objetivos propostos no estudo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados da pesquisa. Nas quatro empresas estudadas foram identificadas as ferramentas utilizadas em cada etapa da gestão do conhecimento e também o estilo que orienta as ações das organizações a partir das ferramentas identificadas.

4.1 Empresa Alfa

Fundada em 1999, a empresa Alfa abrange atualmente áreas de manutenção e desenvolvimento de software, ferramentas de apoio ao desenvolvimento e consultoria em metodologia. Hoje a empresa está sediada no Brasil nas cidades de Porto Alegre-RS e São Paulo-SP e também possui escritórios comerciais nos Estados Unidos nas cidades de Tampa, Florida e em New York City, Nova Iorque.

Quando criada, tratava-se de uma organização específica na parte de treinamentos e capacitação de pessoas na área de informática. Percebendo as ramificações do mercado passou a atender também empresas que necessitavam de consultoria, o que foi determinante para que aos poucos ferramentas auxiliares a essas empresas começassem a ser desenvolvidas.

Com a ampliação dos serviços e conseqüente abrangência dos mercados, e com 13 anos de atuação, alcançou o marco de empresa de grande porte contando com aproximadamente 114 colaboradores atuantes no Brasil e também no exterior.

Entre os principais clientes atendidos pela Alfa pode-se destacar: Grupo Pão de Açúcar, Pure, Akumina, Atlassian, Lojas Renner, Rede Record, Bunge Alimentos, Banco Votorantim, Neogrid e Unation, dentre outros. O nível de exigência dos clientes é bastante alto o que invariavelmente exige elevado grau de responsabilidade da empresa no desenvolvimento de serviços e soluções.

A Alfa conta com profissionais qualificados e competentes que atendem as mais diversas áreas e setores comerciais com qualidade nos produtos lançados ao mercado, visto que sua missão é inovar de forma sustentável e com uma ótima relação entre custo e benefício.

A empresa conquistou, por quatro anos consecutivos, o prêmio concedido pelo *Great Place to Work* e a *Computer World* como melhor empresa para se trabalhar. Isso se deve ao incentivo de crescimento profissional fornecido aos colaboradores, além das estimulantes condições de ambiente. A preocupação com o crescimento de seus colaboradores e os incentivos que faz neste sentido proporciona a empresa uma obtenção constante de conhecimento, informação e conseqüente inovação em produtos e serviços.

Os dois respondentes desta pesquisa são gerentes de setores diferentes. O entrevistado A está na Alfa há três anos é estudante do curso de Ciências da Computação e atua como gerente de suporte. Já o entrevistado B está na empresa há um ano e meio, é formado no curso de Psicologia e atua como gerente de recursos humanos.

4.1.1 A identificação/mapeamento do conhecimento na empresa Alfa

A organização conhecedora dos recursos e informações que possui em seu meio interno consegue ter uma melhor percepção quanto ao rumo que irá tomar e também quais ações que precisa desenvolver para atingir um melhor desempenho e aproveitamento do conhecimento. A empresa Alfa destaca neste sentido como principais práticas para identificação e mapeamento do conhecimento a utilização de um sistema de computador (intranet) chamando *Confront*. Esse sistema é atualizado regularmente a cada modificação ou novo projeto realizado e está sempre disponível aos colaboradores dos mais diversos setores.

Informações que às vezes são necessárias, normalmente a gente procura publicar e deixar disponível no espaço do colaborador, digamos assim, todas, desde informações operacionais ou informações de políticas, informações sobre a empresa, tudo fica colocado e disponível lá [...] (Entrevistado A).

O sistema *Confront* é bastante utilizado pelos colaboradores da Alfa, embora estes não sejam obrigados a alimentá-lo, acabam o fazendo com vistas aos benefícios que obterão posteriormente.

[...] cada projeto faz uso da forma como achar mais interessante, mas como tem demonstrado que isso é um instrumento que auxilia bastante é algo que praticamente, quase todos os projetos fazem uso [...] (Entrevistado A).

A estrutura de trabalho da Alfa se dá através de “times”, ou seja, equipes escaladas para suprir determinada demanda ou atender um cliente específico. Então, normalmente quando o sistema *Confront* recebe informações elas estão relacionadas a projetos diferentes provindos de equipes que trabalham em casos distintos. Este fato faz com que se tenha um número muito grande de conhecimentos que poderão estar sendo utilizados em projetos futuros.

Além da utilização deste sistema, outro recurso bastante comum dentro da Alfa para identificação dos conhecimentos é a conversa informal. Quando há a necessidade de se adquirir um conhecimento que possivelmente haja na empresa, mas não se encontra disponível por meio das mídias eletrônicas utilizadas, os colaboradores têm a liberdade de recorrerem uns aos outros para mapear o conhecimento necessário.

Como a empresa, na verdade, ela não é tão grande assim a ponto de que a maioria das pessoas acaba conhecendo umas às outras, então tem esse ambiente muito de abertura de conversa, de diálogo, tanto com o pessoal que, mais da administração da empresa, quando do RH quanto dos outros setores (Entrevistado A).

A Alfa, embora tenha unidades em país estrangeiro, conserva em sua estrutura uma flexibilidade de comunicação que facilita a identificação do conhecimento intrínseco a cada integrante ou equipe.

4.1.2 A obtenção de conhecimento pela empresa Alfa

As fontes de obtenção do conhecimento podem ser tanto internas quanto externas à organização. A busca e a classificação do conhecimento são fundamentais para que esse repositório seja formado a partir de fontes confiáveis. A Alfa utiliza-se de vários mecanismos para obter conhecimentos necessários à continuidade e ampliação de sua atuação. Quando identificada a necessidade de um conhecimento específico normalmente as primeiras ações tomadas visam à obtenção deste internamente, ou seja, antes de procurar fora da organização prioriza-se a utilização das fontes internas.

No entanto, quando a necessidade de um conhecimento não é suprida a partir das bases internas, a primeira ação é tentar qualificar um colaborador ou um grupo para aquela demanda. A empresa avalia a distância que o colaborador está do conhecimento necessário e,

dependendo da situação, promove a sua formação. Porém, quando há a necessidade de se adquirir um conhecimento e mesmo não pode ser obtido internamente de forma a sanar sua falta, a Alfa procura no meio externo alternativas para adquiri-lo.

Outra fonte de obtenção de conhecimento por parte da Alfa é a parceria com outras empresas. Essas parcerias normalmente trazem resultados positivos, além de se constituírem em uma fonte riquíssima de conhecimento que posteriormente serão lançadas no sistema de acesso comum aos colaboradores.

[...] a gente organiza a questão de treinamentos, seguidamente com parcerias com outras empresas, por exemplo, com parcerias como a IBM (Entrevistado A).

Do mesmo modo, como a Alfa presta serviços de consultoria a clientes distintos nem sempre dispõe de todos os conhecimentos necessários para desenvolver um software que efetivamente responda aos anseios do cliente, logo é comum que o próprio cliente seja fonte de obtenção de conhecimento.

O próprio cliente fornece em alguns momentos acesso a sistemas específicos onde a gente vai encontrar informações necessárias, tanto na questão de treinamento, ou seja, acesso a portais onde vão ter informações acadêmicas e informações em relação a mercado de trabalho específico desse departamento, quanto pesquisas internas do cliente, ou seja, a ramificação do que o cliente fez de pesquisa de mercado é disponibilizada pra nós como parceiros (Entrevistado A).

A empresa procura fazer um bom uso dos conhecimentos que vai adquirindo em cada projeto a começar pelo seu correto armazenamento. Todos os conhecimentos obtidos são documentados e posteriormente utilizados em novos trabalhos.

4.1.3 A distribuição/partilha do conhecimento empresa Alfa

Como modo de manter atuantes e validadas as formas de identificar e obter conhecimento, a Alfa tem uma preocupação grande em distribuir e disponibilizar esse conhecimento. Neste sentido a empresa desenvolve algumas práticas que visam basicamente o alcance e o acesso do conhecimento necessário para todos os interessados.

A gente tem um, um café-da-manhã, a gente tem um mural onde a gente também atualiza a maioria das coisas, e a gente tem uma pesquisa de clima, que a gente faz anual, que se compartilha depois [...] (Entrevistado B).

Além das práticas citadas, a Alfa também utiliza como ferramenta para a difusão do conhecimento o seu sistema de computador *Confront*. Nesse sistema muitas informações são adicionadas e posteriormente colocadas à disposição de todos.

A gente tem uma ferramenta que se chama *Confront*, que ali tem todas as informações, tem todas as atualizações de planilhas, tem atualização de dados e apresentações, toda essa parte de informação ela é anexada, ela é inserida dentro dessa ferramenta (Entrevistado B).

A gente tem lá desde informações básicas como, ah, quem são os aniversariantes do mês, por exemplo, até informações sobre um blog da Alfa, o que que está acontecendo, quem viajou para qual lugar, o que que são is projetos que estão acontecendo, quem são os novos clientes, qual é a área de atuação deles então, ahm, e além disso todas as nossas políticas, os nossos, ahm, todas as informações referentes a empresa estão disponíveis nesse, nesse portal (Entrevistado A).

De uma forma geral, esta etapa da gestão do conhecimento define que a organização precisa encontrar modos de difundir a informação, comunicar aos seus membros aquilo que é relevante, porém nesta etapa não há a pretensão de obrigar o uso destes conhecimentos, ficando a critério de cada um a assimilação ou não.

4.1.4 A utilização/aplicação do conhecimento na empresa Alfa

A Alfa procura aplicar o conhecimento que vai adquirindo em processos anteriores de forma a potencializar sua utilização, sendo assim, quando há uma demanda nova costuma-se buscar informações e até soluções em projetos concluídos.

Isso se aplica também na forma com que os colaboradores vão desenvolver, vão desempenhar as tarefas do dia-a-dia, ou seja, o reaproveitamento, a questão de buscar essa, esses dados que já estão disponíveis tanto nos repositórios de informação, ou seja, nos repositórios de, falando no contexto de desenvolvimento, nos repositórios de código, por exemplo, reuso da, do código dos documentos existentes, uso de *templates*, uso de informações que possam já facilitar essa, esse processo, quanto na questão interna também antes da gente olhar o que que a gente precisa fazer pra esse projeto, será que alguém aqui dentro já tem esse conhecimento, já trabalhou em algum projeto nessa área (Entrevistado A).

Embora a empresa não tenha ferramentas estruturadas que possam medir o quanto os conhecimentos disponibilizados são aplicados ao negócio da empresa, estima-se que grande parte destes encontram aplicação nos projetos desenvolvidos. O fato de preocupar-se com a documentação das experiências e conhecimentos adquiridos pressupõe a sua posterior utilização.

Os colaboradores são livres para utilizar ou não as fontes de conhecimento disponibilizadas pela empresa, essa ação depende da iniciativa do colaborador ou da equipe. Entretanto, no caso da Alfa, segundo os relatos colhidos, é usual por parte dos “times” a busca por experiências anteriores e conhecimentos já consolidados e aplicados em outras práticas.

4.1..5 A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimento na empresa Alfa

A Alfa, embora não tenha um processo estruturado possui várias ações voltadas para o aprendizado de seus colaboradores, bem como espaços e iniciativas que permitem o seu desenvolvimento e conseqüentemente a criação de novos conhecimentos. Exemplos seriam: os incentivos financeiros à formação, e a aceitação de ideias e sugestões dos colaboradores.

A Alfa incentiva financeiramente seus colaboradores a participarem de cursos de idiomas e outros cursos que sejam relevantes para o trabalho desenvolvido na empresa.

Os benefícios nossos são flexíveis por pontos, então ela quer utilizar metade dos pontos pra fazer cursos, então ela pode, é uma coisa de autonomia dela de decisão. A gente tem o incentivo do inglês, que é uma das coisas fundamentais, então a gente tem um incentivo, também, além disso, né, então ela pode utilizar essa verba do inglês, ela pode utilizar os benefícios dos pontos pra o, pra aprofundar mais ainda o inglês, vamos dizer, pra complementar o valor (Entrevistado B).

Em situações específicas, quando há a necessidade de alguma formação que não havia sido prevista no programa de pontos da empresa, também há formas de auxílio se julgado pertinente. Consoante a isto o entrevistado A ressalta:

Não há uma política estruturada, algo que seja rígido nesse sentido, mas sempre há essa, esse incentivo por parte da empresa no sentido de que, ahm, ahm, se são conhecimentos que podem ser úteis tanto ao profissional quanto aos projetos que ele está trabalhando, aí você se coloca à disposição pra eventualmente ajudar nos custos ou ajudar em qualquer situação que possa agregar a ambas as partes.

Do mesmo modo, a Alfa está constantemente buscando junto de seus colaboradores novas ideias que possam contribuir com um melhor desempenho da equipe e da empresa, o que pode ser constatado a seguir:

Então tem um lugar, um repositório central, onde pessoas, diversas pessoas da organização vão colocar as ideias, vai haver alguém que vai, digamos assim, fazer uma triagem dessa ideia, vai categorizar, vai verificar qual é a melhor forma de implementação e depois a posterior aplicação desse conhecimento em matérias práticas. Dada essa ideia, dada a categorização dela, isso foi implementado e esses são os benefícios que vão ter pra organização. Então a gente acabou desenvolvendo um sistema que faz realmente isso [...] (Entrevistado A).

E na questão de reclamações e opiniões a gente tem semanalmente a nossa pesquisa de satisfação, que é uma pesquisa que, ela é disponibilizada na própria ferramenta, onde os funcionários podem colocar como que eles estão se sentindo, como que está o ambiente de trabalho, o que que eles acham que poderia melhorar [...] (Entrevistado A).

Como a empresa está disposta a ouvir seus integrantes e se possível alterar os processos de acordo com as solicitações, procura atender aos anseios da forma mais rápida e objetiva, porém nem tudo o que é solicitado pode ser modificado instantaneamente.

Algumas que são muito complexas, que são mais complicadas e que a gente não tem como implantar naquele momento que as pessoas estão solicitando [...] (Entrevistado B).

A Alfa considera as novas ideias de seus colaboradores como forma de incentivá-los, sendo que cerca de 50% daquilo que é sugerido efetivamente é implantado. E mesmo não havendo uma política de cobrança direta, a Alfa visa conscientizar seus integrantes a buscar a atualização e trazer os aprendizados para dentro da empresa de forma constante, favorecendo assim o surgimento de ideias novas que possam contribuir com a empresa.

4.1.6 O compartilhamento/contribuição do conhecimento na empresa Alfa

Muitos conhecimentos que são obtidos ou gerados são disseminados de forma eficiente dentro das organizações. Este é o caso da empresa em questão, uma vez que esta

busca através de medidas simples garantir que os conhecimentos sejam de fato compartilhados. Um exemplo das ações mais comuns é o café-da-manhã, o que se comprova através da fala do Entrevistado B:

A gente tem um café-da-manhã que é um evento que é feito trimestral, onde a gente compartilha conhecimento, a gente tanto compartilha que posicionamentos que a empresa está querendo, o que que a gente está fazendo, onde é que a gente quer chegar, como é que a gente está em relação à esses objetivos [...].

A empresa também possui outros eventos informais presenciais em que a equipe interage e compartilha informações e conhecimentos. No entanto, pode-se citar também outra ferramenta utilizada para o compartilhamento do conhecimento, o sistema de computador *Confront*. Acessando o sistema o colaborador pode além de visualizar informações, editá-las. O Entrevistado A acredita que,

Acaba indo do entendimento do profissional que estas informações estão ali disponíveis para o uso dele, e que ele tem esse acesso e que ele pode contribuir também, não só fazer uso das informações, mas também adicionar novas informações, e desse, então, busca-se sempre uma cultura de colaboração e uma cultura de que as informações estarão disponíveis e que é necessário que cada um tenha esse acesso.

Ao editar conhecimentos disponíveis no sistema *Confront* o colaborador está automaticamente contribuindo com o repositório disponível, colocando experiências e conhecimentos particulares e auxiliando em todo o processo e, conseqüentemente, em projetos posteriores.

4.1.7 A construção/sustentação do conhecimento na empresa Alfa

Sustentar uma fonte de conhecimentos é um desafio que precisa ser vencido. No caso da Alfa não existem processos formais que visem essa sustentação, no entanto, ações que são feitas de forma espontânea acabam por proporcionar a atualização e renovação da empresa em termos de conhecimento. Exemplos podem ser citados, como o fato de incentivar financeiramente seus colaboradores a fazer cursos ou, ainda, os treinamentos que são feitos em parcerias com outras empresas.

Construir e sustentar a obtenção de conhecimentos está bastante ligado ao meio externo. Para que de fato a empresa consiga manter-se atualizada em relação ao conhecimento precisa estar em contato com o que vêm de fora, como cursos, lançamento de produtos na área, estudo dos concorrentes, feedback dos clientes, entre outros.

Eventualmente ocorrem pesquisas de satisfação junto aos clientes, ou seja, uma abertura onde os clientes podem prover um *feedback*, ou seja, isso vai ser utilizado pra planejamento, pra avaliação interna de cada time, então esse também é um dos fatores assim, utilizados (Entrevistado A).

Quando se fala em conhecimento é necessário o entendimento de que está se falando de algo altamente mutável. O conhecimento se multiplica rápido e se transforma à medida que vai sendo utilizado. A busca por conhecimento deve ser uma prática constante dentro da organização, como acontece na Alfa.

4.1.8 O descarte/abstenção do conhecimento na empresa Alfa

No caso da Alfa, o processo de descarte ou substituição do conhecimento ocorre de forma espontânea. Quando se trabalha com tecnologia é preciso estar atento as novidades que surgem em termos de recursos e opções.

Algumas ferramentas que a gente usava no passado e que tinham algumas limitações, hoje foram substituídas já e as novas ferramentas já preencheram esse vazio [...] de maneira geral, ahm, a mentalidade de desenvolvimento de software ágil acho que influencia um pouco nas decisões também de perceber aquilo que não está funcionando [...] (Entrevistado A).

Acaba sendo quase que natural pra que, buscar essas alternativas quando o que a gente tem já não se aplica. Porque no contexto de desenvolvimento de software, no contexto de diversos clientes, de metodologias ágeis em desenvolvimento, se tu acabar se apegando em algumas, alguns, algumas ferramentas, alguma coisa específica, sendo que ela não te traz o ganho que tu precisaria, tu acaba ficando pra trás, então tu precisa sempre mudar (Entrevistado A).

Culturalmente a Alfa tem facilidade de substituir conhecimentos e recursos que não estão mais atendendo as necessidades da mesma. Tal facilidade possivelmente seja induzida pela atividade em que atua, uma vez que a maioria dos negócios ligados à tecnologia exige este desafio de maneira constante.

4.1.9 O estilo de gestão do conhecimento da empresa Alfa

Dentre os quatro estilos de gestão do conhecimento destacados por Choi e Lee (2003), há aqueles que dão mais ênfase a processos priorizando a interação presencial, humana, e outros que tendem a ser mais voltadas para ações que se dêem através de sistemas, burocracias, documentos e há ainda os que preconizam o uso de sistemas e a interpretação humana.

A disposição da organização em usar meios que remetam mais a pessoas ou sistemas, irá classificar essa organização dentro de um estilo de gestão do conhecimento. No caso da Alfa, embora não se tenha um processo de gestão do conhecimento estruturado, as ações remetem a um estilo dinâmico.

O estilo dinâmico é assim classificado, pois contempla ações que geram conhecimento tácito e explícito de forma intensa. Na Alfa há uma facilidade de interação, obtenção, distribuição, compartilhamento, tanto por mídias eletrônicas como pela convivência pessoal. O Quadro 7 a seguir traz os resultados encontrados.

Empresa: ALFA					
ETAPAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	ORIENTAÇÃO QUANTO AO ESTILO DE GESTÃO				EVIDÊNCIAS
	Dinâmico	Orientado Pessoas	Orientado Sistemas	Passivo	
Identificar/Mapear	X				- consulta ao sistema computacional interno <i>Confront</i> (intranet) - conversa com colegas e superiores;
Obter/Adquirir	X				- consulta a fontes internas (colegas, superiores) - através do sistema <i>Confront</i> - consulta a clientes e fornecedores
Distribuir/Partilhar	X				- através do sistema <i>Confront</i> ; - café-da-manhã trimestral;
Usar/Aplicar		X			- desempenho dia-a-dia;
Aprender/Criar/ Desenvolver	X				- incentiva cursos de Inglês; - benefícios financeiros que podem ou não ser aplicados em cursos, treinamentos; - aceitação de idéias vinda dos

					colaboradores; - pesquisa de satisfação interna;
Compartilhar/ Contribuir	X				- café-da-manhã trimestral; - utilização do sistema <i>Confront</i> ;
Construir/ Sustentar	X				- incentivo ao curso de Inglês; - auxílio no custeio de treinamentos necessárias; - pesquisa de satisfação clientes
Descartar/ Abster-se	X				- substituição de ferramentas; - versatilidade da equipe – desapego;

Quadro 7: Orientação quanto ao estilo de gestão na empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor

Os conhecimentos tácitos e explícitos são administrados de forma conjunta. É comum à empresa partir de um conhecimento tácito e transformá-lo em explícito. Muitos projetos são pensados por equipes integradas e posteriormente são documentados servindo de referência para projetos futuros. Este fato caracteriza a empresa como orientada para o estilo dinâmico.

4.2 Empresa Neogrid

A Neogrid foi fundada em 1999 em Joinville-SC. Anteriormente a empresa fazia parte do grupo Datasul que se constituía na maior empresa de ERP da América do Sul. Desde a sua fundação, a Neogrid foi adquirindo outras empresas brasileiras e também no exterior. Este fato tornou-a líder de mercado no Brasil em desenvolvimento de softwares em 2008.

