

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

MARCELO GOLIN DOS SANTOS

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA ENTIDADE FECHADA DE
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

Rio de Janeiro

2011

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

MARCELO GOLIN DOS SANTOS

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA ENTIDADE FECHADA DE
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

**Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial da
Universidade Estácio de Sá como
requisito parcial para obtenção do título
de Mestre em Administração e
Desenvolvimento Empresarial.**

Orientador: Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Rio de Janeiro

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237 Santos, Marcelo Golin dos

Fatores críticos de sucesso na implantação da gestão do conhecimento: estudo de caso em uma entidade fechada de previdência complementar / Marcelo Golin dos Santos. – Rio de Janeiro, 2011.
120f. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) - Universidade Estácio de Sá, 2011.

1. Previdência privada. 2. Gestão do conhecimento. I. Título.



Estácio

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial

A dissertação

***FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE
GESTÃO DE CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA ENTIDADE
FECHADA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR***

elaborada por

MARCELO GOLIN DOS SANTOS

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de
Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como
requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 29 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Presidente

Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa

Universidade Estácio de Sá

Profª Drª Sandra Regina da Rocha-Pinto

PUC-Rio

RESUMO

O reconhecimento do conhecimento como recurso estratégico e gerador de vantagem competitiva para as organizações está cada vez mais consolidado, embora careça de práticas de gestão organizadas e integradas que podem transcender as técnicas de administração tradicionais. O presente estudo teve como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso para a implantação da gestão do conhecimento em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC), através de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e finalidade descritiva e aplicada. Para apoio teórico à presente pesquisa, foram revisitados, dentre outros, os trabalhos de Cabrera e Cabrera (2002), Davenport e Prusak (1998), Ipe (2003), Nonaka e Takeuchi (1997), Tonet e Paz