Nos últimos anos, a empresa continua crescendo e conquistando clientes de importância e renome. Atualmente são mais de 200.000 clientes espalhados em 34 países. Entre estes estão 9 dos 10 maiores varejistas brasileiros e também 7 dos 10 maiores varejistas do mundo. Como exemplo pode-se citar: Walgreens, CBS, Carrefour, Best Buy, Sony, Samsung, Philips, Panasonic, Dell, Danone, Coca-Cola, P&G, Sadia, Perdigão, Parati, Nestlé, Magazine Luíza, entre tantos outros.

A empresa sabe da alta responsabilidade que possui e por isso preocupa-se muito em estar inovando constantemente. Com um processo de gestão do conhecimento estruturado busca a identificação, obtenção, compartilhamento e uso do conhecimento por parte de todos os seus integrantes.

A Neogrid investe pesadamente em treinamentos específicos e bolsas de estudo, ações que visam o aprimoramento profissional e o preparo da equipe. Como retorno destes investimentos espera que os colaboradores tragam contribuições e conhecimentos que posteriormente poderão estar sendo utilizados por todos os interessados.

Atualmente possui em seu quadro de funcionários mais de 550 colaboradores no Brasil e cerca de 200 funcionários atuando no exterior. Trabalhar com a retenção de conhecimento para sua posterior gestão é uma das atividades mais desafiadoras da empresa.

Os entrevistados da Neogrid ocupam respectivamente os cargos de coordenador de educação corporativa e analista de recursos humanos. O entrevistado A está na empresa há três anos e é formado em Sistemas da Informação e Pedagogia. O entrevistado B está na Neogrid há cinco anos e tem formação em Gestão de Recursos Humanos.

4.2.1 A identificação/mapeamento do conhecimento na empresa Neogrid

Na Neogrid o processo de gestão do conhecimento é regulamentado pela utilização de um software, o LMS - *Learning Management System*. A empresa efetivamente se preocupa para que o conhecimento não fique na sua forma tácita, disponível apenas nas ações de seus indivíduos. Há na organização um setor de educação corporativa que é responsável juntamente com os gestores das demais áreas, por administrar todos os processos de aprendizagem, formação, desenvolvimento de treinamentos, enfim, a gestão do conhecimento da empresa através do *Learning Management System*.

[...] nós temos aí uma equipe aqui na área de educação corporativa que eu sou a responsável pela área, aonde nós desenvolvemos os conteúdos do produto, e nos Estados Unidos tem também uma equipe que desenvolve, que lá eles tem a equipe técnica mesmo que desenvolve o *e-learning*. Dentro de casa aí eu não tenho uma equipe da Neogrid que desenvolve. Eu pego o conteúdo que está na cabeça do especialista e eu contrato, eu trabalho com uma empresa fornecedora de conteúdo, então eu, essa empresa, ela que desenvolve o treinamento, ela, digamos assim, ela coloca na metodologia de *e-learning*, no formato, né, agradável para eu liberar para as pessoas estudarem, e o conteúdo sai da cabeça do especialista (Entrevistado A).

Assim, no software de gestão do conhecimento LMS são disponibilizados conteúdos e treinamentos e quando a identificação de um conhecimento se faz necessária por parte do colaborador, esta pode ser feita pelo acesso ao LMS.

Outro meio utilizado pela Neogrid para mapear os conhecimentos que possui, considerando um nível mais estratégico, é através do chamado LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento. Esse levantamento é realizado em conjunto com os gestores de cada área:

[...] é através no LNT, né, que é onde a área de educação senta com os gestores, faz esse levantamento, né, e diante disso é montado o programa de treinamento anual, digamos assim, né, dentro da verba que é destinada pra treinamento, mais com esse levantamento de necessidades, aí é feito o treinamento (Entrevistado B).

Então, no início do ano a gente senta com os [...] coordenadores e gestores e faz o levantamento das necessidades de treinamento pra equipe dele, por exemplo, e pro ano. Então, ele já vai me dizer quais os conteúdos que, em cima [...] as descrições do cargo, né, e os perfis de cada cargo, o que que a pessoa precisa ter, desde as habilidades, os conhecimentos que ela precisa ter pra desenvolver, desenvolver bem a atividade dela. Então, pela descrição do cargo e [...] por meio do resultado da avaliação de performance, aonde o gestor, ela é feita, o colaborador responde a avaliação, o gestor responde a avaliação olhando para esse colaborador e depois eles fazem, sentam, o gestor com cada um dos colaboradores e fazem o consenso [...] (Entrevistado A).

O LNT aponta as necessidades de cada equipe ou colaborador. No entanto, para se chegar a estas necessidades de aprimoramento ou conhecimento, mapeia-se através de uma avaliação os conhecimentos que o colaborador já possui. Essa avaliação é respondida pelo gestor de cada área a partir das constatações que faz e pelo próprio colaborador. Depois de respondidas, as avaliações são comparadas entre gestor e colaborador e chega-se ao consenso sobre quais conhecimentos possui e quais precisam ser adquiridos ou aprimorados.

4.2.2 A obtenção de conhecimento pela empresa Neogrid

O fato de a Neogrid preocupar-se bastante com a gestão do conhecimento faz com que a mesma tenha várias formas de estar identificando e até armazenado o conhecimento. Neste sentido, o *software* utilizado pela empresa, o LMS, se constitui como uma imensa fonte de obtenção de conhecimento, uma vez que por ser constantemente atualizado dispõem de conhecimentos e treinamentos que podem estar suprindo dúvidas ou necessidades das mais diversas equipes dentro da empresa.

[...] todos esses treinamentos, eles ficam nessa ferramenta que eu te falei que é o LMS, onde é, digamos, um grande repositório de conteúdo, aonde a gente põe no formato de catálogos e o colaborador ele vai lá, e ele busca esse conteúdo, né, que naquele momento ele está necessitando. Então ele precisa fazer, entrou alguém na empresa para trabalhar na área de nota fiscal eletrônica, aí ele precisa conhecer o produto, as características, né, as funcionalidades desse produto, ele consegue ir lá, e fazer, estudar sozinho e aprender sobre esse conteúdo (Entrevistado A).

Havendo necessidade de um conhecimento específico que não pode ser obtido através dos recursos internos que a empresa dispõe, normalmente a ação mais comum da empresa é recorrer a especialistas no conhecimento a ser adquirido. São pesquisadas empresas de consultoria ou treinamento com referência no mercado, procurando-se evitar ao máximo o erro nesta contratação, pois os investimentos são altos.

A gente busca no mercado, a gente não vai nem em cliente, nem em fornecedor. A gente vai direto, eu vou no mercado, eu vou em São Paulo, por exemplo, procuro em sites, procuro buscar o conteúdo adequado pra esse, a gente recebe várias demandas dessa forma, através das áreas, e a gente vai [...] a gente busca no mercado [...] um treinamento específico [...] (Entrevistado A).

Da mesma maneira, quando um colaborador individualmente necessita de um conhecimento específico tem a liberdade de solicitar este auxílio ao setor de educação corporativa. A partir da identificação da necessidade, a empresa através do setor responsável se mobiliza na obtenção deste conhecimento.

[...] digamos, é um colaborador lá que precisa de um determinado conhecimento, ele tem que falar com o gestor dele, aí o gestor dele é quem repassa essa informação pra área de educação, algumas vezes o colaborador já vem até com o fornecedor, né, com a instituição de ensino, outras vezes a área de educação tem que buscar no mercado esse conhecimento, e ainda dependendo do que for algumas pessoas internamente, né, algumas vezes já tem o conhecimento e então é feito esse repasse também (Entrevistado B).

Quando da necessidade de um conhecimento a Neogrid não economiza recursos e esforços para obtê-lo, seja através de pesquisas em bases internas ou na pesquisa de opções fora da empresa, pois a obtenção precisa ocorrer de forma a suprir as necessidades. Porém, nem sempre a empresa espera momentos de necessidade para obter conhecimento, na realidade esse é um processo contínuo e bem estruturado na empresa.

4.2.3 A distribuição/partilha do conhecimento na empresa Neogrid

A distribuição do conhecimento está estruturada na Neogrid principalmente através do software de gestão do conhecimento – LMS. Este programa está acessível a todos os colaboradores, a qualquer tempo. Surgindo uma necessidade, o colaborador recorre ao sistema e pode verificar informações pertinentes ao seu anseio.

[...] através da ferramenta de gestão do conhecimento, né, que é o LMS [...] ficam registrados todos os treinamentos que acontecem, tanto *e-learning*, quanto treinamentos presenciais fica tudo registrado lá. Acredito que seja hoje a principal ferramenta (Entrevistado B).

A própria ocorrência de treinamentos também se configura como uma forma coerente de estar partilhando o conhecimento obtido pela empresa. Esses treinamentos ocorrem tanto na forma presencial física como via videoconferência ou virtualmente por meio do *e-learning*. Os encontros presenciais em um mesmo local são menos intensos devido às dificuldades de reunir colaboradores e especialistas. Já os encontros que ocorrem por intermédio da videoconferência são mais comuns. Como a empresa possui unidades no exterior este é um meio de poder partilhar conhecimento eficientemente. Entretanto, o modo mais usual é o *e-learning*. Nesta modalidade os conhecimentos são partilhados dando possibilidade de cada qual acessá-los no momento em que lhe for mais oportuno para si.

[...] por isso que a gente tenha bastante treinamentos *e-learning*, né, que daí de qualquer lugar onde tenha internet a pessoa consegue acessar, né. E nós conseguimos saber exatamente quem acessou cada conteúdo, né. Gera um relatório ali de acessos, de conclusão de curso, né, a gente consegue saber exatamente quem acessou cada conteúdo. Então assim, na maioria é *e-learning*, mas temos também treinamentos presenciais (Entrevistado B).

Por intermédio de várias ferramentas a empresa cumpre com um ônus que lhe é cabível, o de estar assegurando a distribuição do conhecimento entre todos os interessados. O fato de disponibilizar acesso à informação e ao conhecimento amplia as oportunidades de utilização deste posteriormente.

4.2.4 A utilização/aplicação do conhecimento na empresa Neogrid

A mensuração do uso dos conhecimentos obtidos e distribuídos dentro da organização não é uma tarefa fácil. Muitas vezes a empresa só consegue sentir que está tendo deficiências nesta utilização a partir do surgimento de resultados negativos. Este cenário não se aplica ao contexto da Neogrid. Embora não se consiga mensurar com precisão a utilização dos conhecimentos disponibilizados através da ferramenta de gestão do conhecimento ou dos treinamentos oferecidos, a Neogrid costuma avaliar periodicamente seus colaboradores.

[...] assim oh, quando é tanto um treinamento presencial, [...] quando ele faz tanto interno quanto externo, 60 dias depois que eles realizarem esse treinamento, o gestor recebe uma avaliação, a gente tem que ter uma avaliação de reação que é a avaliação de eficácia, aonde tem várias perguntas que o gestor vai responder: se teve aumento na produtividade máxima, se não teve tanto refratário, se é um treinamento comportamental: você teve mudança no comportamento, nas atitudes dele, então tem várias perguntas que o gestor responde, dizendo se o treinamento foi eficaz ou não pra aquela pessoa, se ela está aplicando [...] é esta nossa forma de medir (Entrevistado A).

[...] principalmente de treinamentos externos, né, onde a gente precisa pagar, precisa muitas vezes que o colaborador viaje, porque o treinamento é em outra cidade, né, então a gente aplica essa avaliação de eficácia, né, onde ela é respondida pelo gestor imediato do colaborador (Entrevistado B).

A avaliação feita pelo gestor é uma maneira que a empresa encontrou para tentar fazer com que o conhecimento proporcionado ao colaborador encontre uso no processo de trabalho interno. Todavia, não são apenas os treinamentos oferecidos e pagos que precisam refletir no desempenho do colaborador, como a empresa Neogrid trabalha com tecnologia, a avaliação do uso de todas as fontes possíveis de conhecimento ocorre de forma constante. O trabalho do gestor no acompanhamento de cada equipe por si só representa uma avaliação, onde fica evidente o fato dos colaboradores estarem ou não usando o conhecimento adquirido.

4.2.5 A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimento na empresa Neogrid

Trabalhar com tecnologia da informação é uma atividade que exige, sobretudo, atualização constante. Atualização por sua vez pressupõe a obtenção de novos conhecimentos e de criatividade na transformação de informações para que estas se tornem adequadas aos

objetivos da empresa. A Neogrid, por possuir um processo de gestão do conhecimento não descarta em suas ações esta etapa importantíssima.

Como investe em diversos tipos de treinamentos, assegura que os colaboradores estejam aprendendo constantemente. Do mesmo modo quando o treinamento não pode ser oferecido a todos os integrantes da equipe, destina alguém para participar e posteriormente estar repassando este conhecimento aos demais:

Os treinamentos presenciais, eles são tanto externos, né, onde a gente paga pra, pra uma consultoria fazer um determinado treinamento *in company* ou até mesmo uma pessoa que vai a um treinamento externo, né, específico, temos repasse também interno, repasse de conhecimento, né, por exemplo, essa pessoa que for fazer um curso fora da empresa, ela retorna, e na maioria das vezes ela repassa esse conhecimento para os seus colegas de equipe [...] (Entrevistado B).

No momento em que o colaborador replica o conhecimento para sua equipe potencializando seu aprendizado e também encontra exemplos ligados a empresa para repassar aos demais.

Outro fator importante a ser mensurado é que a empresa além dos treinamentos direcionados que proporciona, auxilia ou fornece bolsas de estudos aos seus colaboradores. Essas bolsas são fornecidas individualmente desde que o colaborador esteja cursando algo que tenha afinidade com o ramo de atuação da empresa.

[...] a gente tem hoje a bolsa de estudo, né, que a empresa paga um valor tanto pra cursos de idiomas porque pra nós é bem importante que todos tenham o idioma inglês principalmente, fluente [...] dá bolsa de estudos pra idiomas inglês e espanhol, graduação, pós-graduação, MBA's, mestrado, doutorado, enfim, esses principais (Entrevistado A).

A Neogrid oferta em torno de 200 bolsas de estudos. No entanto para que o funcionário não perca este benefício, precisa se adequar a algumas regras como: não reprovar; não desistir, pois neste caso tem que devolver o dinheiro já recebido; trazer o atestado de matrícula e o parecer com as notas obtidas ao final de cada semestre; entre outros.

Promovendo treinamentos diversos e formação aos seus colaboradores a Neogrid acredita elevar o nível intelectual de seus integrantes, conseguindo que estes sejam capazes de aprimorar os processos de trabalhos da empresa. Para o desenvolvimento de soluções e produtos novos a aprendizagem mútua é uma das preocupações da empresa, justificando assim as ações supracitadas.

4.2.6 O compartilhamento/contribuição do conhecimento na empresa Neogrid

O compartilhamento do conhecimento vai além de simplesmente colocá-lo a disposição de determinada equipe ou colaborador. Como a Neogrid possui unidades sediadas no exterior, porém oferecendo produtos e serviços iguais em diferentes países, é comum que se necessite um compartilhamento efetivo do conhecimento ou de informações relevantes.

[...] inclusive já teve casos, assim, do pessoal de fora do país ter um conhecimento específico, essa pessoa veio pro Brasil, aqui pra Joinville inclusive, e fez o repasse durante 2, 3 meses pro pessoal daqui. Justamente para ter essa visão compartilhada, né (Entrevistado B).

Entretanto, nem sempre o compartilhamento do conhecimento pode ocorrer de forma presencial, neste caso a empresa utiliza-se do sistema de gestão do conhecimento - LMS para estar compartilhando conhecimentos, ou então, de treinamentos via videoconferência com utilização de uma sala virtual:

A gente tem alguns treinamentos [...] na sala virtual, que também é uma ferramenta onde as pessoas se conectam em tempo real [...] eu tenho um instrutor aqui no Brasil, a gente fez até semana passada, por exemplo, teve um treinamento para a área comercial da Europa [...] o instrutor fica aqui no Brasil, ele passa todo o conteúdo, aonde essa, nessa ferramenta ela permite eu compartilhar tudo o que eu estou mostrando no meu computador, então ele abre com o PowerPoint começa, explica a parte conceitual, de negócio, enfim, ah, agora eu vou mostrar para vocês como, as funcionalidades do produto, aí ele conecta, abre o sistema, ele compartilha com as pessoas que estão espalhadas pelo mundo [...] em tempo real eles tiram dúvidas [...] eles só não estão presentes no mesmo local, mas eles estão numa sala onde eles podem trocar informações, tirar dúvidas, o instrutor também em tempo real respondendo para eles [...] (Entrevistado A).

Embora a Neogrid conte com um número grande de colaboradores consegue organizar-se de modo a promover o compartilhamento do conhecimento. E quando efetivamente há a necessidade de um compartilhamento verbal, uma troca de ideias mais específica, a sala virtual é uma importante aliada, pois inibe a distância física e também a má interpretação de um conhecimento.

4.2.7 A construção/sustentação do conhecimento na empresa Neogrid

Todas as ações realizadas pela empresa Neogrid no sentido de identificar, obter, distribuir, compartilhar o conhecimento são ações estruturadas que fazem parte de um ciclo contínuo. Nenhuma ação é tomada ao acaso. Existem planejamentos que permitem soluções para casos específicos quando há necessidade de um conhecimento ou de solver alguma falha no processo de distribuição, compartilhamento.

O fato de haver esse planejamento permite a Neogrid uma continuidade ou manutenção do ciclo de gestão do conhecimento. Exemplos citados nas etapas de identificação, obtenção e utilização do conhecimento, evidenciam essa estruturação, como:

[...] a gente foca muito no treinamento de produto, a gente está desenvolvendo ainda, eu não tenho uma gama grande de cursos de produto, a gente está ainda desenvolvendo, mas os que a gente desenvolve, a gente desenvolve no idioma português e inglês [...] (Entrevistado A).

[...] quando são treinamentos [...] nós temos a avaliação de reação, que ela é feita ao término do treinamento e, e a cada 60 dias nós aplicamos a avaliação de eficácia, né, onde o gestor imediato avalia qual foi a eficácia do treinamento que o colaborador fez (Entrevistado B).

Além disso, o estímulo e o acompanhamento das aprendizagens que o colaborador pode desenvolver na carreira é constante. Existe uma preocupação da empresa em incentivar e custear parte da formação de seus integrantes.

[...] nós temos é, o benefício, né, de bolsa de estudo pra graduação e pós-graduação, onde a empresa subsidia 50% do valor da mensalidade com determinado limite pra cada curso e ainda os cursos de idiomas, né, no caso inglês e espanhol [...] (Entrevistado B).

[...] o gestor, [...] ele sabe quem está estudando na área dele e quem não está, então ele já incentiva, ele diz, olha, pra você conseguir crescer, a empresa está crescendo muito, você terminou a sua graduação, [...] você precisa começar uma pós, enfim, então eles mesmos conversam e a empresa exige (Entrevistado A).

No sentido de sustentar a gestão do conhecimento e manter o processo em evolução, a Neogrid também procura identificar os pontos onde ainda é preciso melhorar. Os exemplos a seguir evidenciam duas situações que preocupam a empresa. No primeiro caso a Neogrid vê a falta de tempo do especialista como um problema, pois nem sempre ele está disponível quando solicitado, por isso o interesse em criar um repositório de conhecimento explícito. Na

situação seguinte, a empresa sente que precisa preparar mais os seus gestores para atuarem como tal, pois por ter apenas conhecimentos técnicos, a empresa resolveu investir neste aspecto:

[...] a maior dificuldade do compartilhamento (do conhecimento) é o tempo do especialista, assim, eu preciso muito tirar o conteúdo da cabeça dele [...] ele é o conhecedor, então ele é muito procurado pra, pra atividades maiores, então o maior complicador nosso hoje é o tempo do especialista pra nos ajudar a colocar esse conteúdo num único local, então por isso que a gente começou esse ano forte com e-learning, [...] porque uma vez ele desenvolvido o conteúdo todo está num único local, e depois fica fácil pra eu fazer a manutenção [...] (Entrevistado A).

[...] a maioria dos nossos gestores, eles têm a formação técnica, até porque a empresa, né, é uma empresa de tecnologia, muitos têm a formação técnica e, na graduação, na pós que eles fizeram, eles não tiveram muito conhecimento na parte de gestão de pessoas. Então a empresa viu que isso é um dos pontos que faltava para o crescimento da empresa também, e a retenção dos colaboradores, né, e também a atração de novos, o gestor estar bem preparado, né, nessa parte de gestão [...] (Entrevistado A).

As ações da Neogrid para garantir que a gestão do conhecimento seja um processo contínuo na empresa estão alinhadas e estruturadas. Além das ações que pratica a empresa esta atenta aos subsídios que ainda precisa obter ou aprimorar para alcançar cada vez mais êxito neste sentido.

4.2.8 O descarte/abstenção do conhecimento na empresa Neogrid

O descarte de conhecimentos que já não encontram uso adequado na organização deve ser um processo natural. Fato este, que exige certa versatilidade e capacidade de readaptação de seus integrantes. A Neogrid identifica que um conhecimento está ultrapassado:

[...] quando há mudanças na versão dos produtos ou nas ferramentas internas (linguagens de programação, processos, normas, políticas) [...] (Entrevistado B).

O nosso produto, ele, realmente por ser uma empresa de desenvolvimento de sistemas, o conteúdo muda muito rapidamente, né, muda a direção, enfim, e esse, e aí a gente muda o produto, o conteúdo do, do curso conforme a versão do produto [...] (Entrevistado A).

Para não sofrer impactos muito fortes no descarte de um conhecimento a empresa se previne para a necessidade de alguma alteração. Ao desenvolver um produto novo, por

exemplo, procura produzi-lo em partes fragmentadas que tornam mais fácil a manutenção ou alteração.

[...] quando a gente começou a desenvolver o *e-learning* [...] eu já comecei a trabalhar na metodologia de objetos de aprendizagem, que é o que, os conteúdos, eles são divididos em pequenas partes [...] então, eu não faço um conteúdo extenso, eu faço ele em pequenas partes, pra quando mudar, quando muda o produto, ele não muda totalmente, ele muda, né, muda algumas funções, não joga fora, descarto todo aquele produto [...] acontece de mudar uma pequena parte dele [...] (Entrevistado A).

Assim se há um treinamento gravado, em sua maioria, trabalhamos com objetos de aprendizagem, onde conseguimos alterar: texto, imagem, slide ou partes do conteúdo e aproveitar o restante, desta forma, o treinamento é atualizado [...] (Entrevistado B).

Assim, o processo de descarte de conhecimento na empresa Neogrid, faz parte do procedimento estrutural da empresa na gestão do conhecimento. Por ser uma empresa que trabalha com tecnologia está suscetível a alterações constantes em suas rotinas, produtos, serviços. Prevendo esse fato, toma medidas para que essa etapa transcorra da forma mais pacífica possível.

4.2.9 O estilo de gestão do conhecimento da empresa Neogrid.

Das empresas estudadas, a Neogrid é a única que possui um processo de gestão do conhecimento estruturado. Fato este que demonstra o interesse da empresa em manter o conhecimento circulando em seu meio.

No entanto, a Neogrid possui uma particularidade específica em relação a sua orientação para o estilo de gestão do conhecimento. Suas ações deixam-na entre o estilo dinâmico, ou seja, aquele que valoriza tanto a geração de conhecimento nas formas tácitas e explícitas, como entre o estilo sistêmico, aquele em que se busca formalizar e codificar o conhecimento, o que pode ser analisado no Quadro 8 a seguir.

Empresa: NEOGRID					
ETAPAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	ORIENTAÇÃO QUANTO AO ESTILO DE GESTÃO				EVIDÊNCIAS
	Dinâmico	Orientado	Orientado	Passivo	

		Pessoas	Sistemas		
Identificar/Mapear			X		- contrata empresas para transformar o conhecimento acessível através de um sistema; - procura conhecimento tácito entre especialistas da empresa; - conversas com gestores; - consulta ao sistema computacional e-learning.
Obter/Adquirir			X		- repositório de conhecimento (sistema computacional) - busca no mercado treinamentos específicos - formação de seus colaboradores
Distribuir/Partilhar	X				- através da ferramenta de gestão do conhecimento-LMS (sistema computacional) - via treinamentos e-learning, - treinamento via sala virtual;
Usar/Aplicar	X				- avaliação de eficácia após 60 dias da conclusão de curso ou treinamento; - desempenho – produção
Aprender/Criar/ Desenvolver			X		- paga parte ou integral cursos e treinamentos específicos; - paga cursos de idiomas; - incentiva o aperfeiçoamento da equipe;
Compartilhar/ Contribuir	X				- através de encontros presenciais; - através de vídeo conferências - por intermédio do sistema computacional – LMS.
Construir/ Sustentar	X				- treinamentos contínuos específicos as necessidades (presenciais ou virtuais) - oferta de bolsas de estudo; - custeio de cursos de idiomas; - incentivo a formação continuada;
Descartar/ Abster-se			X		- conteúdo fragmentado para facilitar o descarte (no sistema LMS)

Quadro 8: Orientação quanto ao estilo de gestão na empresa Neogrid

Fonte: Elaborado pelo autor

Atualmente a empresa possui práticas que favorecem as interações entre as pessoas, e, do mesmo modo, muitas ações estão centradas no desenvolvimento dos colaboradores. O fato de haver essa interação interpessoal não descarta a codificação desse conhecimento e quando há a troca de conhecimento tácito e sua posterior codificação classifica-se a empresa como de orientação dinâmica, o que ocorre em parte na Neogrid.

Todavia, muitos conhecimentos já podem ser encontrados de forma codificada podendo ser obtido internamente sem que seja necessária uma interação interpessoal. Há avaliações estruturadas e conteúdos totalmente acessíveis em sistemas e documentos o que caracteriza a empresa em parte como sistêmica.

Assim, a Neogrid divide seu estilo entre dinâmico e sistêmico. No entanto, percebe-se que há uma clara tendência da empresa tornar-se cada vez mais orientada para o estilo sistêmico. Muitas ações são desenvolvidas com o intuito de codificar o conhecimento tácito praticado pelos especialistas da empresa.

4.3 Empresa Totvs

A Totvs é uma empresa que trabalha com o desenvolvimento de *softwares* e programas de suporte a gestão. A partir do uso da tecnologia da informação presta serviços com uma participação expressiva de mercado. No mundo é a 6ª maior no setor e a maior na América Latina.

A empresa tem uma preocupação muito grande com a questão do conhecimento. Em seu *slogan* traz a seguinte frase: “Dividir conhecimento é a melhor forma de multiplicar riquezas”. Atualmente possui mais de 26.000 clientes e em torno de 10.000 participantes distribuídos entre unidades próprias e franqueados. Uma particularidade do grupo Totvs é o fato de atuar com franqueados. Cada franqueado tem uma gama de clientes o que exige versatilidade e soluções diferenciadas a cada caso.

A empresa objeto deste estudo é franquia do grupo Totvs e está sediada em três cidades: Caxias do Sul – RS, Sorocaba – SP e Joinville – SC. Nesta franquia, há a participação de aproximadamente 140 colaboradores distribuídos entre as cidades mencionadas. A franqueada em questão atua principalmente na área da saúde, tendo como principais clientes as Unimed do Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais. Sendo a carta de clientes composta de 110 empresas, considerando que cada unidade da Unimed tem gestão própria.

O fato de fazer parte de um grupo franqueado como a Totvs faz com que a empresa (franqueada) seja diretamente subordinada à franqueadora. Portanto, o modo de trabalhar, as soluções desenvolvidas e os benefícios desta participação são sentidos por todos os colaboradores. Todavia, as exigências de formação, desempenho e inovação também

acompanham as diretrizes impostas pela franqueadora, o que torna totalmente diferente a gestão quando comparado a uma empresa privada individual. Fazer parte de uma franquia implica em ser imagem da franqueadora.

Na Totvs os dois respondentes da pesquisa podem ser assim qualificados: entrevistado A formado em Sistemas de Informação está na empresa há um ano e quatro meses e atua como analista de sistemas; entrevistado B tem formação no curso de Psicologia está na Totvs há cinco anos e ocupa o cargo de coordenador de recursos humanos.

4.3.1 A identificação/mapeamento do conhecimento na empresa Totvs

Identificar e mapear o conhecimento disponível tanto nos arquivos físicos ou virtuais da empresa como naqueles pertinentes a cada colaborador é uma tarefa que exige planejamento e organização por parte da empresa. Para se estabelecer metas futuras ou avançar em busca de trabalhos novos é crucial o mapeamento dos conhecimentos disponíveis no meio interno.

Neste sentido, o conhecimento que merece ênfase na gestão, nos processos e também na rotina da empresa Totvs é identificado principalmente através da matriz de conhecimento utilizada pela empresa. Essa matriz além de possibilitar o mapeamento dos conhecimentos pela empresa é elaborada com vistas a fornecer o entendimento ao colaborador das posições que podem ser alcançadas por ele ao longo do tempo:

A gente possui uma matriz de conhecimento e competência. E que na verdade ela é uma matriz, ahm, de base de conhecimento, né, e à medida que o funcionário vá, ahm, ele entra na empresa, ele entra em contato com essa matriz, ele sabe o que que a empresa espera dele dentro do cargo dele, e as possibilidades dele crescer, o que que ele tem que fazer [...] então a gente mapeia o conhecimento das pessoas a partir da matriz (Entrevistado A).

Os colaboradores também possuem uma base de dados por meio de um *software* computacional ao qual eles fazem acesso. Nesta base, normalmente é possível identificar conhecimentos relativos a normas ou diretrizes da empresa.

[...] atualmente existe uma pequena base de socialização de alguns documentos, [...] em que alguma informação mais crítica está socializada, né, está nesta base, e

algumas diretrizes, alguns manuais, algumas políticas também estão aqui, neste local de armazenamento (Entrevistado B).

Sobretudo, o contato direto que os colaboradores possuem entre si caracteriza-se como outro meio pelo qual é identificado o conhecimento. À medida que uma informação ou conhecimento se faz indispensável e não pode ser identificada pelos recursos existentes, utiliza-se da conversação.

[...] aí está mais informal na cabeça das pessoas [...] como é que eu posso te dizer, é muito mais experiências, os sênior que a gente chama né, ele já tem um conhecimento adquirido com a sua experiência, né, com seu tempo de organização, então ele vem adquirindo esse conhecimento [...] em contato com outras pessoas, em conversas com outros analistas também com esse tipo de conhecimento, né, sempre tentando buscar uma informação necessária (Entrevistado B).

Assim, é comum que os colaboradores recorram àqueles colegas de trabalho que possuem mais experiência. Este processo de identificação é mais informal, mas também utilizado quando não se consegue obter o conhecimento através da matriz do conhecimento ou do sistema computacional interno.

4.3.2 A obtenção do conhecimento na empresa Totvs

A obtenção de informações e conhecimentos nas organizações é um processo indispensável. De várias formas o conhecimento externo perpassa os limites físicos da organização e chega até os processos de trabalho por intermédio de mídias, de clientes, fornecedores, entre outros.

Adquirir informação e conhecimento não se constitui em um processo complicado. No entanto, filtrar essa infinidade de conhecimentos de modo a utilizar aqueles que realmente vêm a somar ao negócio da empresa torna-se um processo complexo.

Na Totvs algumas ações são tomadas para que a empresa adquira conhecimentos pertinentes e adequado aos seus objetivos. Num primeiro momento, quando há a necessidade de um conhecimento específico e o mesmo não se encontra disponível nas bases de identificação utilizadas pela empresa, é comum que se procure o conhecimento tácito entre os colaboradores mais experientes. Porém, quando a necessidade não pode ser suprida internamente a Totvs também procura em outras unidades do grupo:

[...] como é que eu posso dizer oferecer treinamentos na própria corporação, então lá em Joinville onde ele é desenvolvido, oferecer treinamentos pra algumas pessoas, principalmente programadores, pra ter o contato inicial e algum conhecimento maior sobre isso [...] (Entrevistado B).

Mas nem sempre a empresa consegue encontrar auxílio e conhecimento em outra unidade do grupo. Situações como esta levam a empresa a buscar o conhecimento fora, junto a empresas especializadas em treinamentos específicos:

A gente contrata alguém para replicar o conhecimento. A gente trabalha com treinamentos, tá, específicos assim, principalmente da área comportamental são aqueles que mais a gente busca fora. Tá, então a gente busca profissionais fora, e tenta disseminar o conhecimento dentro da empresa (Entrevistado A).

Do mesmo modo, a empresa Totvs preocupa-se em não apenas adquirir o conhecimento a um nível estratégico ou direcionado a setores fechados, mas vê a questão do treinamento como algo crucial, procurando fazer com que essa obtenção seja replicada e uniforme em toda a empresa.

[...] eu tenho uma funcionária que ela já participou de alguns cursos de atendimento e ela por conta própria resolveu fazer um treinamento específico, que daí ela faz e consegue exemplificar com, coisas próprias da empresa, né, [...] a partir do ano que vem quem vai dar esse treinamento para todas, para toda a unidade, né, porque a gente tem mais duas filiais, vai ser ela (Entrevistado A).

Então a gente tanto incentiva a busca externa quando a gente não tem ahm, num primeiro momento, né, o treinamento ou a competência que nós estamos buscando fora, como também internamente (Entrevistado A).

Sempre que há uma demanda a Totvs procura obter o conhecimento necessário o que exige tanto buscas internas quanto externas de conhecimento. Neste sentido é importante salientar que a Totvs possui uma universidade corporativa acessível aos colaboradores. A universidade através de seus cursos se configura como mais um meio importante de obtenção de conhecimento.

4.3.3 A distribuição/partilha do conhecimento na Totvs

A empresa Totvs utiliza-se de meios variados para difundir o conhecimento entre as suas unidades, setores e colaboradores. O teor da informação ou do conhecimento muitas vezes é determinante para o modo de como este será partilhado. Embora a empresa possua uma intranet acessível a todos os colaboradores normalmente o meio mais utilizado para distribuir o conhecimento é através do email eletrônico.

Na maioria das vezes acontece através de *e-mail*, né, é espalhado um e-mail pro, pro grupo, pra todas as pessoas envolvidas, com uma nova diretriz, com uma nova forma de fazer tal coisa, né, mas assim como existe essa nova política, daqui a pouco já tem uma alteração então você acaba recebendo 3, 4, 5,6 [...] (Entrevistado B).

O fato de haver alterações no conhecimento repassado via e-mail faz com que o colaborador receba mais de um email sobre o mesmo assunto, às vezes causando certo desconforto por parte dos mesmos. Em alguns casos é preciso voltar ao conhecimento originário para se ter o entendimento correto do conteúdo partilhado. Todavia, a empresa utiliza-se bastante do e-mail eletrônico para distribuir conhecimento por ser prático e rápido. No entanto este não se caracteriza como a única ferramenta utilizada de partilha de conhecimento:

[...] tudo depende do assunto, né. Alguns assuntos são importantes serem disseminados e vão por email mesmo. Além do email [...] a gente tem o mural, que é um mural físico, e a gente tem uma televisão que fica gerando informações o dia todo também [,,] fora isso, dependendo daquilo que está sendo solicitado, daquilo que está sendo importante ser compartilhado, aí reuniões. Aí se reúne a equipe, se reúne a empresa toda, e aí se fala aquilo que é importante. Já fizemos sim, cafés da manhã, algumas vezes a gente faz eventos fora da empresa, principalmente quando a gente trabalha com planejamento estratégico, onde a gente tem a necessidade de que a informação seja feita uma única vez e entendida de um único modo (Entrevistado A).

A preocupação da Totvs vai além da identificação ou obtenção do conhecimento. Ainda que, não possua um meio definido para distribuir ou partilhar o conhecimento suas ações proporcionam essa ocorrência através de abordagens mistas que vão desde a utilização de mídias eletrônicas até a utilização de reuniões ou momentos de interação presencial.

4.3.4 A utilização/aplicação do conhecimento na empresa Totvs

A empresa pode através de suas ações assegurar que o conhecimento chegue até a mesma e seja distribuído entre seus integrantes. Entretanto esse esforço encontrará validade e pertinência a partir do momento em que o conhecimento realmente encontre uso nos processos e serviços realizados e oferecidos pela empresa.

A Totvs embora não consiga medir o uso do conhecimento na oportunidade em que este é distribuído através dos treinamentos, dos emails e das reuniões criou formas para medir ações que refletem o uso ou não deste conhecimento disponibilizado. Comumente, após a realização de um treinamento, por exemplo, o colaborador é direcionado para uma atividade prática na área treinada.

[...] você faz o treinamento e depois você tem um projeto que reflete exatamente naquilo que você foi treinado e a consequência é que esse projeto saia bem acabado ou não (Entrevistado B).

[...] se capacita a pessoa, se coloca ela na prática pra ver se ela conseguiu captar. Então assim, ela é posta em alguns projetos que validam o conhecimento, que devem validar o conhecimento que ela adquiriu anteriormente [...] aprendeu uma nova linguagem, aprendeu uma nova ferramenta, um novo processo, ah legal, então agora tu vais ganhar este trabalho aqui, tu tens que me entregar em tal dia (Entrevistado A).

Na Totvs o uso do conhecimento obtido e disponibilizado é bastante intenso. Os projetos ou atividades utilizadas para medir esse uso normalmente trazem resultados satisfatórios. Os colaboradores conseguem passar os conhecimentos teóricos para ações práticas de acordo com o esperado, proporcionando retorno e inovação à empresa:

4.3.5 A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimentos na Totvs

A partir das fontes externas de conhecimento disponibilizadas pela Totvs, outras internas vão surgindo em um processo contínuo. A empresa procura valorizar as ideias de seus colaboradores, pois deste modo, incentiva a criação e o desenvolvimento de novos conhecimentos.

[...] existe até um comitê, formado por alguns colaboradores que se reúnem lá pra levarem novas ideias que são sugeridas por outros colegas pra, pra diretoria pra serem tomadas algumas ações, e essas ideias e novos processos inclusive são, são vistos, né, pelo menos por parte da diretoria (Entrevistado B).

Grande parte das ideias sugeridas pelos colaboradores é implementada na Totvs. A direção avalia as ideias e dentro das possibilidades coloca-as em uso, assegurando que práticas inovadoras sejam geradas internamente, fomentando a participação de seus colaboradores.

Como modo de estar aprendendo, criando e desenvolvendo novos conhecimentos através dos colaboradores, a empresa criou um plano de carreira que prevê reajustes salariais e benefícios financeiros ao longo da carreira. Neste plano de carreira é considerado o desempenho no trabalho, os avanços oriundos de estudos, cursos, aperfeiçoamentos.

[...] existe um plano de carreira que visa o aperfeiçoamento do colaborador, então existem treinamentos que a gente tem que fazer a maioria deles internos, mas também existe algum tipo de treinamento ou até a própria formação, né, dos colaboradores que é buscada externamente (Entrevistado A).

Oferecer e subsidiar cursos e treinamentos na empresa é uma forma interessante de assegurar que os colaboradores estejam em contato com conhecimentos e desafios novos. A Totvs oportuniza e valoriza os conhecimentos que frutificam desta ação:

[...] a gente capacita ou investe em capacitação e o que a gente espera de retorno é que se aprendam novos processos, novos conhecimentos, onde a pessoa consiga otimizar, ahm, alguma ferramenta, alguma forma de trabalho, e que tenham uma outra visão (Entrevistado A).

Enfim, o incentivo ao aprimoramento intelectual e as atualizações técnicas além de trazerem retorno à empresa também se constituem em algo importantíssimo sob o ponto de vista individual e profissional.

4.3.6 O compartilhamento/contribuição do conhecimento na empresa Totvs

Criar formas espontâneas de compartilhamento de conhecimento favorece o crescimento da organização à medida que são feitas contribuições ao conhecimento originário. A Totvs encontra-se em um processo de uso de um sistema computacional, um repositório de conhecimento conforme comentado pelo entrevistado B:

Uma nova ferramenta, um novo processo, uma ferramenta já existente, mas não tanto utilizada, né, não tanto difundida, então foi ajustado, melhorado, que é uma ferramenta, a gente chama de um repositório, né, pra armazenar os nossos programas, né, então você tem um histórico de todas as operações que aconteceram então você tem ali todos os direcionamentos [...] (Entrevistado B).

A partir da utilização deste sistema de repositório há uma contribuição em termos de conhecimento. Sempre que iniciados projetos ou programas novos a tendência é que se utilize como ponto de partida os conhecimentos que já estão disponíveis neste sistema.

À medida que os programas vão sendo desenvolvidos ou reformulados todos os passos, as dificuldades e os meios encontrados do início ao fim do processo são disponibilizados no sistema e conseqüentemente auxiliam outros usuários.

Os treinamentos presenciais que estimulam o debate e a interação também se constituem em meios de compartilhamento do conhecimento, no entanto por serem mais complexos são menos frequentes na Totvs. Em contrapartida, pode-se perceber que os colaboradores possuem bastante liberdade para compartilhar conhecimentos informalmente através de conversas a qualquer tempo.

4.3.7 A construção/sustentação da gestão do conhecimento na Totvs

Um grande desafio para as organizações que trabalham com tecnologia e inovação é construir e sustentar um processo que vai desde a obtenção do conhecimento, seu uso e posterior descarte. No caso da Totvs várias ações são desenvolvidas visando um processo cíclico e contínuo neste sentido.

A Totvs procura dar treinamentos aos seus colaboradores desde a sua entrada na organização. No ambiente online da universidade corporativa é livre o acesso dos colaboradores.

[...] cada um tem um usuário com uma senha. E eles acabam entrando e acessando e a gente meio que direciona alguns cursos no primeiro momento, principalmente no processo da integração de um novo colaborador, a gente direciona, então eles recebem um, uma lista de treinamentos que eles têm que fazer no primeiro momento, são treinamentos obrigatórios, Mas as restantes de curso que estão na universidade, eles são livres, né, então depois cada um vai entrando e vai, ahm, se inscrevendo e vai fazendo sua própria carreira (Entrevistado A).

Do mesmo modo, o setor de departamento pessoal em conjunto com os gestores de áreas desenvolve um plano anual que visa à utilização de conhecimentos dos colaboradores.

Eu tenho um calendário de treinamentos que a gente, é, num primeiro momento pensa em fazer. Então, eu já tenho o que vai acontecer durante todo o ano de 2012, eu já tenho o escolto né, daquilo que a gente gostaria de estar desenvolvendo pelas necessidades que vão surgindo, ahm, que já foram finalizadas e outras que são, ahm, de reciclagem (Entrevistado A).

O fato de promover os treinamentos internos, presenciais ou online, se constitui num modo de sustentar o ciclo de obtenção e distribuição do conhecimento. Do mesmo modo, a iniciativa da empresa Totvs de custear treinamentos fora da organização é outro fator a ser considerado:

[...] tem alguns treinamentos que entram dentro da verba da empresa. Então o funcionário não tem custo nenhum em estar desenvolvendo. Geralmente aqueles que a gente tem ou diz como obrigatórios, que são essenciais ou primordiais para o desempenho da função dele ou das atividades diárias [...] a gente subsidia cem por cento (Entrevistado A).

O próprio plano de carreira da empresa Totvs através de suas regras influencia na sustentação do processo de gestão do conhecimento. O objetivo do plano não é especificamente voltado para um processo de gestão de conhecimento, no entanto, ele acaba indiretamente agindo neste sentido.

[...] existe um plano de carreira que pra você arranjar alguma coisa melhor você precisa estar formado, precisa ter alguma especialização, precisa ter alguns cursos, precisa ter o tempo de empresa, bom, existem vários, né, várias regras. Isso de certa forma te faz correr atrás e estar mais bem preparado, ser uma pessoa com mais conhecimento possível, né, você tem que se preparar dentro do mercado e atendendo expectativas que, que a empresa espera [...] (Entrevistado B).

As ações tomadas pela empresa, como a promoção de treinamentos internos e o custeio de treinamentos fora da empresa além das regras estipuladas no plano de carreira, constituem-se em meios que sustentam e mantêm o conhecimento renovado na empresa.

4.3.8 O descarte/abstenção do conhecimento na empresa Totvs

O conhecimento que circunda o ambiente da empresa deve ser pertinente e trazer os retornos esperados pela mesma. Neste sentido, saber o momento certo de descartar um conhecimento ou uma prática é crucial para a manutenção da empresa.

A Totvs, por ser uma franqueada, não tem muita autonomia em relação ao descarte de práticas ou conhecimentos utilizados nos processos internos:

[...] nesta parte a nossa atuação é um pouco limitada, tá, porque como franquia quem determina aquilo que a gente vai fazer é a franqueadora (Entrevistado A).

No entanto, como a atividade da empresa é dinâmica e envolve tecnologia da informação, sempre que ocorre alguma alteração na legislação é preciso descartar ou adequar algum conhecimento:

Existem regras do sistema que em algum momento é até por parte do cliente ou legislação principalmente, são notificadas que devem ser alteradas, então uma regra antiga, uma versão muito antiga deve ser descartada pra ter a substituição por esse conhecimento novo, né. Dificilmente você descarta porque não se usa mais, não se usa mais daquela forma, se passa a fazer de outra forma [...] normalmente o que acontece é ter uma substituição [...] (Entrevistado B).

A troca de ferramentas ou conhecimentos muitas vezes é determinada e regulamentada pela franqueadora o que acaba sendo estendido à franqueada em um determinado momento.

[...] como nós somos uma empresa de tecnologia, então, daqui a pouco a Totvs Corporação muda a ferramenta de trabalho e a gente só tem que se adaptar ao novo processo [...] então, ahm, isso é constante assim, a gente está utilizando uma ferramenta, uma linguagem e aí vem a diretriz de que a gente a partir de determinado dia faça treinamentos para começar a utilizar uma nova ferramenta (Entrevistado A).

Então, seja por determinação da legislação ou por exigência da franqueadora o descarte do conhecimento, das práticas ou processos ocorre de forma constante. Nem sempre há um real descarte, mas uma reciclagem do conhecimento atendendo as necessidades da atividade que por ser tecnológica é altamente inovadora.

4.3.9 O estilo de gestão do conhecimento na empresa Totvs

Na Totvs a orientação quanto ao estilo de gestão do conhecimento é predominantemente sistêmico. As ações desenvolvidas pela empresa tendem a uma codificação do conhecimento.

Os exemplos mais evidentes para a classificação quanto à orientação por sistemas são: o uso de uma matriz de conhecimento; os treinamentos e cursos oferecidos virtualmente pela universidade corporativa; a replicação interna de conhecimentos obtidos fora; o uso de emails eletrônicos como principal forma de distribuição e compartilhamento de conhecimento; os testes práticos aplicados depois de treinamentos ou cursos; e a formalização de um plano de carreira. Estes exemplos podem ser visualizados no Quadro 9 a seguir.

Empresa: TOTVS					
ETAPAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	ORIENTAÇÃO QUANTO AO ESTILO DE GESTÃO				EVIDÊNCIAS
	Dinâmico	Orientado Pessoas	Orientado Sistemas	Passivo	
Identificar/Mapear			X		- matriz do conhecimento; - base de socialização - sistema computacional; - identifica conhecimento em seus especialistas.
Obter/Adquirir			X		- treinamentos originados no grupo franqueador; - busca treinamentos específicos fora da empresa quando necessário; - faz treinamentos para replicar conhecimento adquirido fora; - uso da universidade corporativa;
Distribuir/Partilhar			X		- utilização de email eletrônico; - mural físico; - reuniões encontros (só quando necessário)
Usar/Aplicar			X		- treinamento e posterior teste prático;
Aprender/Criar/ Desenvolver	X				- aceita idéias provindas dos colaboradores; - tem plano de carreira que incita a formação continuada;
Compartilhar/ Contribuir	X				- utilização de intranet (pouco usado) - treinamentos presenciais; - conversas informais;
Construir/ Sustentar			X		- universidade corporativa; - calendário de treinamentos; - plano de carreira que incita a formação continuada.

Descartar/ Abster-se			X		- descarte ocorre de forma constante; - determinação da franqueadora; - avanços tecnológicos.
-------------------------	--	--	---	--	---

Quadro 9: Orientação quanto ao estilo de gestão na empresa Totvs
Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa também possui práticas que envolvem a interação entre seus colaboradores, a disseminação de conhecimentos tácitos e a comunicação, sendo que essas práticas não se sobressaem às demais citadas. Na empresa utiliza-se mais a formalização de processos o que acaba por caracterizar o estilo de gestão do conhecimento como orientado para sistemas.

4.4 Empresa Datum

Criada em 1999 com o fim de suprir um projeto específico dentro da HP, a empresa Datum foi fundada por dois funcionários vindos da HP que tinham o intuito de continuar a atender as necessidades do projeto da empresa originária. Sua sede situa-se dentro do parque tecnológico da PUC em Porto Alegre RS.

Com o passar do tempo as ramificações e possibilidades da Datum tornaram-se evidentes, o que inclui sua abrangência, ampliação e diversificação de mercado, visto que conquistando novos clientes passou a atender não apenas a HP na parte do desenvolvimento, mas a deter-se mais na área de infra-estrutura. Atualmente centra seus serviços na fabricação de *softwares*, desenvolvimento de projetos, consultoria e sustentação tecnológica.

Sendo valores da empresa a transparência, a agilidade e a qualidade nos processos e produtos, a Datum é hoje uma empresa de médio porte com aproximadamente 60 colaboradores, que atende a clientes do Brasil e América Latina, como HP, Totvs, IBM, RBS, Renner e Cotrijal.

Em função da atividade que desenvolve voltada para a tecnologia da informação a Datum vem se preocupando cada vez mais com a inovação de seus produtos e serviços de forma a atender satisfatoriamente seus clientes. A obtenção de conhecimentos, seu compartilhamento e uso são ações que encontram destaque na organização interna da empresa. A empresa procura proporcionar aprendizagem a seus integrantes e também usufruir desse conhecimento adquirido. Recentemente a empresa criou um setor de pesquisa e

desenvolvimento, cujo objetivo principal é reter os conhecimentos e ideias providas de seus colaboradores.

Reconhecida pela Microsoft já recebeu várias premiações dentre as quais se destacam: o *Custom Development Solutions*, o *Smart Client Development* e o *Business Process and Integration*, sendo que essas premiações certificam a qualidade nos processos e validam a intenção de crescimento e inovação da empresa.

Os entrevistados da Datum são integrantes do setor de recursos humanos da empresa. O entrevistado A é formado em Administração de Empresas e ocupa cargo na coordenação dos recursos humanos há 4 anos. O entrevistado B é o auxiliar de recursos humanos da organização há um ano e está em fase de conclusão do curso de Psicologia.

4.4.1 A identificação/mapeamento do conhecimento na empresa Datum

Sob o ponto de vista organizacional, possuir meios para mapear e localizar os conhecimentos existentes no contexto interno constitui-se em uma forma importante na definição do quanto se sabe, quais projetos são possíveis de serem desenvolvidos a partir deste saber e também quais aspectos precisam ser trabalhados ou buscados. A Datum efetivamente não realiza um processo de gestão do conhecimento estruturado, no entanto, independentemente disto, possui meios para identificar esse conhecimento.

A identificação dos conhecimentos existentes na Datum ocorre principalmente através do uso de mapas de conhecimento. Esses mapas são preenchidos pelos próprios colaboradores ao entrarem na empresa:

[...] a gente tem um mapa de conhecimento, né, então nesse mapa de conhecimento, ele tem todas as ferramentas e artefatos possíveis da informática e na concepção do próprio colaborador, ele vai dizer se ele é um Junior, se ele é um Premium, se ele é um Sênior. Aí então o mapa de conhecimento a gente passa pro colaborador que entrou e ele nos devolve [...] (Entrevistado B).

Nos mapas do conhecimento existem itens relacionados às mais distintas tecnologias e linguagens de programação. Cada qual, ao receber o mapa, vai assinalar dentre as opções listadas aquelas em que tem maior entendimento e experiência. Este processo normalmente é feito no momento em que a pessoa ingressa na empresa, porém são realizadas revisões periódicas:

[...] esse mapa de conhecimento é uma [...] ficha, e a pessoa quando entra na empresa, ela preenche, [...] onde tem assim diversas tecnologias, desenvolvimento, todas linguagens de programação, bancos de dados, né, e a pessoa, ela assinala os conhecimentos que ela tem em cada tecnologia, tá ela mesmo faz isso [...] de tanto em tanto tempo também, a gente busca estar sempre atualizando isso, né, então, por exemplo, ah a pessoa fez um curso fora, né, por isso a gente precisa atualizar, então a gente tem essa base nesse mapa de conhecimento [...] (Entrevistado A).

A atualização dos mapas de conhecimento proporciona a Datum um panorama dos conhecimentos que possui, os que foram adquiridos, e os que ainda precisam ser aprimorados. Nos mapas também são colocadas as experiências que o colaborador adquire dentro da empresa, o que facilita a identificação de conhecimentos específicos quando há um cliente ou um projeto novo.

4.4.2 A obtenção de conhecimento pela empresa Datum

A Datum possui várias ações para garantir a obtenção de conhecimentos novos e atualizados. Não há um processo padrão, mesmo porque dependendo do teor do conhecimento que se necessita, há maneiras mais eficientes que outras de adquiri-lo.

Como forma de estar atualizando conhecimento periodicamente a empresa adotou um processo dinâmico para despertar o interesse e participação de seus colaboradores. Quinzenalmente, é convidado um palestrante para falar sobre um tema atual e relacionado à tecnologia da informação. Esta ação proporciona aos colaboradores o contato com assuntos e experiências variadas que vem a somar no trabalho que desenvolvem.

[...] tem um evento que a gente faz quinzenalmente [...] (chamado) o texto do conhecimento inclusive [...] é sempre na sexta-feira. Então assim, é um momento em que a gente traz palestrantes de fora, né, sobre temas, temas variados aqui na área de TI, tá, então a gente chama um palestrante, né, ele dá a palestra, normalmente tem duração entre uma, uma hora e meia, né, então esse é um evento assim bem legal que o pessoal fala assim, já que a gente está trazendo sempre há 3 anos, a gente fala, a gente procura buscar temas atualizados assim [...] (Entrevistado A).

Esse encontro com a participação de um palestrante, normalmente traz assuntos mais genéricos, onde é possível reunir todos os setores da empresa. No entanto quando há a necessidade de um conhecimento mais específico para suprir a demanda de um trabalho novo,

por exemplo, a empresa adota três medidas: num primeiro momento procura esse conhecimento internamente entre seus integrantes; não encontrando o conhecimento, como segunda opção, avalia a possibilidade de estar treinando, formando um dos colaboradores para obter o conhecimento necessário; e como terceira opção, quando o treinamento não se faz possível, parte-se para um processo de seleção e contratação de um novo colaborador:

Primeiro a gente olha em casa, né, [...] vê o que a gente tem em casa, se não tem, daí a gente, ahm, daí a gente vai avaliar como é que vai ser feito, né, se vai ser treinado, se vai ter que trazer alguém de fora (Entrevistado A).

[...] a gente não tem uma solução padrão, certo, a gente vai avaliar se vale à pena pegar algum colaborador que, né, que esteja disponível pra fazer algum treinamento, né, ou pagar algum curso pra ele, né, ou senão trazer uma pessoa de fora, mas vai depender muito assim da tecnologia, da situação [...] (Entrevistado A).

A empresa lamenta este fato, mas quando há necessidade da obtenção de novo conhecimento seguidamente acaba tendo que buscar soluções fora da empresa através de contratações de novos colaboradores. Assim dentre as três opções que possui esta é a mais utilizada.

[...] infelizmente a gente acaba mais trazendo gente pronta, tá, porque por esse motivo que eu te falei, como tecnologia é um negócio bem complexo, às vezes tem um cliente, ele precisa de alguém assim, que tenha prática, alguém com 5 anos de experiência em Java, por exemplo, [...] daí por mais que a gente se mobilize pra dar um curso pro nosso pessoal, né, a gente não vai estar atendendo a necessidade do cliente [...] (Entrevistado A).

A obtenção de conhecimento na Datum ocorre principalmente pelos modos supracitados: através de encontros periódicos com palestrantes externos; através de cursos e treinamentos ofertados pela empresa; quando há a possibilidade de formar um colaborador para suprir uma demanda; e também, a partir das contratações de novos colaboradores quando necessário. Do mesmo modo, por trabalhar com clientes diferenciados, muito conhecimento também é obtido por intermédio do contato com estes.

4.4.3 A distribuição/partilha do conhecimento na Datum

A Datum preocupa-se com a distribuição do conhecimento a todos os interessados dentro da empresa. As principais ações desenvolvidas pela mesma neste sentido são: as reuniões mensais, os treinamentos para os iniciantes e para aqueles que trocam de setor, o uso da intranet e também as conversas informais entre os colaboradores.

As reuniões realizadas mensalmente têm o sentido de alinhamento. Nestas reuniões são repassados conhecimentos gerais da empresa e também discutidas necessidades específicas de cada setor.

[...] uma reunião mensal a gente faz com a empresa pra deixar todo mundo a par do que está acontecendo, as novas conquistas, né, o que foi alcançado, as novas percepções e até os projetos [...] (Entrevistado B).

Além das reuniões, a Datum realiza treinamentos de integração. Os treinamentos acontecem sempre de forma presencial e visam partilhar conhecimentos indispensáveis a todos os integrantes da empresa. Todos os colaboradores novos ou aqueles que trocam de setor dentro da empresa são submetidos a este treinamento.

[...] esses treinamentos, eles são feitos, é presencial, tá, não é treinamento, por exemplo, via-satélite, não é nada, são presenciais, né, então assim a gente, quando a pessoa entra na empresa é feito um treinamento institucional, né, a gente tem uma integração, né, nessa integração são passadas desde visão, missão, valores da empresa, toda essa parte institucional, né, a gente passa, né, passa o programa, o organograma, todos os fatores da empresa, a gente tem um treinamento também com partes do sistema [...] (Entrevistado A).

Ainda como forma de estar distribuído e partilhando o conhecimento, no contexto interno da Datum, é utilizado um sistema computacional, uma *intranet*. Segundo o entrevistado A, embora seja um importante recurso, a *intranet* não é tão utilizada quanto poderia. No entanto neste local são disponibilizados vários conhecimentos úteis aos colaboradores.

Na Intranet da Datum a gente tem, assim tem todas as documentações do sistema, todos os formulários padrões, né, todos os sistemas, os artefatos que são do PMI, né, estão todos disponíveis na Intranet, né, então assim a gente deixa isso disponível, né, assim até porque não sobra muito tempo do pessoal para acessar, né, então isso é disponibilizado, né, quem tiver interesse, quem quiser se aprofundar tem que estar disponível [...] (Entrevistado A).

As formas de distribuir conhecimento na Datum são importantes pela sua diversidade. Modos variados para partilhar conhecimento estarão favorecendo o seu real uso

posteriormente. Ainda assim, quando um colaborador não consegue participar de um destes modos de distribuição de conhecimento, tem acesso facilitado aos seus pares de trabalho, podendo estar se atualizando através de conversas informais rotineiras.

4.4.4 A utilização/aplicação do conhecimento na Datum

A empresa Datum não tem modos estruturados para medir o uso dos conhecimentos disponibilizados. Algumas ações já foram pensadas com o intuito de fazer essa medição, no entanto essas ações não foram postas em prática.

[...] gente já tentou, já teve até, teve ideias de se implantar, até assim de fazer provas, né, provinhas assim, de estar avaliando, mas isso, ahm, não, está parado, não foi aplicado nenhum (Entrevistado A).

A Datum consegue saber se seus colaboradores estão ou não utilizando as informações e conhecimentos repassados e distribuídos através dos resultados que a mesma obtém. Um exemplo deste resultado é o certificado PMI que a empresa possui. Esse certificado é conseguido por empresas que trabalham com rigorosos padrões de qualidade na elaboração de *softwares* e também dispõem de profissionais qualificados em seu corpo funcional.

[...] PMI, ele é um termo de qualidade que formaliza, né, só que ele é pra área, mais voltado assim pra área de desenvolvimento de softwares, né, então assim, por que que a gente tem esse treinamento? Porque aqui dentro a gente tem essa certificação, tá, então todo mundo que entra é padrão, quem entra na Datum precisa saber como é que funcionam os processos do PMI, porque toda empresa regrava, né, conforme o desenvolvimento de softwares segue os processos assim [...] e daí depois esses treinamentos, eles são, ahm, é feita uma reciclagem, né, de 6 em 6 meses (Entrevistado A).

Deste modo, treinamentos padronizados são desenvolvidos a fim de garantir que todos os colaboradores estejam de acordo com as regras técnicas exigidas pelo certificado PMI. O fato de a empresa possuir esse certificado por si só serve como referência do uso do conhecimento disponibilizado. Além disso, mesmo que não seja de forma regulamentada, a aplicação do conhecimento é constatada no dia-a-dia pelos líderes de cada área através das ações e do desempenho dos colaboradores nas suas atividades.

4.4.5 A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimento na Datum

A Datum procura estar sempre desenvolvendo e criando novos conhecimentos. Como meio para atingir esse desenvolvimento a empresa investe na certificação PMI de seus colaboradores e também proporciona treinamentos ajustados às necessidades da equipe.

O fato de trazer palestrantes para dentro da empresa de forma periódica permite aos colaboradores o contato com aspectos distintos, realidades variadas e atualidades. A partir destes meios de contato com conhecimentos oriundos de fontes específicas os colaboradores têm a chance de estar criando, reestruturando conhecimentos, tornando-os cada vez mais adequados à realidade vivida.

Então, para que os conhecimentos novos gerados a partir do contato e da vivência dos colaboradores encontrem o seu devido uso, a empresa criou um setor, ainda pequeno, de pesquisa e desenvolvimento. Neste setor os colaboradores são incentivados a trazer ideias novas.

[...] a gente criou um setor ainda pequeno, tá, de pesquisa e desenvolvimento interno [...] incentivando pro pessoal também, pra trazer ideias inovadoras, aí pra, né, nossos sistemas, tudo, né. Então a gente até criou um programa assim, [...] comprou um aparelho aí, um smack, aí a gente montou um desafio, o pessoal tinha 15 dias pra dar sugestões, sabe, sistemas, sistemas inovadores que poderiam usar nisso, né. Mas foi bem legal assim, então isso foi, né, foi o início da pesquisa e desenvolvimento que era mais pra incentivar, né, o pessoal trazer ideias de fora [...] (Entrevistado A).

O setor de pesquisa e desenvolvimento da empresa será ampliado e aprimorado. Há um planejamento estruturado em relação a esta questão visando o aproveitamento máximo dos aprendizados constantes e das qualidades dos colaboradores.

[...] e também a gente tem uma, a política de reter bastante pessoas pra que a gente possa formar desde já, enfim, pra estar formando eles e apostando no potencial deles, né (Entrevistado B).

Assim, os colaboradores são tidos como parceiros da Datum. A empresa investe neles visando o seu desenvolvimento pessoal, mas também espera retornos a nível empresarial. O setor de pesquisa e desenvolvimento tem papel crucial na organização deste aproveitamento mútuo.

4.4.6 O compartilhamento/contribuição do conhecimento na empresa Datum

O compartilhamento do conhecimento vai além de uma simples distribuição ou partilha de informações. O compartilhamento pressupõe a discussão, o diálogo. Na Datum, este compartilhamento ocorre de várias maneiras com conversas individuais, treinamentos presenciais, palestras, entre outros. No entanto, como destaque, o compartilhamento do conhecimento tem a maior ênfase nas reuniões realizadas mensalmente.

[...] a gente tem também uma vez por mês uma reunião, que é a reunião termômetro, é uma reunião que envolve toda a empresa, é uma reunião de alinhamento assim, né, onde cada setor é formado por um cadastro de apresentação, aí então assim a gente faz uma avaliação, como é que estão as pessoas, né, aí dá uma olhada na função, como é que estão as vagas, o que tem de oportunidades, né, ahm, treinamentos, a gente, né, faz uma seleção [...] isso é feito uma vez por mês (Entrevistado A).

A reunião mensal envolve todos os setores da empresa, sendo um momento riquíssimo em que a administração faz suas considerações, mas também ouve a todos. Esta reunião de fato proporciona que o conhecimento seja compartilhado de forma espontânea, uma vez que cada setor coloca em pauta seus crescimentos, suas dificuldades, suas necessidades, suas descobertas, expondo informações e conhecimentos específicos para o grande grupo.

Embora a Datum proporcione diferentes maneiras para estar compartilhando conhecimento o que se sobressai é o modo de compartilhamento presencial através de conversas, encontros, reuniões. A utilização de mídias eletrônicas, mesmo tendo um papel importante, não se constitui como a mais eficiente para a Datum.

4.5.7 Construir/Sustentar conhecimentos na Datum

As ações que visam à identificação, a obtenção, a distribuição e o compartilhamento do conhecimento na Datum, ocorrem de forma constante. Para empresas que trabalham com tecnologia é indispensável que esta busca e atualização do conhecimento seja contínua para

garantir o espaço e a competitividade da empresa. Uma das ações desenvolvidas pela empresa com vistas à sustentação do conhecimento é o incentivo a certificação PMI dos colaboradores.

[...] a gente tem incentivo pra certificações, né, então a gente, depois de 6 meses de empresa, né, o colaborador pode solicitar aqui pro RH, né, a gente avalia, a gente paga até 100% da certificação, né, então isso é um incentivo que a gente tem muito grande [...] (Entrevistado A).

Estar certificando os colaboradores faz com que a empresa tenha uma maior padronização nos processos de trabalho, além de fazê-lo com mais qualidade. O investimento na certificação dos colaboradores é importante para o indivíduo em si enquanto profissional, e também para a empresa.

Como outro modo de estar sustentando a obtenção e utilização de conhecimentos variados, a Datum possui convênios com algumas empresas de ensino. A Datum não tem nenhum programa estruturado para custear a formação de seus colaboradores, no entanto a parceria com escolas demonstra o interesse da empresa no aprimoramento de seus integrantes:

A gente tem até convênios com algumas [...] tipo, ahm, escolas próprias, sindicatos, empresas em geral, empresa de informática, então a gente tem alguns convênios que eles dão, dão desconto, né, em cursos superiores, cursos técnicos [...] (Entrevistado A).

A Datum também preconiza o treinamento de seus colaboradores desde a sua inserção na empresa, deste modo procura fazer com que todos estejam voltados para os mesmos objetivos. Os treinamentos ocorrem sempre que necessário e visam à qualificação a sustentação do conhecimento de seus colaboradores.

[...] quando a pessoa entra, ela já tem um treinamento, né, um treinamento sobre a empresa, sobre a área que ela vai entrar, tá, então faz vários testes. Fora isso, né, a gente trabalha com essas ideias de PMI, como se fosse um nível, uma certificação, enfim, tá, e a aí também tem desenvolvimento de PMI, tá, e como a gente pode implantar o PMI se a gente não sabe como a gente vai identificar uma nova ferramenta, enfim, a gente foi tendo a parte de treinamentos pra, pra estar qualificando o pessoal [...] (Entrevistado B).

Enfim, a Datum se utiliza dos treinamentos, das parcerias com empresas de ensino e do custeio das certificações PMI para sustentar a obtenção, distribuição, compartilhamento, aprendizagem e uso do conhecimento no seu contexto interno. Do mesmo modo os palestrantes convidados proporcionam aos colaboradores o contato com conhecimentos distintos e a sua reestruturação interna. Assim, os processos desenvolvidos pela Datum,

mesmo que não apontem para um processo de gestão do conhecimento formal e sua sustentação interna acaba por fazê-lo de forma espontânea.

4.4.8 O descarte/abstenção do conhecimento na empresa Datum

A Datum não acredita em um processo de descarte de conhecimento. Para a empresa o conhecimento sempre vai sendo reformulado ao longo do tempo conforme as necessidades.

[...] conhecimento sempre venha agregar, né, porque conhecimento nunca é demais [...] aí talvez ele não seja tão utilizado naquele momento, mas tem alguma tecnologia que vai parar de funcionar e vai estar sendo usado, né. E isso muda bastante, o pessoal vai se atualizando nas tecnologias, né, mas assim, a gente tem, por exemplo, assim tecnologias mais antigas também, então não faz-se muito essa questão de descartar o uso (Entrevistado A).

Quando há necessidade de uma alteração, a empresa procura fazê-la da forma mais natural possível evitando transtornos aos colaboradores e clientes. Um exemplo é o fato de a empresa passar para a utilização de um novo recurso ou conhecimento sem deixar de utilizar o conhecimento anterior, conforme constatado a seguir:

[...] a nossa empresa, nesse sentido assim, ela é bem atual, bem, bem atualizada nesse quesito, tá, pra tu teres noção a gente trabalha nesse projeto que a gente tem há 20 anos, e ele é a mesma, mesma linguagem desde o início, tá, então com certeza já tivemos ideias de migrar pra outra tecnologia, mas não vale a pena, tá, entendeu, então a gente tem outro projeto com linguagem Java, o componente ficou mais atual, então dependendo, na verdade tem que entender o tamanho do projeto, né, porque, por exemplo, eu não posso usar num projeto uma linguagem que eu não vou conseguir achar gente pra mexer nela depois, entendeu, então tudo depende muito assim do mercado e do projeto atual, entendeu, do cliente. Mas assim, a gente está sempre atualizado, a gente trabalha com, desde ferramentas mais, mais remotas até ferramentas mais atuais (Entrevistado B).

Muitas vezes o uso prolongado de um determinado conhecimento não se justifica pelo fato de a empresa não ser apta a descartá-lo. Por parte da Datum não há um apego incondicional aos conhecimentos que possui. Os conhecimentos vão sendo reestruturados e adequados às necessidades que surgem. A empresa faz isso com muita tranquilidade visando sempre a sua inovação e manutenção no mercado.

4.4.9 O estilo de gestão do conhecimento na empresa Datum

Mesmo se utilizando de maneiras para estar codificando o conhecimento e tornando-o explícito a Datum não possui instrumentos que a qualifiquem no estilo sistêmico ou dinâmico, suas ações estão bastante centradas no desenvolvimento de seus colaboradores. O Quadro 10 exemplifica estas ações:

Empresa: DATUM					
ETAPAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	ORIENTAÇÃO QUANTO AO ESTILO DE GESTÃO				EVIDÊNCIAS
	Dinâmico	Orientado Pessoas	Orientado Sistemas	Passivo	
Identificar/Mapear			X		- mapa do conhecimento;
Obter/Adquirir		X			- palestra quinzenal; - procura no meio interno; -procura capacitar um colaborador; - contrata colaboradores novos;
Distribuir/Partilhar		X			- reunião mensal; - treinamentos presenciais; - intranet (pouco uso)
Usar/Aplicar		X			- desempenho dia-a-dia; - obtenção do certificado PMI;
Aprender/Criar/ Desenvolver	X				- setor de pesquisa e desenvolvimento; - incentivo a idéias novas;
Compartilhar/ Contribuir		X			- reunião mensal; - intranet; - palestra quinzenal; -treinamentos presenciais.
Construir/ Sustentar		X			- incentivo financeiro certificações PMI; - convênios com escolas; - treinamentos quando necessário; - palestras quinzenais.
Descartar/ Abster-se		X			- agregam novos conhecimentos; - reciclam conhecimento; - adaptam-se as exigências;

Quadro 10: Orientação quanto ao estilo de gestão na empresa Datum

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, o estilo de gestão do conhecimento da Datum é orientado para pessoas. Para obter, distribuir, criar, usar, compartilhar o conhecimento, não se pode simplesmente acessar um sistema ou uma documentação. As ações da empresa preconizam o relacionamento interpessoal de seus integrantes. Os próprios treinamentos oferecidos basicamente na modalidade presencial servem de exemplo para a orientação de estilo da empresa.

4.5 Discussão dos Resultados da Pesquisa

Nesta seção, será feita uma análise dos principais resultados da pesquisa, comparando-os entre si. Do mesmo modo, analisar-se-á a relação entre as ferramentas identificadas em cada etapa da gestão do conhecimento e a relação que estas reservam com o estilo de gestão do conhecimento encontrado em cada organização.

4.5.1 Ferramentas encontradas em cada etapa da gestão do conhecimento

4.5.1.1 A identificação/mapeamento do conhecimento

É primordial que a empresa possua meios visando à localização das informações e conhecimentos internos. A identificação pode ocorrer de forma tácita onde as pessoas se conheçam mutuamente e cada um tem o entendimento do quanto o outro sabe; ou então, através de formas explícitas em mapas de conhecimento de cada colaborador ou uso de sistemas de informação, *intranet*, arquivos, documentos, entre outras.

As ferramentas utilizadas para esta etapa na empresa Alfa são basicamente duas: o uso de um sistema computacional interno chamado *Confront* e, também, as conversas informais entre as equipes e os colaboradores. Os dois modos encontrados pela empresa favorecem o trabalho das equipes, pois facilita a identificação do conhecimento considerando as diferenças de cada colaborador. Aqueles que possuem maior facilidade em utilizar o sistema estarão mapeando o conhecimento através dele, já os que preferem a interação pessoal tem a liberdade para comunicar-se a qualquer tempo.

Na empresa Neogrid, as ferramentas e formas de identificação e mapeamento do conhecimento são: primeiramente a consulta a um sistema computacional criado para a gestão do conhecimento, o LMS. Tal ferramenta é constantemente alimentada por conhecimentos novos, inclusive, a empresa contrata especialistas para identificar os conhecimentos tácitos e posteriormente transformá-los em explícitos, através do sistema, o que se constitui em mais uma ferramenta da empresa.

Do mesmo modo, a Neogrid possui duas outras ferramentas para mapear o conhecimento, que são a identificação de conhecimento que os gestores fazem a partir da observação de seus subordinados e as conversas informais com os especialistas quando se necessita a identificação de um conhecimento. Essas duas últimas ferramentas citadas são utilizadas em menor intensidade, basicamente quando se faz muito importante.

A empresa Totvs utiliza como ferramenta para identificar e mapear conhecimentos: as matrizes de conhecimento, a base de dados de um sistema computacional e a consulta informal de conhecimentos em seus especialistas. A primeira ferramenta, a matriz do conhecimento, é elaborada quando o colaborador entra na empresa e depois vai sendo alterada conforme os aprendizados adquiridos. Esta matriz se constitui como a principal fonte de identificação de conhecimento na empresa. Como outra ferramenta, há um sistema computacional que contém informações relevantes e conhecimentos específicos, sendo possível identificar os conhecimentos necessários. E como última ferramenta, há a troca de conhecimentos informais, onde colaboradores procuram conhecimentos necessários em experiências de colegas especializados em cada área ou assunto.

Na Datum, a ferramenta utilizada para a identificação do conhecimento ocorre basicamente por meio dos mapas do conhecimento. Esses mapas são preenchidos pelos próprios colaboradores e contêm informações relevantes para a empresa quanto aos conhecimentos e especializações dos mesmos. Os mapas são utilizados periodicamente acompanhando os avanços de seus indivíduos.

Após analisar as ferramentas utilizadas para mapear e identificar o conhecimento por cada empresa integrante da pesquisa constatou-se que independentemente de ter ou não um processo estruturado de gestão do conhecimento, as empresas encontram ferramentas para mapear os conhecimentos que possuem.

Nas empresas Neogrid, Totvs e Datum, nesta etapa, há a tendência de mais formalização nos processos. Quanto maior for a documentação mais longo é o alcance do conhecimento. Neste sentido é pertinente que as empresas encontrem formas de identificar os conhecimentos que possuem, essa afirmação é corroborada por Miranda e Moresi (2010, p.

18) “O conhecimento essencial deve ser institucionalizado e com isso tornar-se propriedade comum, evitando que fique restrito a algumas pessoas-chave e que se perca quando elas deixarem a organização”.

No caso da Alfa, existe uma formalização para mapear os conhecimentos, e também um incentivo das trocas interpessoais. Mesmo possuindo unidade no exterior, a comunicação entre os colaboradores ocorre de forma fluente e o mapeamento dos conhecimentos acompanha essa fluência.

A Figura 9 a seguir, traz uma síntese das ferramentas e dos estilos de gestão utilizados pelas quatro empresas.

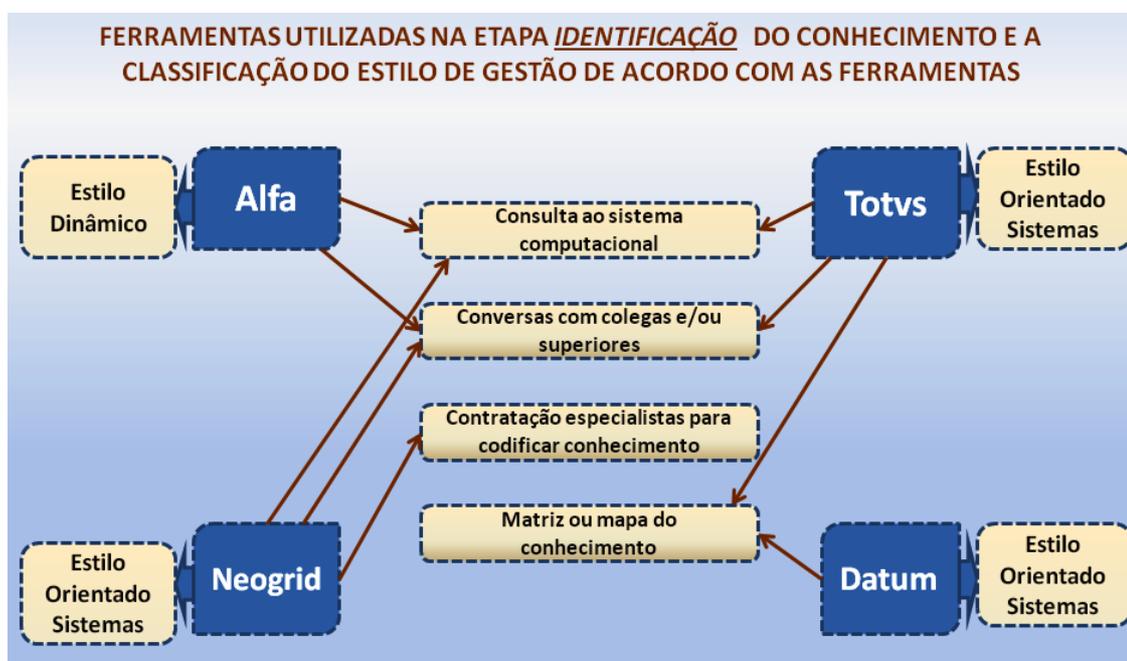


Figura 9: Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa identificar
Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar-se a figura 9 constata-se que das quatro ferramentas encontradas na etapa de identificação, três são compartilhadas por mais de uma empresa. A única ferramenta que é utilizada em exclusividade pela empresa Neogrid é a contratação de especialistas para codificar o conhecimento, isso possivelmente ocorra pela preocupação que a empresa tem em transformar o conhecimento tácito em explícito para que o mesmo possa ser utilizado por mais pessoas dentro da empresa.

4.5.1.2 A obtenção de conhecimento

Uma das etapas mais importantes do processo de gestão do conhecimento está na obtenção do conhecimento. Obter conhecimento vai além de trazer informações para o espaço interno da organização, consiste sim, em avaliá-las, classificá-las e destiná-las de acordo com os objetivos e propósitos da empresa.

No processo de gestão do conhecimento, a obtenção, o uso e o compartilhamento geralmente são colocados como as “estrelas” do processo. No entanto, a seleção do que é relevante e o descarte do que não interessa ao processo assume, em tempos de internet e do excesso de informações decorrente, uma importância capital para a empresa, em termos de resultados finais (DALFOVO, SHARF E KRAMBECK, 2009, p. 57).

O acesso ao conhecimento é intenso, portanto, filtrá-lo torna-se uma ação pertinente. Segundo Pavoni (2009, p. 29) “as informações devem ser coletadas com um objetivo pré-determinado, possibilitando que, ao serem compartilhadas, incitem a criatividade dos colaboradores”.

Adquirir conhecimento na Alfa é uma ação que pode ser exercida de modos variados. Como principais ferramentas utilizadas pela empresa encontram-se a consulta a fontes internas tácitas, como colegas ou superiores, ou também em fontes internas explícitas, como acesso ao sistema Confront.

Porém, muito conhecimento necessário para a organização também é adquirido através do contato com clientes e fornecedores. Linguagens de programação novas ou demandas específicas requerem conhecimentos diferenciados que muitas vezes não podem ser obtidas facilmente. Para atender a essa necessidade, a empresa adotou como ferramenta estas parcerias, onde há bônus para ambas as partes.

Na Neogrid a obtenção do conhecimento ocorre de forma constante. Quando há a necessidade real, a empresa utiliza como ferramenta primeiramente o seu repositório de conhecimento, o sistema LMS. Não obtendo o conhecimento através do repositório, a próxima ferramenta acionada é a busca de treinamentos específicos no meio externo à empresa. Além das duas ferramentas citadas, a Neogrid visa obter constantemente conhecimentos através da formação de seus integrantes. Como investe bastante em bolsas de

estudo, o aprimoramento contínuo de seus colaboradores também serve como um importante instrumento na obtenção do conhecimento.

A Totvs usa como ferramenta na obtenção de conhecimento os cursos ofertados pela Universidade corporativa da empresa. Todos os colaboradores têm acesso aos conteúdos da universidade e podem estar aprimorando-se conforme a necessidade ou interesse. Ademais, como outra ferramenta na obtenção de conhecimento podem ser citados os treinamentos oferecidos pelo próprio grupo Totvs (franqueador) e ainda treinamentos externos à empresa quando necessário. Além destes, outro instrumento utilizado pela empresa para estar proporcionando a obtenção do conhecimento por parte de seus integrantes é a replicação de treinamentos. É comum na Totvs enviar algumas pessoas para obter conhecimento em cursos ou treinamentos e posteriormente estes retornarem repassando os aprendizados adquiridos.

Na Datum as ferramentas para adquirir conhecimento são variadas. Quando existe a necessidade de um conhecimento específico importante para suprir determinada demanda se utilizam três ferramentas. A primeira ferramenta é a busca interna, pesquisa-se entre os colaboradores se há alguém possuidor das informações e conhecimentos necessários. No entanto, se essa pessoa não foi encontrada através do mapa do conhecimento ou de conversas informais, a empresa utiliza outra ferramenta que é a formação do colaborador. Sempre que há uma necessidade que não pode ser sanada com os recursos disponíveis, a empresa procura obter o conhecimento encaminhando seus integrantes para cursos ou treinamentos onde possam adquiri-los. Porém não sendo possível o emprego das ferramentas já citadas, a empresa utiliza-se da contratação de novos colaboradores que atendam a necessidade. Recurso este empregado como última opção.

É pertinente salientar também que a Datum possui uma ferramenta específica para proporcionar a obtenção de conhecimentos distintos. Essa ferramenta refere-se a um encontro quinzenal onde um palestrante convidado, traz assuntos relacionados aos interesses da organização.

Na etapa de obtenção do conhecimento as quatro empresas estudadas desenvolvem processos semelhantes. Independentemente das ferramentas que utilizam, é usual que inicialmente se avaliem as opções internas, ou seja, o que se possui nas formas tácitas e explícitas. Do mesmo modo, quando não existe a possibilidade de se obter conhecimento no âmbito interno, o próximo passo inclui necessariamente a busca externa.

A atuação no meio tecnológico implica a inovação constante, assim, para que os mesmos mantenham seus clientes e trabalhem de acordo com os padrões necessários, precisam estar voltados para a obtenção do conhecimento.

No caso da Neogrid e da Totvs, em especial, constata-se que há uma preocupação não apenas em adquirir o conhecimento momentaneamente, mas sim de forma contínua. Do mesmo modo, a Datum através da promoção das palestras quinzenais demonstra o mesmo interesse. Na Alfa embora não haja nada organizado no sentido de obter conhecimento constantemente, este acaba chegando sempre de acordo com as necessidades.

A Figura 10 traz de forma sintetizada os principais resultados identificados na etapa da gestão do conhecimento de obtenção.

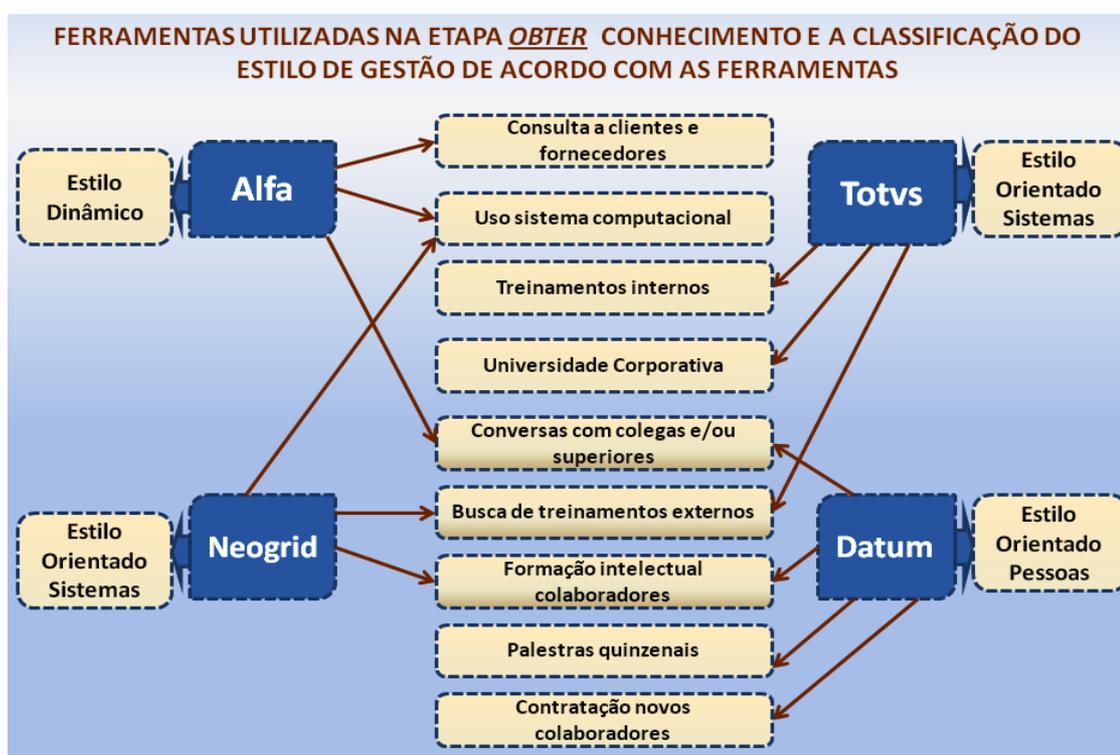


Figura 10: Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa obter
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise da Figura 10 percebe-se que nenhuma das empresas utiliza-se apenas de ferramentas exclusivas, ou seja, em algum momento as ferramentas utilizadas por uma empresa também são empregadas por outra. Todavia, das nove ferramentas encontradas apenas quatro são compartilhadas por mais de uma empresa, permanecendo cinco em caráter de exclusividade. Do mesmo modo cabe salientar que no caso da empresa Neogrid, não há nenhuma ferramenta exclusiva para esta etapa, as três ferramentas utilizadas pela empresa são também aplicadas por outras empresas.

4.5.1.3 A distribuição/partilha do conhecimento

Ter formas de mapear o conhecimento presente na organização, tanto na parte documental quanto nas pessoas integrantes da empresa, é fundamental. Do mesmo modo, utilizar-se de fontes variadas para obter conhecimento é uma prática interessante para que a organização se mantenha atualizada. Todavia, esses processos são reduzidos caso não haja uma difusão destes conhecimentos dentro da organização. Assim, além de identificar e adquirir conhecimento, é interessante que este seja distribuído na organização. Conforme Salienta Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009, p. 16) “fica evidente, portanto, a importância da disponibilidade das pessoas em compartilharem com seus colegas o que elas sabem para que o conhecimento organizacional seja de fato criado e potencializado”

Na empresa Alfa o principal modo para estar difundindo os conhecimentos necessários é através do uso do sistema computacional *Confront*. Porém, nem todos os conhecimentos que circundam na organização são disponibilizados para todos neste sistema, no entanto, os colaboradores têm acesso a conhecimentos que são importantes para o desenvolvimento de seu trabalho. Esse meio é eficiente na Alfa, pois é algo familiar aos seus integrantes. Como grande parte dos colaboradores da empresa tem idade entre 18 e 30 anos, vêem a tecnologia e a utilização do computador como algo comum. Além do uso desse sistema, a Alfa também procura distribuir conhecimento através de um café-da-manhã trimestral. Este meio se constitui em uma importante ferramenta, pois dá um sentido mais pessoal e de contato entre seus integrantes. No entanto pela periodicidade em que ocorre, traz temas mais gerais e abrangentes. E ainda, como outra ferramenta para distribuir conhecimento a empresa possui um mural físico onde eventualmente distribui informações importantes, recados, enfim.

No caso da empresa Neogrid, a distribuição do conhecimento ocorre através de três meios: o primeiro e mais utilizado é o sistema computacional LMS, neste espaço são disponibilizadas informações variadas que encontram pertinência na conduta e no desenvolvimento das atividades dos colaboradores; como outra opção para distribuir conhecimento, a empresa utiliza os treinamentos *e-learning*, esses treinamentos são elaborados visando o estudo individualizado de cada colaborador; e como terceira opção para partilhar conhecimento, a Neogrid desenvolve encontros, reuniões ou treinamentos com utilização da sala de videoconferência, com este recurso a empresa reúne via mídia eletrônica colaboradores atuantes em diferentes locais ou unidades da empresa.

A empresa Totvs prima pela distribuição do conhecimento utilizando-se principalmente do e-mail eletrônico. Por ser uma ferramenta ágil e prática, a maior parte das informações e conhecimentos são compartilhadas entre os integrantes da empresa via e-mail. Além disso, a empresa também possui um mural físico cujo objetivo também se refere à partilha de conhecimentos e informações. E ainda, outra ferramenta utilizada pela Totvs para compartilhar conhecimentos são as reuniões específicas com setores ou gerais com todos os integrantes da empresa. As reuniões são utilizadas em último caso, dependendo muito da importância do tema abordado.

Na Datum a partilha do conhecimento pressupõe mais contatos presenciais. Os dois meios mais utilizados para distribuir o conhecimento são as reuniões mensais e também os treinamentos quando iniciam colaboradores novos ou quando há a troca de setor de algum colaborador. Estes dois meios são os principais quando se trata de ferramentas que auxiliam na distribuição do conhecimento, no entanto, há outro meio, porém não tão utilizado, a intranet da empresa. A intranet também é usada para partilhar conhecimento, porém em um grau de intensidade menor dos que os contatos presenciais que os colaboradores estabelecem.

A síntese das principais ferramentas encontradas por cada empresa para gerir a distribuição do conhecimento no meio interno da empresa pode ser observada na Figura 11.

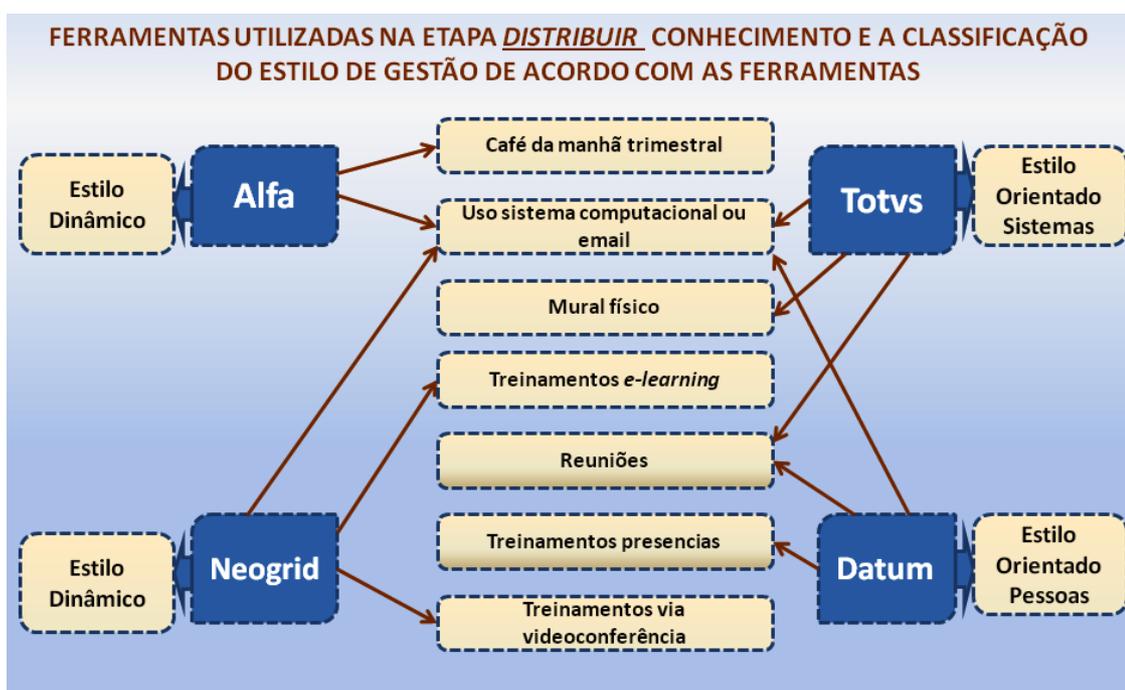


Figura 11: Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa distribuir
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ilustrado na Figura 11 percebe-se que as quatro empresas, Alfa, Neogrid, Totvs, Datum, encontraram meios para garantir a partilha dos conhecimentos entre todos na organização. No caso das três primeiras, pode-se dizer que é predominante o uso das mídias eletrônicas como ferramentas para auxiliar nesta partilha. Já no caso da Datum há uma priorização da distribuição de conhecimento com a utilização de ferramentas que preconizam a interação presencial entre os integrantes. Assim, deve-se considerar que embora haja diferenças, cada empresa encontrou um ou mais modos para distribuir todo o conhecimento gerado ou obtido, visando o nivelamento de acesso a todos os interessados na organização.

4.5.1.4 A utilização/aplicação do conhecimento

Criar meios para mensurar a utilização de todo conhecimento que é obtido e disponibilizado na organização constitui-se em uma tarefa desafiadora que exige observação e consistência. As quatro empresas pesquisadas possuem formas de identificar, obter e distribuir o conhecimento, no entanto, perceber se estes estão sendo utilizados e aplicados no desenvolvimento das atividades cotidianas, não é algo estruturado por todas as empresas pesquisadas.

No caso da Alfa não há nenhuma ferramenta específica que sirva para verificar o uso dos conhecimentos que circundam a organização. A empresa acaba percebendo se um conhecimento pertinente está mesmo sendo utilizado a partir das ações diárias dos colaboradores. E segundo relatos dos entrevistados informalmente há o entendimento de que o conhecimento é bastante utilizado pelos colaboradores.

Quanto ao caso da Neogrid embora também não se tenha um instrumento capaz de verificar com precisão o uso do conhecimento, há uma ferramenta que auxilia a empresa a constatar se o conhecimento obtido e distribuído através de treinamentos está encontrando uso nas ações da empresa. Normalmente 60 dias após um treinamento o colaborador é submetido a um teste de eficácia que é respondido pelo seu gestor imediato apontando os avanços obtidos pelos colaboradores.

A Totvs assim como a Neogrid encontrou uma ferramenta para avaliar se está ocorrendo o uso dos conhecimentos obtidos e distribuídos na empresa. Normalmente após a participação em algum treinamento, o funcionário recebe uma tarefa ou um projeto para

desenvolver onde necessariamente são exigidos os conhecimentos novos obtidos. Esta é a forma que a empresa encontrou para visualizar o uso das informações agregadas por parte dos colaboradores.

O caso da Datum reserva uma semelhança com o apresentado pela empresa Alfa. Na Datum não há nenhuma ferramenta específica para verificar o uso que é feito do conhecimento pelos colaboradores. Porém de forma indireta essa constatação ocorre através da obtenção do certificado PMI. Para o colaborador obter esse certificado, ele precisa agregar os conhecimentos da empresa e seguir padrões pré-estipulados. Assim, entende-se que o colaborador que obtém o certificado PMI está utilizando os conhecimentos que são difundidos pela empresa.

Na Figura 12 podem ser constadas as principais ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa de utilização do conhecimento. De antemão conclui-se que embora as empresas possuam formas de avaliar ou garantir o uso dos conhecimentos obtidos e disponibilizados, o número de ferramentas empregadas para esta etapa é reduzido, sendo apenas três conforme ilustrado a seguir.

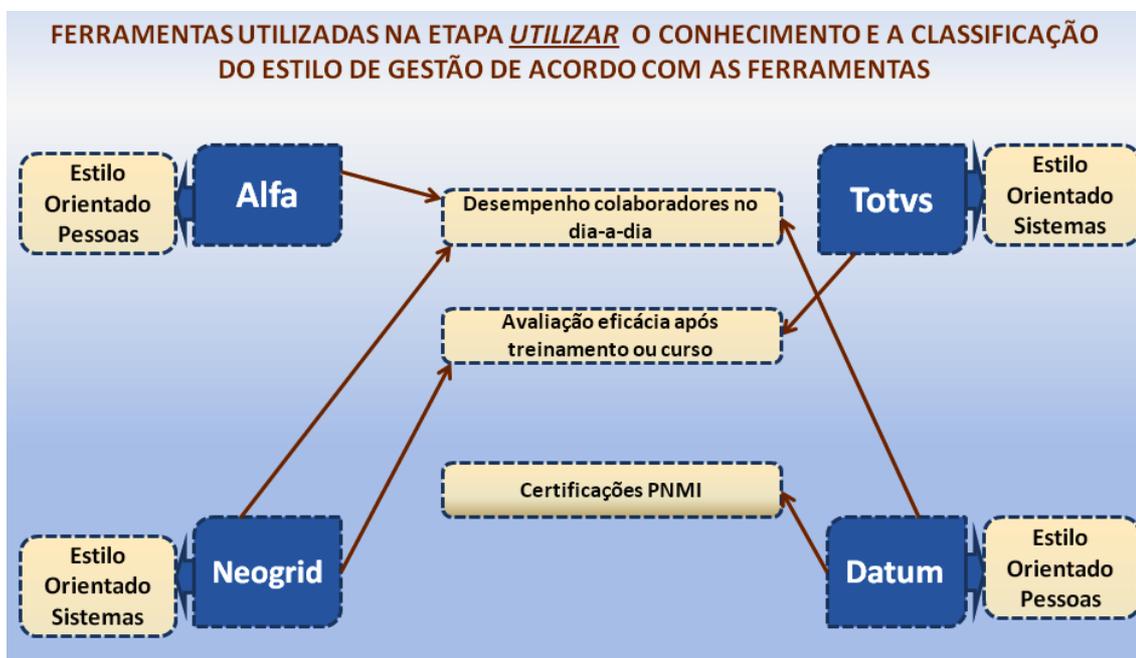


Figura 12: Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa utilizar
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da observação da Figura 12 e considerando as ações das quatro empresas estudadas constatou-se que em todas há uma característica comum, o uso do conhecimento é verificado através das ações do dia-a-dia dos colaboradores. No entanto enquanto a Alfa e a Datum utilizam-se basicamente apenas desta ferramenta, a Neogrid e a Totvs já possuem formas de avaliar o uso dos conhecimentos obtidos principalmente através dos treinamentos ofertados ou custeados pela empresa.

4.5.1.5 A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimento

A organização é a grande responsável pelo ciclo que mantém o conhecimento atualizado e disponível nos processos internos. É as ações voltadas para a identificação, a obtenção, a distribuição do conhecimento que proporcionarão o acesso e a utilização do mesmo no ambiente interno. Entretanto, muitas ideias e contribuições podem ser geradas e obtidas através dos colaboradores que estão em contato com as fontes de conhecimento disponibilizadas pela empresa.

A organização com enfoque na gestão do conhecimento tem o desafio de abstrair o conhecimento tácito dos seus funcionários, tornando-o o mais decodificado possível, próximo do explícito. A interação entre esses dois conhecimentos é a base para a criação dos novos conhecimentos na organização (MIRANDA *et al.*, 2008, p. 156).

A Alfa utiliza-se de algumas ferramentas para garantir que seus colaboradores estejam aprendendo e também criando conhecimento no meio interno. Através de incentivos financeiros a empresa procura proporcionar cursos de idiomas e outros cursos quando necessário ou quando é algo do interesse do colaborador. Do mesmo modo, procura obter todo o conhecimento gerado pelos próprios colaboradores, instigando-os a dar sugestões nas mais diversas áreas. Como retribuição e também para estimular essas contribuições, na medida do possível a administração da Alfa avalia a viabilidade das sugestões e procura por em prática a maior parte possível.

No caso da Neogrid, há uma grande preocupação com a aprendizagem e a formação continuada de seus colaboradores. A empresa utiliza como principal ferramenta o investimento em diversos cursos e treinamentos que qualificam a sua equipe. Quando não consegue colocar todos os interessados em um treinamento, faz com que um ou dois façam o

treinamento e depois repassem o conhecimento para os demais. Além disso, investe muito em bolsas de estudo para graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado). Com esse incentivo ao estudo a empresa acredita que automaticamente vai tornar seus colaboradores mais preparados, ousados e criativos, onde o aprimoramento dos processos de trabalho ocorre como consequência.

A Totvs por sua vez, assim como no caso da Alfa procura obter ideias e sugestões provindas de seus colaboradores. Há um comitê formado na empresa que procura estar captando as sugestões dos colaboradores, filtrando-as quanto à pertinência e pondo-as em prática quando viável. A partir desta iniciativa muito conhecimento novo é gerado.

Outra ferramenta que a empresa Totvs possui é o plano de carreira. O plano prevê o crescimento do colaborador na empresa, onde se faz necessário que o colaborador busque a formação continuada, fazendo cursos ou especializações ao longo do tempo. Este é um meio que a empresa encontrou para obter novos conhecimentos a partir de seus integrantes.

No caso da Datum, assim como da Alfa e da Totvs, também há uma preocupação em obter sugestões e ideias dos colaboradores. Como ferramenta para estar incentivando a participação dos colaboradores na criação de novos conhecimentos, a empresa elabora um setor de pesquisa e desenvolvimento, onde os colaboradores são desafiados a criar sistemas novos a partir do conhecimento que já possuem. O setor ainda está em fase de desenvolvimento, mas surge como uma aposta da Datum no sentido de desenvolver produtos e serviços diferenciados.

A Datum também procura manter seus colaboradores em aprendizado constante através das palestras quinzenais que proporciona. As palestras ministradas por pessoas externas à organização possuem um caráter instrutivo e de atualização, onde os resultados são sentidos posteriormente pela empresa na forma de aprimoramentos nos processos de trabalho. A Figura 13 a seguir traz a síntese dos resultados obtidos na etapa aprender/criar.

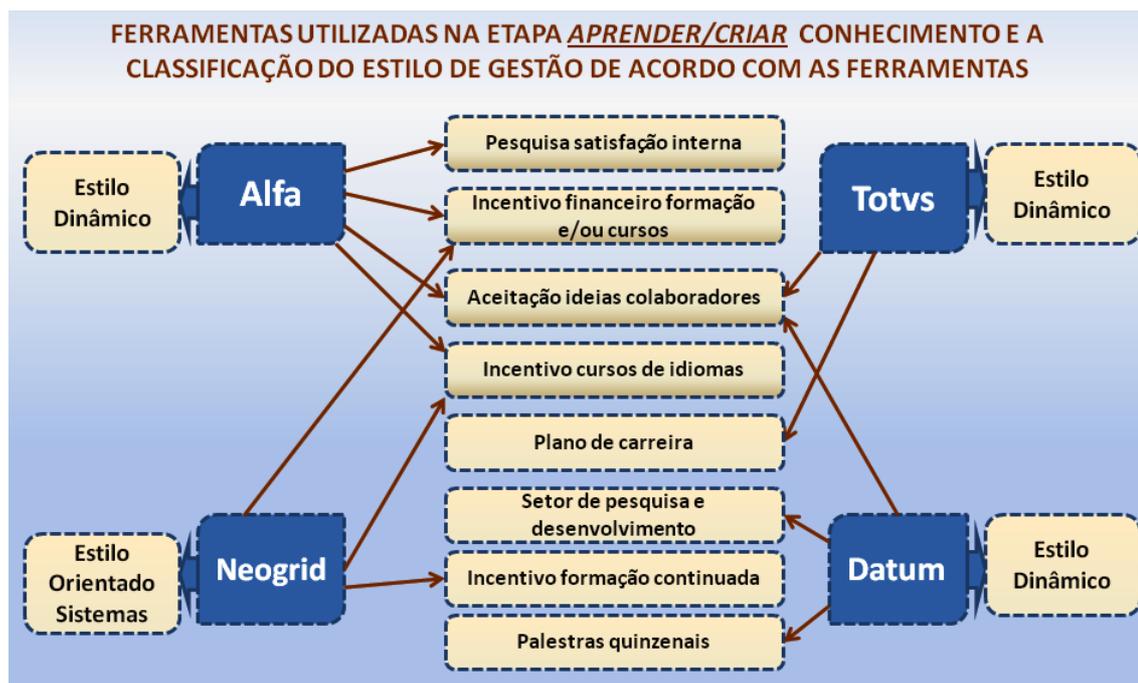


Figura 13: Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa criar

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as quatro empresas, três: Alfa, Totvs e Datum, têm em comum a preocupação de estar captando as sugestões de seus colaboradores e expuseram este fato de forma contundente. Mesmo que as ferramentas sejam diferenciadas em cada caso o objetivo é o mesmo, criar conhecimento a partir da perspectiva de seus colaboradores. Já no caso da Neogrid, não há uma ação estruturada que objetive especificamente a captação de ideias dos colaboradores, no entanto, há um investimento mais efetivo na formação dos colaboradores o que automaticamente acaba fazendo com que o conhecimento novo adentre no desenvolvimento dos processos de trabalho.

4.5.1.6 O compartilhamento/contribuição do conhecimento

Há uma diferença entre partilhar e compartilhar o conhecimento, enquanto o primeiro pressupõe uma difusão do conhecimento, o segundo preconiza a interação de fato, ou seja, a discussão a respeito daquele determinado conhecimento. De acordo, Miranda *et al* (2008) comenta:

A transmissão de conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas podem ajudar a empresa a reduzir tempo em algum processo, incorporar conhecimento e funcionalidades corretos no produto ou serviço e conseqüentemente cortar custos (MIRANDA et al, 2008, p, 156).

Das empresas estudadas, todas possuem ações para favorecer o compartilhamento efetivo do conhecimento. No caso da Alfa em específico, tanto a partilha quanto o compartilhamento do conhecimento ocorrem através dos cafés-da-manhã trimestrais onde efetivamente há uma discussão a respeito da informações que estão sendo expostas e também através da utilização do sistema *Confront*. Muitas vezes ao utilizar conhecimentos disponíveis no sistema, os colaboradores editam-nos, atualizam, o que se torna um compartilhamento. Sempre que projetos novos são criados considerando os conhecimentos já existentes e alterações são feitas no modelo de projeto original, está havendo um compartilhamento e uma contribuição com o conhecimento já existente.

Na Neogrid o compartilhamento do conhecimento é feito através da utilização do sistema para gestão do conhecimento LMS, onde treinamentos e informações são disponibilizados, e, através de encontros presenciais ou via videoconferência. Quando necessário a empresa desloca colaboradores de unidades diferentes para proporcionar o compartilhamento de conhecimentos, embora isso envolva certo custo financeiro. Do mesmo modo, sempre que preciso os colaboradores compartilham conhecimento através de reuniões ou treinamentos utilizando a sala de videoconferência, que mesmo sendo uma mídia eletrônica, proporciona o diálogo em tempo real e as contribuições com o conhecimento.

A empresa Totvs possui um sistema que os colaboradores chamam de repositório de conhecimento, esse sistema ainda não é muito utilizado, mas aos poucos está sendo sustentado com informações de projetos desenvolvidos. Então, à medida que os colaboradores iniciam projetos novos, e acessam as informações disponíveis neste sistema, inclusive editando-as, estão compartilhando conhecimento além de contribuir com o mesmo.

Outras ferramentas que proporcionam o compartilhamento de conhecimento na Totvs são as conversas informais entre os colaboradores à medida que se faz pertinente, ou então, as reuniões presenciais promovidas pela empresa que ocorrem quando necessário.

No caso da empresa Datum o compartilhamento do conhecimento ocorre muito por meio da interação presencial, onde as mídias eletrônicas constituem-se em opções secundárias. A reunião mensal da empresa é um dos momentos onde há compartilhamento intenso do conhecimento, do mesmo modo, os treinamentos presenciais e as conversas

informais entre os colaboradores também se constituem como oportunidades para compartilhar conhecimento.

A Figura 14 a seguir traz resumidamente as ferramentas utilizadas por cada uma das quatro empresas na etapa de compartilhamento do conhecimento.

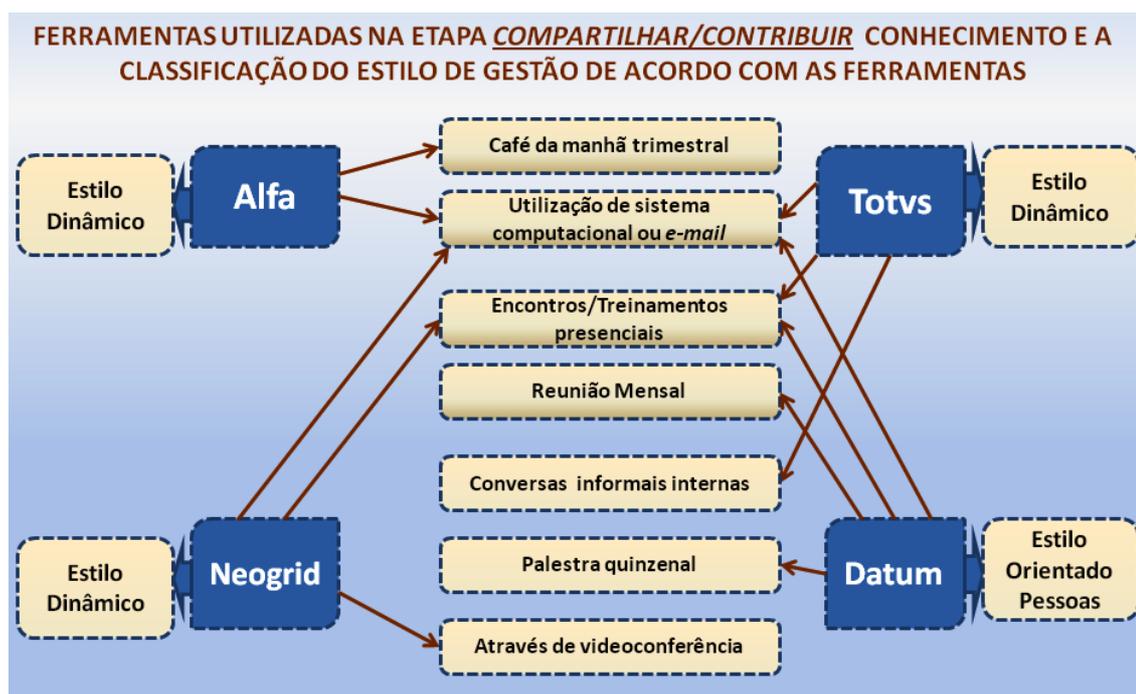


Figura 14: Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa compartilhar
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ilustrado na Figura 14, dentre as quatro empresas, embora na maior parte delas se busque o compartilhamento do conhecimento com a o auxílio de mídias eletrônicas, percebe-se que nada substitui o diálogo, a interação. Mesmo a Neogrid que é a empresa com maior número de funcionários e unidades espalhadas inclusive no exterior, tem momentos onde prioriza a interação entre seus colaboradores para que efetivamente haja o compartilhamento e a contribuição com o conhecimento. Sendo assim conta-se que o compartilhamento flui melhor quando se pode ter o contato direto entre os sujeitos envolvidos.

As mesmas ferramentas utilizadas pelas quatro empresas são destacadas por Santos Netto (2005, p. 226) como eficientes no processo de compartilhamento do conhecimento quando salienta que além do uso da *internet* ou da *intranet*, para o compartilhamento do

conhecimento, “reuniões com gerentes e diretores, os grupos de discussão de problemas e de melhoria contínua, as comunidades de prática, as capacitações a cargo das universidades corporativas, propiciam os momentos de troca de experiências e conhecimentos”.

4.5.1.7 Construir/Sustentar conhecimento

Para que as empresas efetivamente consigam estar atualizadas e portando os conhecimentos necessários para o desempenho de sua atividade, é crucial que encontrem meios não só para obter, distribuir, criar conhecimento, mas sim, meios contínuos para isso. Os processos que envolvem a gestão do conhecimento são cíclicos e contínuos, precisam estar ocorrendo constantemente. De acordo com Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009, p. 23):

Uma nova forma de se visualizar e gerenciar a informação e o conhecimento precisará ser incorporada ao repertório dos administradores. Não basta às empresas implantar sistemas e ferramentas de processamento de dados. Elas precisam, cada vez mais, de desenvolver uma competência distintiva para utilizar estrategicamente a informação e o conhecimento [...]

A Alfa embora não tenha um processo estruturado no sentido de estar sustentando a gestão do conhecimento, acaba por fazê-lo quando custeia cursos de idiomas para os colaboradores; quando incentiva cursos fora da empresa ou em parceria com fornecedores; ou ainda quando solicita *feedback* de seus clientes. As ações citadas garantem que novos conhecimentos estejam chegando, sendo utilizados e ao mesmo tempo sendo analisados pelos seus clientes.

Na Neogrid há uma preocupação em manter o conhecimento dentro de um processo contínuo. Visando este aspecto a empresa investe financeiramente em cursos, treinamentos, graduação e pós-graduação. Através destes investimentos a empresa projeta seus colaboradores para o contato com o meio externo e conhecimentos distintos, o que posteriormente retorna á organização. Então, o incentivo a formação continuada dos colaboradores é um forma de garantir que conhecimentos novos estejam chegando sempre e que estejam sendo utilizados nos processos de trabalho.

A Totvs visa à sustentação do conhecimento dentro da empresa através do uso de algumas ferramentas: a universidade corporativa, um calendário de treinamentos e o plano de carreira. A universidade corporativa constitui-se uma ferramenta de auxilio na obtenção de

conhecimento, pois todos os colaboradores têm acesso a este espaço. Do mesmo modo, há um calendário dos treinamentos a serem desenvolvidos levando em conta as necessidades de cada equipe. Essas necessidades são apontadas através de uma avaliação feita por cada gestor da empresa. E como outra opção no sentido de sustentar o conhecimento renovado e ativo no meio interno da organização, há uma contribuição do plano de carreira, considerando-se que este plano prevê o crescimento do colaborador desde que o mesmo se submeta a formação continuada através de cursos, treinamentos, graduação e pós-graduação. Sendo assim na Totvs várias ações são tomadas não só no sentido de se obter conhecimento, mas também com o objetivo de mantê-lo em circulação na empresa a fim de melhorar processos e serviços.

A Datum, por sua vez, também não tem ações específicas que visam à sustentação do processo de gestão do conhecimento no meio interno, no entanto isto acaba ocorrendo em função do incentivo financeiro que promove aos colaboradores na obtenção da certificação PMI; das palestras quinzenais que proporciona e; dos treinamentos oferecidos quando necessário. Principalmente com uso destas ferramentas, a empresa consegue colocar seus colaboradores em contato com conhecimentos diferenciados que vem no sentido de somar com a estrutura já existente. Assim, a Datum consegue manter o conhecimento inovado e infiltrado nos processos de trabalho de seus integrantes.



Figura 15: Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa sustentar
Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 15 ilustra que as ações tomadas pelas quatro empresas não visam apenas à sustentação do ciclo de gestão do conhecimento, muitas vezes os incentivos que promovem não são sequer projetados com este intuito, mas indiretamente acabam por fazê-lo. Todas as medidas que colocam o colaborador em contato com o meio externo seja através de cursos, clientes, fornecedores, treinamentos, enfim, invariavelmente irão trazer reflexões para o meio interno. Então muitos projetos novos ou modificações em formas corriqueiras de trabalhar, acabam sendo alteradas impulsionadas pelos conhecimentos trazidos de fora.

4.5.1.8 O descarte/abstenção do conhecimento

A gestão do conhecimento é um processo cíclico. Assim, como se trabalha muito na sua obtenção, disseminação, compartilhamento, chega um dado momento em que é preciso descartar esse conhecimento ou reciclá-lo para que se torne adequado ao uso. Há conhecimentos que embora ainda sejam válidos, tornam-se obsoletos e deixam de atender as necessidades da empresa (SANTOS NETTO, 2005).

Na Alfa o processo de descarte é algo cultural para os seus colaboradores, quando há uma ferramenta nova ou uma tecnologia diferenciada, os colaboradores fazem a migração de um conhecimento para outro novo sem dificuldade. Os próprios colaboradores por estarem a par dos avanços na área em que atuam sentem a necessidade de mudanças o que facilita os processos de descarte de um conhecimento outrora utilizado.

No caso da Neogrid assim como da Alfa, o processo de descarte de conhecimento é algo natural, sem amarras. Quando há uma tecnologia nova, uma nova versão de um produto, os colaboradores entendem a necessidade e procuram adaptar-se o quanto antes. Do mesmo modo, a Neogrid quando desenvolve os treinamentos *e-learning*, procura fazê-los de forma fragmentada, para que quando houver a necessidade de descarte de um conhecimento, se altere apenas as partes que efetivamente precisam ser modificadas.

A Totvs assim como as demais empresas acompanha os avanços tecnológicos que influenciam diretamente na sua área de atuação. Portanto, em função da atividade também descarta os conhecimentos que já não respondem mais ao que se espera em termos de resultados. O processo descarte acontece de uma forma automática sem causar qualquer espécie de problema para os colaboradores. Porém no caso da Totvs as decisões quanto ao

descarte de conhecimento ou ferramentas ocorre em uma dimensão maior, ou seja, são determinadas pela franqueadora, o que às vezes, pode não corresponder especificamente aos anseios de cada uma das suas franqueadas.

Na Datum, não se acredita que o conhecimento seja simplesmente descartado, considera-se que o conhecimento seja reciclado ou aprimorado. Tudo aquilo que se tem em termos de conhecimento vai se modificando ao longo do tempo. Assim, quando há a necessidade de alguma alteração ou uma nova demanda, a empresa parte do conhecimento que já possui e vai agregando novas ferramentas ou novos conhecimentos. Porém este processo também ocorre de uma forma tranqüila para os funcionários, é rotineiro e não há maiores dificuldades neste sentido.

A Figura 16 traz resumidamente as ferramentas e a forma como as empresas encaram o processo de descarte do conhecimento.

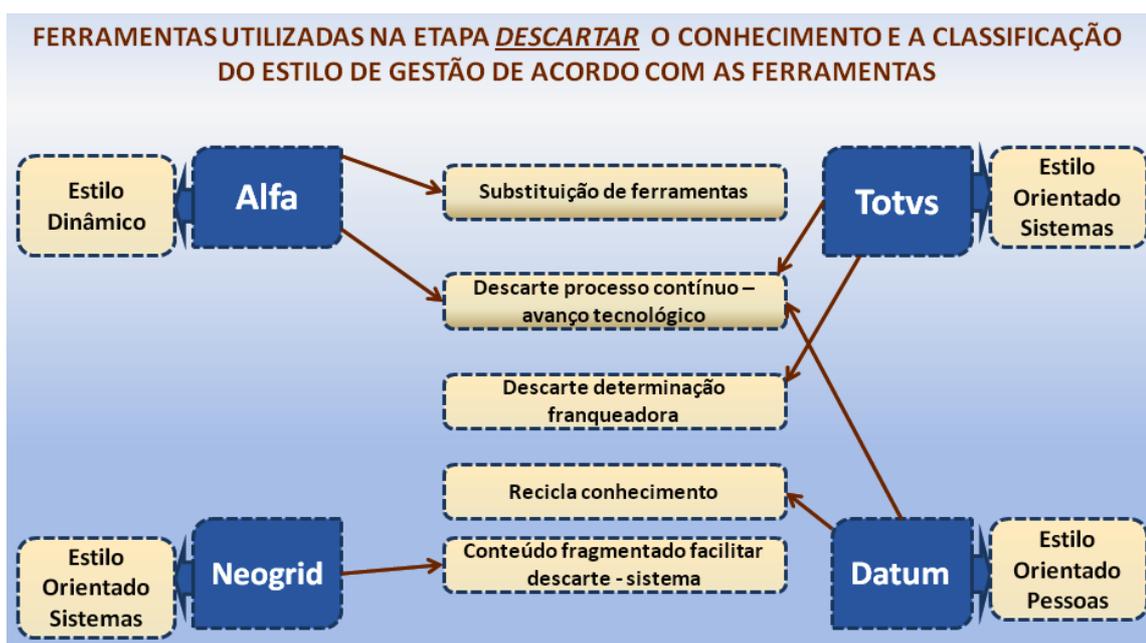


Figura 16: Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa descartar
Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando-se que as empresas estudadas trabalham no desenvolvimento de *software*, atividade esta que exige atualização constante, pode-se perceber que o processo de descarte de conhecimento é algo natural. Nenhuma das quatro empresas enfrenta dificuldades nesta questão. No entanto no caso da Totvs existe uma particularidade, pois pelo fato de ser

franquia, sua capacidade neste sentido é um pouco limitada uma vez que para muitos casos depende da franqueada para estas decisões.

4.5.2 A relação entre o estilo de gestão do conhecimento e as ferramentas utilizadas em cada etapa

De acordo com Choi e Lee (2003) há quatro estilos de gestão do conhecimento: o dinâmico (prioriza uso tanto de conhecimentos tácitos quanto explícitos); orientado para sistemas (prioriza o uso do conhecimento explícito, codificado); orientado para pessoas (prioriza o uso de conhecimento tácito e a interação entre as pessoas); e, passivo (não possui prioridades quanto ao uso do conhecimento).

No presente estudo foram identificadas empresas que podem ter seus estilos classificados na orientação dinâmica, sistêmica e para pessoas. Inicialmente pode-se dizer que as ferramentas utilizadas por essas empresas, em cada etapa da gestão do conhecimento, não diferem muito, o que difere é a intensidade de uso que cada estilo apresenta.

No caso específico da Alfa, há bastante dificuldade em apontar qual conhecimento, tácito ou explícito, possui maior relevância. Existe uma intensa utilização em suas duas formas, fato este que caracteriza a empresa no estilo dinâmico. As ações que a empresa emprega no sentido de obter, partilhar, contribuir, criar, descartar conhecimento utilizam-se tanto de meios que promovem a interação presencial entre os colaboradores como também o uso das mídias eletrônicas onde o conhecimento encontra-se na forma explícita.

Quanto à empresa Neogrid, não se consegue precisar qual estilo de gestão do conhecimento lhe é mais cabível, as ferramentas que a empresa utiliza nas etapas da gestão do conhecimento, tendem a deixá-la dividida entre os estilos dinâmico e orientado para sistemas. Pois ao mesmo tempo em que preconiza a interação e o contato entre seus colaboradores, tende a codificar o máximo de conhecimentos possível e torná-los de uso comum.

A empresa Totvs possui um estilo de gestão do conhecimento orientado para sistemas, a maior parte de suas ações prioriza o uso do conhecimento na sua forma codificada, ou seja, conhecimento explícito. Embora a empresa promova formas de estar compartilhando e utilizando conhecimento tácito, este fica mais restrito a informalidade. Quando efetivamente desenvolve ferramentas para gerir o conhecimento, existe uma tendência a codificação.

Em contrapartida a Datum preconiza ações que são muito mais voltadas ao uso do conhecimento na sua forma tácita. Os processos utilizados pela Datum para gerir o

conhecimento normalmente vêm acompanhados de reuniões, encontros, palestras, o que remete a um contato presencial maior e mais intenso. Assim, a Datum é classificada quanto ao estilo de gestão do conhecimento como orientado para pessoas.

A Figura 17 a seguir sintetiza a orientação das empresas estudadas quanto ao seu estilo de gestão tendo por base o modelo proposto por Choi e Lee (2003).

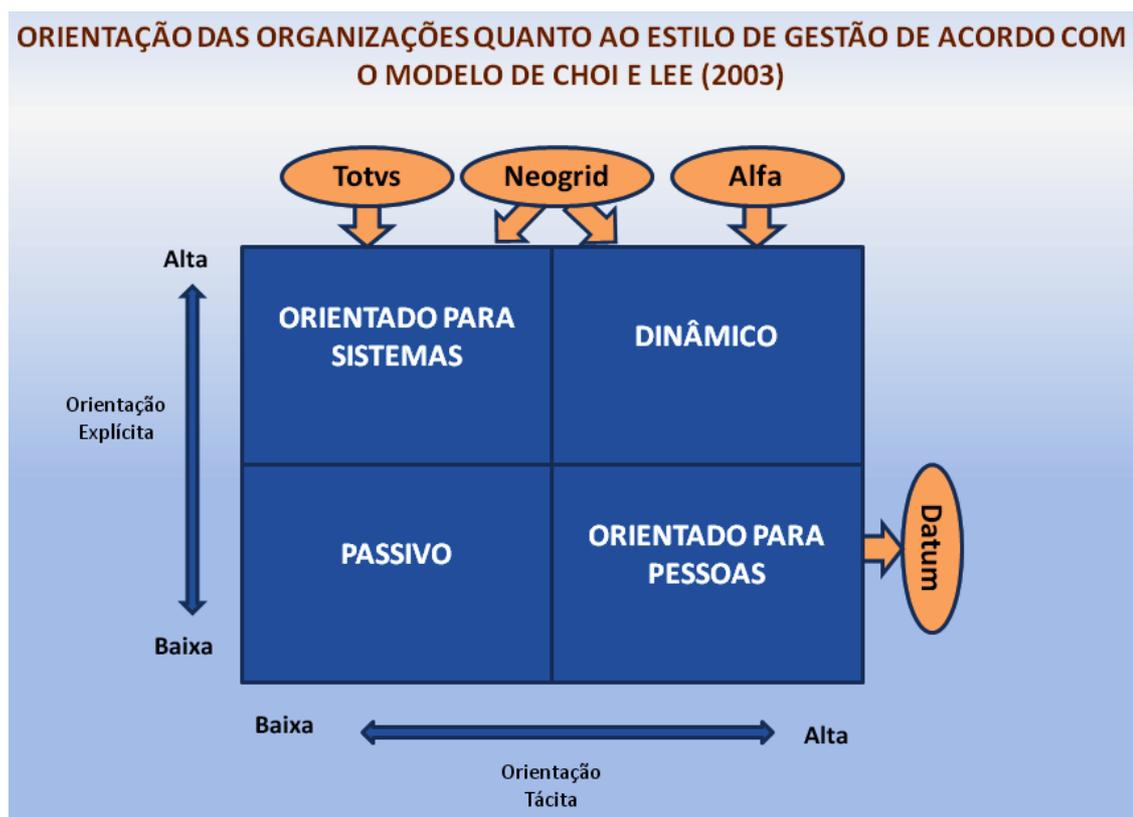


Figura 17: Classificação das empresas de acordo com o estilo de gestão
Fonte: Adaptado de Choi e Lee (2003)

Como já salientado, as ferramentas que são utilizadas por cada empresa no processo de gestão do conhecimento não são tão distintas, porém a intensidade de uso é bastante diferenciada. Àquelas empresas que possuem uma orientação mais sistêmica tendem a utilizar-se mais do conhecimento codificado com o auxílio de sistemas ou programas estruturados e tendem a ter êxito neste sentido, pois:

As tecnologias de comunicação permitem que os usuários acessem o conhecimento necessário à suas atividades e se comuniquem entre si. São exemplos a Internet, o e-mail, intranets e outras tecnologias baseadas na Web. Atualmente, com o desenvolvimento dos aparelhos portáteis como laptops, aparelhos celulares

inteligentes e outros, essas ferramentas tornam-se cada vez mais acessíveis e eficazes (Barbosa, Sepúlveda e Costa, 2009, p. 18)

No caso das empresas com orientação para pessoas a tendência é que se utilizem muito mais o contato presencial, o diálogo e os momentos de encontro e discussão o que também pode ser muito eficiente quando encontra o desenvolvimento de um trabalho colaborativo. Já, no estilo dinâmico há uma mescla no uso destes dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, onde não se consegue precisar qual é o mais intenso, ou melhor, os dois são utilizados de forma intensa. E no estilo passivo os conhecimentos não são utilizado de forma intensa, não há uma preocupação com esta questão e nem ações estruturadas para gerir o conhecimento. Nesta pesquisa nenhuma das empresas foi classificada no estilo de gestão do conhecimento passivo.

CONCLUSÕES

O conhecimento é hoje um dos principais diferenciais para empresas que buscam desenvolvimento, inovação e vantagem competitiva. Portanto, cada vez mais as empresas estão investindo na gestão do conhecimento, como forma de obter o máximo de eficácia nos processos de trabalho, esperando resultados expressivos em termos de produtos e serviços (SCHARF, 2007).

Este estudo está diretamente relacionado aos processos de gestão do conhecimento, em diferentes empresas, sendo este um processo formalizado ou não. Pois, segundo Scharf (2008, p. 92) “Todas as empresas realizam de alguma forma a gestão do conhecimento, uma vez que não é possível conceber o trabalho humano sem o uso da inteligência”. Assim sendo, como objetivo principal deste estudo buscou-se verificar quais ferramentas são utilizadas para cada etapa do processo de gestão do conhecimento nas organizações, relacionando-as ao estilo de gestão.

Vários estudos foram utilizados para dar sustentação teórica ao desenvolvimento desta pesquisa, no entanto dois modelos em especial serviram como base para a elaboração do instrumento de pesquisa e também como guias na análise dos dados. Os dois modelos comentados são o de De Sordi (2008), que traz as oito etapas da gestão do conhecimento (identificar, obter, distribuir, utilizar, criar, compartilhar, sustentar e descartar) e o modelo de Choi e Lee (2003), que discorre sobre a orientação da organização quanto ao seu estilo de gestão do conhecimento (dinâmico, passivo, orientado para sistemas e orientado para pessoas).

Participaram do estudo quatro empresas que atuam no desenvolvimento de softwares, Alfa, Neogrid, Totvs e Datum. A escolha das empresas foi motivada principalmente considerando-se a atividade que desempenham ligada a tecnologia da informação. O fato de as empresas trabalharem com tecnologia da informação pressupõe a necessidade de conhecimento ativo e renovado de forma constante, o que invariavelmente obriga as organizações a adotarem ferramentas para garantir um processo de gestão do conhecimento mesmo que de modo informal.

Assim, para responder aos objetivos da pesquisa, buscou-se através de entrevistas semi-estruturadas obter um entendimento minucioso dos pormenores que permitem o cumprimento de cada etapa da gestão do conhecimento conforme De Sordi (2008). E, também, estabelecer uma relação entre essas ferramentas encontradas em cada etapa com a orientação das organizações quanto ao seu estilo de gestão de acordo com Choi e Lee (2003).

Os principais resultados da pesquisa apontam para o entendimento de que as quatro empresas entrevistadas possuem um processo de gestão do conhecimento, sendo que, três não tem esse processo de forma estruturada, institucionalizada, ou seja, ele ocorre informalmente, são elas: Alfa, Totvs e Datum. A única empresa que possui um processo de gestão formal é a empresa Neogrid. No entanto, conforme salienta Santos Netto (2005, p. 221) “importa ressaltar que as empresas que praticam a gestão do conhecimento, com maior ou menor grau de institucionalização, apoiam suas atividades para além da visão, missão e estratégia dos negócios, na gestão por competências”. Assim, ao gerir o conhecimento considerando as competências intrínsecas da empresa e dos indivíduos, há um foco mais efetivo na seleção e difusão do conhecimento pertinente ao contexto interno.

No caso da empresa Alfa, constatou-se que das ferramentas utilizadas há um equilíbrio entre os conhecimentos tácitos e explícitos, ou seja, são utilizados meios para gerir o conhecimento através de mídias eletrônicas (utilização do sistema *Confront*), mas também há muitos momentos em que a gestão do conhecimento ocorre preconizando o uso do conhecimento na sua forma tácita (reuniões, conversas informais entre colaboradores e times, café da manhã trimestral), assim, as ferramentas utilizadas pela empresa reservam uma proximidade com o estilo de gestão do conhecimento dinâmico.

Na análise dos dados da empresa Neogrid não foi possível definir a empresa em apenas um estilo de gestão do conhecimento. A empresa utiliza-se tanto de meios que remetem ao uso do conhecimento na sua forma tácita, através da interação dos colaboradores (encontros via sala virtual, conversas com especialistas, conversas informais entre os colaboradores), mas também procura gerir o conhecimento através de sua codificação (sistema LMS, treinamentos *e-learning*, avaliações de eficácia, contratação de empresas para codificar conhecimento e torná-lo explícito). Então, o estilo de gestão do conhecimento ficou dividido entre o dinâmico e o orientado para sistemas. Inclusive pode-se dizer que há uma grande tendência da empresa em caminhar cada vez mais para o estilo de orientação sistêmica, isso porque atualmente suas ações estão voltadas para cada vez mais “tirar o conhecimento da cabeça dos especialistas”, codificá-los e torná-los explícitos ao alcance de todos.

Na empresa Totvs pode-se perceber que grande parte do volume dos conhecimentos transmitidos, gerados ou compartilhados são na sua forma explícita. Embora haja troca de conhecimentos tácitos de forma informal, e momentos de interação presencial (conversas, aceitação de ideias providas dos colaboradores) há uma predominância da gestão do conhecimento com uso de ferramentas explícitas (matriz do conhecimento, trocas de e-mails,

uso de sistema computacional, cursos universidade corporativa, avaliação após treinamentos). O fato de a Totvs utilizar mais ferramentas que evidenciam o uso do conhecimento na sua forma explícita faz com que a empresa seja classificada quanto ao seu estilo em orientado para sistemas.

Na empresa Datum o estilo de gestão do conhecimento é o orientado para pessoas. Dentre as ferramentas mais utilizadas pela empresa para gerir o conhecimento encontram-se a interação entre as pessoas (reuniões mensais, palestras quinzenais, treinamentos presenciais, conversas entre os colaboradores). Todavia, embora em menor intensidade a empresa também utiliza-se de ferramentas que remetem ao conhecimento explícito (intranet, certificações PMI).

Assim conclui-se que as empresas empregam ferramentas com pouca distinção. Muitas práticas são comuns em algum dado momento, porém cada empresa encontrou meios para gerir o seu conhecimento com ferramentas que vão ao encontro dos objetivos e da forma particular de trabalhar. Pode-se dizer que as ferramentas não variam muito, o que talvez possa ser explicado pela atividade equivalente das empresas no desenvolvimento de softwares. No entanto, embora as ferramentas sejam semelhantes, a intensidade de uso das mesmas é bem diferenciada e está fortemente atrelada ao estilo de gestão do conhecimento.

Outra consideração que deve ser feita é relacionada ao uso das ferramentas em cada etapa da gestão do conhecimento. Percebe-se que as empresas maiores, com maior número de colaboradores tendem a utilizar-se cada vez mais de ferramentas que priorizem o uso do conhecimento codificado, explícito. Isso ocorre no caso das empresas listadas na ordem estipulada, Totvs, Neogrid e Alfa. Talvez as barreiras físicas e as dificuldades de contato pessoal com pares de trabalho sejam condicionantes para esta tendência. Essa ideia é reforçada quando considerada a empresa Datum, que por ser a menor, com menor número de colaboradores, utiliza-se de ferramentas mais simples que prevêm o contato pessoal e a troca de conhecimento tácito.

Ainda neste sentido, os resultados evidenciam uma preocupação que as empresas possuem em perder o conhecimento dos colaboradores, ou seja, todo aquele conhecimento que é apenas empregado na sua forma prática, tácita pode ser perdido quando o colaborador deixa a organização. Isso talvez justifique as ações das empresas em tentar codificar o maior volume de conhecimento possível. Neste sentido, salienta Pavoni (2009, p. 15) “se a empresa não coleta e registra informações importantes [...] que possui em seus bancos de dados ou na cabeça de algumas pessoas, perderá a oportunidade de fazer melhorias”. Assim, constata-se

que há uma tendência eminente de as empresas utilizarem suas ferramentas ou até aprimorá-las com o intuito de reter o conhecimento.

Uma consideração a ser feita quanto aos resultados da pesquisa refere-se ao fato de que embora priorize ações diferenciadas, cada estilo de gestão do conhecimento pode ser igualmente eficiente. Essa assertiva é corroborada pelos autores Choi e Lee (2003) e Pavoni (2009, p.5) quando discorre que “a gestão do conhecimento pode ser igualmente efetiva sem adequar-se a um único padrão, ou seja, existem vários estilos de gestão do conhecimento”. Contatou-se que o estilo serve para nortear as escolhas da organização no seu processo de gestão do conhecimento, no entanto não se pode dizer que um estilo é mais eficiente que outro.

As contribuições desta pesquisa apontam para o entendimento dos pormenores que atuam como coadjuvantes na gestão do conhecimento. Muitos autores como: Davenport e Prusak (1998), Hansen *et al* (1999), Bukowitz e Williams (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002), De Sordi (2008), entre outros trazem a definição das etapas da gestão do conhecimento sem entrar nos detalhes que as sustentam, ou seja, o que é feito pelas organizações em cada etapa para efetivamente gerir o conhecimento.

Assim, os resultados deste estudo clareiam as ferramentas utilizadas pelas empresas em cada etapa da gestão do conhecimento, o que pode servir de exemplo para empresas que pretendam ter um maior controle sobre o seu processo de gestão ou até mesmo implantá-lo. A partir do entendimento de ações citadas neste estudo, que garantem a obtenção, a distribuição, o uso, o compartilhamento do conhecimento, tem-se uma rica fonte de informação que pode nortear e ajudar empresas que necessitam de conhecimento renovado e acessível a todos os seus integrantes.

Do mesmo modo, ao verificar a orientação da empresa quanto ao seu estilo de gestão, observando se há mais facilidade no contato da equipe da forma presencial ou virtual poderá auxiliar a organização na estruturação do seu processo de gestão. Neste quesito a empresa pode estar verificando se possui sistemas informatizados que vão corresponder a um processo de gestão do conhecimento mais sistêmico, codificado, ou se possui maior estruturação para prover um processo mais interativo, presencial. Ademais, verificar a orientação quanto ao estilo de gestão pode fazer com que a empresa economize tempo e recursos financeiros, por exemplo, de nada adianta investir em um *software* de gestão do conhecimento, ou em uma *intranet*, se na empresa são preconizadas ações que remetem ao contato presencial. Na mesma linha, pode ser desgastante e oneroso para a empresa tentar reunir ou fazer com que os

colaboradores interajam presencialmente quando os mesmos tendem a utilizar-se mais de sistemas computacionais, *e-mails*, documentos, etc, para difundir e criar conhecimento.

Conhecer mais a fundo empresas que dependem de inovação constante ao trabalharem com tecnologia da informação, entender seus anseios por conhecimento e mesmo que, sem denominação formal, o seu processo de gestão do conhecimento, trouxe subsídios importantes para identificar as ferramentas empregadas em cada etapa do processo de gestão do conhecimento. Fato que poderá estar servindo de base para tantas outras empresas que buscam um melhor aproveitamento do conhecimento em todos os seus sentidos.

Como limitações do estudo destaca-se principalmente a impossibilidade de generalização das conclusões uma vez que, foram analisados apenas quatro casos. Não há como generalizar os resultados obtidos para outras empresas mesmo que estas reservem semelhanças às integrantes da pesquisa. Ademais, outra limitação é o fato de se ter apenas dois respondentes em cada empresa, o que pode não demonstrar necessariamente a opinião dos demais integrantes da mesma. Ainda, o estudo teve seu foco centrado no processo de gestão do conhecimento quase que exclusivamente, outros fatores que também poderiam estar influenciando neste processo não foram considerados como alinhamento estratégico, direcionamentos da direção, elementos da cultura organizacional, entre outros.

A partir das conclusões aqui expostas, várias opções para estudos futuros são evidenciadas. Podem ser realizados estudos com um maior número de empresas, ou até mesmo com empresas que atuam em ramos diferentes. Do mesmo modo, um estudo semelhante a este, comparativo, que verifique se as ferramentas obtidas se assemelham ou divergem com as encontradas nesta pesquisa, seria interessante para conferir validade à pesquisa. Ainda, estudos futuros que aprofundassem a relação entre o estilo de gestão do conhecimento e as ferramentas utilizadas em cada etapa seriam pertinentes para elucidar às organizações caminhos a serem percorridos em uma implantação do processo de gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

AKBAR, H. **knowledge levels and their transformation:** towards the integration of knowledge creation and individual learning. *Journal of Management*: v 40, n.8, 12/2003.

AL-HAWARI M. **The importance of the four knowledge management styles to industry:** Using the HSD post hoc test. *Journal of Knowledge Management Practice*, vol.8, nº. 3, September, 2007.

ANTONELLO, C. S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional:** uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. (orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARAÚJO SILVA, R. J.; SANTOS, J. N.; GUIMARÃES JUNIOR, D. S. **Avaliação da gestão do conhecimento na esfera pública:** estudo de caso no grupamento de bombeiros de Campina Grande – PB. São Paulo: Simpói, 2010.

BARBOSA, R.B; SEPÚLVEDA, M. I. M; COSTA, M. U. P. **Gestão da informação e do Conhecimento na era do Compartilhamento e da colaboração**. João Pessoa: Informação e Sociedade v. 19, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições Loyola, 2010.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMARGO, M.M.T. **Análise dos elementos de gestão de conhecimento de uma instituição financeira de fomento:** um estudo de caso. Porto Alegre, 2005. Dissertação Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2005.

CHOI, B.; LEE, H. **An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance**. *Information & Management*. Graduate School of Management, Korea Advanced Institute of Science and Technology: Seoul, South Korea, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DALFOVO, O.; SCHARF, E.R.; KRAMBECK, G. A gestão do conhecimento em ambientes intensivos de conhecimento: as pequenas empresas incubadas de softwares. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, V.6. São Paulo: 2009.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.

DEWES, M. F.; MAEHLER, A. D. **Conhecimento como recurso estratégico em empresas de telecomunicações**. Enanpad: São Paulo, 2009.

DE SORDI, J. O. **Administração da Informação**. Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. F. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

EISENHARDT, K. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERREIRA, C. L.; PILATTI, L. A.; FRASSON, A. C.; FRANCISCO, A.C. **As sete dimensões da gestão do conhecimento e o desenvolvimento sustentável organizacional**. Paraná: VI EPEGE, 2009.

FIALHO, F. A. P.; FILHO, G. M.; MACEDO, M.; MITIDIARI, T.C. **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**. O desenvolvimento sustentável e a nova realidade da sociedade pós-industrial. Visual Books: Florianópolis, 2008.

FREES, C. V. **Gestão do conhecimento na agência nacional de energia elétrica (ANEEL): fatores influentes e o impacto social percebido**. Dissertação de mestrado. UNB: Brasília, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAY, P. H.; MEISTER, D. B. **Knowledge sourcing methods**. Information and Management, v.43, n.2, p.142-156, 2006.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr, 1995.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. **What's your strategy for managing knowledge?** Harvard Business Review, v.77, n.2, march-april 1999.

JOIA, L. A.; OLIVEIRA, M. F. B. (2007). **Personalização ou Codificação?** Avaliando Estratégias de Gestão do Conhecimento. Organizações & Sociedade, 14(43): 13-36.

KOLB, D.A. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

KROGH, G. V. **Care in Knowledge Creation**. California Management Review. Berkeley, v.40, n.3, 1998.

MARTINS, G. A. **Sobre Confiabilidade e Validade**. São Paulo: RBGN, 2006, vol 8, jan/abr.

MATOS, F. R. N.; KOVACS, E. P.; CORREIA, M. A.; ALMEIDA, A. M. B.; OLIVEIRA, B. R. B. **Gestão do Conhecimento à Luz do Modelo de Probst, Raub; Romhardt: Um Estudo de Caso na Indústria Metalúrgica.** São Paulo: Semead, 2007.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MIRANDA, M. M. S.; MORESI, E. A. D. **A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal regional federal da primeira região.** Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v.7. São Paulo: 2010.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A. F. C. **Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um quadro de referência.** RAUSP. São Paulo, v.40, n.2, p. 136-144, abr/jun, 2005.

NAKATA, L. E. **As Expectativas de Aprendizagem nas Organizações que Buscam se Destacar pelo Clima Organizacional.** Dissertação Fea, Universidade de São Paulo: São Paulo, 2009.

NAKATA, L. E.; SOUZA, E. G. **Estudo sobre Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Comunidades de Prática numa Empresa do Setor de Distribuição de Energia Elétrica.** Semead: São Paulo, 2008.

NONAKA, I. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.** Organization Science, 5, no. 1:14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação.** Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

_____. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Ed. Campus: Rio de Janeiro, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. **The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process.** Knowledge Management Research & Practice, Houndmills. 2003; v.1, p.2-10.

OLIVEIRA, M. **Análise de Modelos de Estágios de Gestão do Conhecimento: o Caso de Organizações em Portugal e no Brasil.** Enanpad: São Paulo, 2009.

PAVONI, E. T. **Estilos de gestão do conhecimento e inovação em empresas de média e baixa tecnologia.** Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

PAYÉS, M. A. M. et al. **Inovação, Conhecimento e Competitividade.** Simpósio: Brasília, 2008.

PEREIRA, C. E. N. C. **A criação de conhecimento nas organizações: uma abordagem construtivista a partir da interpretação da média gerência.** Dissertação de Mestrado: Universidade de São Paulo, 2006.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. **O Conhecimento, a Inovação e as Competências Essenciais Como Fundamentos da Competitividade no Setor Bancário**. 3Es: Curitiba, 2003.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester, Peter Smith, 1983 (1ª edição: 1966).

_____. **Personal knowledge: towards a post-critical philosophy**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1983.

PRANGE, C. **Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias**. In: EASTERBY-SMITH, M. et al (Orgs.) **Aprendizagem Organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUEL, L. F. **Gestão do Conhecimento e os Desafios da Complexidade nas Organizações**. Editora Saraiva: São Paulo, 2006.

QUINN, J. B. **Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry**. Nova York: The Free Press. 1992.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. **Managing Professional Intellect: making the most of the best**. New York: Harvard Business Review, 1996.

RICHARDSON, R. (coord.) et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIGATO, C. A.; SARUBBI, F. M.; SANTOS, S. A.; **Gestão do conhecimento: Estudo sobre a produção científica de teses e dissertações de administração realizadas na Fea/USP, EAESP-FGV e UFRGS**. São Paulo: Semead, 2010.

SANTOS, F. M. R.; SOUZA, R. P. L. **O conhecimento no campo de engenharia e gestão do conhecimento. Perspectivas em Ciência da Informação**, V-15 Belo Horizonte: 2010.

SANTOS, I. C.; NETO, J. A. **Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia**. São Paulo, v.18, n.3, Dec, 2008.

SANTOS NETTO, J. P. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos**. Tese de doutoramento apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

SBRAGIA, R.; STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A.; ANDREASSI, T. **Inovação**. Editora Clío. 2006 - 1º ed.

SCHARF, E. R. **Gestão do conhecimento aplicada ao Marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SHARF, E.R.; SORIANO-SIERRA, E, J. **A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento** Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v.5. São Paulo: 2008.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHER, J. P.; LEE, C. V. **Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management**. Information and Management, v.41, n.8,p.933-945, 2004.

SHIGUNOV NETO, A.; TEIXEIRA, A. A. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 11. Belo Horizonte: 2006.

SILVA, U. B.; KOVALESKI, J. L.; CARVALHO, H. G.; THOMAS, M. S. **Gestão do conhecimento – identificação das sete dimensões da gestão do conhecimento**. Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, 2007.

SILVA, R. J. A.; SANTOS, J. N.; GUIMARÃES JUNIOR, D. S. **Avaliação da gestão do conhecimento na esfera pública: estudo de caso no grupamento de bombeiros de Campina Grande – PB**. Simpoi - XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - FGV-EAESP. São Paulo, 2010.

SILVA FILHO, A. I.; GUIMARÃES, T. A. **Conhecimento, Aprendizagem e Inovação em Organizações: Uma Proposta de Articulação conceitual**. Enanpad: Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA, H. A. **Gestão do conhecimento na pequena empresa: a modelagem organizacional como ferramenta para gerir seu conhecimento e capital intelectual**. Dissertação de mestrado USP. São Paulo, 2007.

STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**. Editora Futura: São Paulo, 1997.

STEFANOVITZ, J. P. **Criação de conhecimento e inovação na indústria de alta tecnologia**. Estudo e análise de casos em uma empresa do setor de automação industrial. Dissertação de mestrado USP. São Paulo, 2006.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. Tese de doutoramento apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. **Debates Passados, Presentes e Futuros da Aprendizagem Organizacional – Um Estudo Comparativo Entre a Produção Acadêmica Nacional e Internacional**. São Paulo: Revista de Administração Mackenzie, set/out 2009.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. **Gestão do Conhecimento:** Aprendizagem e Tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo:Atlas S.A., 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada

Dados da organização:

Número de funcionários _____

Anos de atuação _____

Ramo _____

Faturamento _____

Principais clientes _____

Dados do entrevistado:

Cargo _____

Formação _____

Tempo de serviço na empresa _____

- 1) Como surgiu a organização? Fale aqui um pouco da filosofia de negócio e principalmente da gestão.
- 2) Comente os meios (ferramentas) que são utilizados para que a gestão do conhecimento ocorra?
- 3) Comente como a organização identifica os conhecimentos que possui? Quem faz isso? Quando?
- 4) Quando é identificada a necessidade de um conhecimento novo, como se procede? Que passos são adotados pela empresa? Onde é buscado esse conhecimento?
- 5) Explique como a organização faz para promover a distribuição ou o compartilhamento do conhecimento à todos os interessados dentro da organização? Existem processos estruturados? Qual deles é o mais eficiente? Quais os principais dificuldades para o compartilhamento do conhecimento?

6) Como certifica-se de que todo conhecimento identificado, adquirido e distribuído, é realmente aplicado ao negócio da organização? Existem medidas para isso? Há mudanças nos processos de trabalho?

7) A organização promove algum tipo de incentivo ao uso de novos conhecimentos? Como?

8) Cite exemplos de idéias que foram implementadas recentemente da empresa. Como foi o processo?

9) Dentre as idéias novas que surgem, qual o percentual delas são aproveitados pela empresa?

10) Como a organização age para garantir que novos conhecimentos cheguem até a mesma, de forma constante?

11) Como a organização identifica que um conhecimento está ultrapassado e pode ser descartado?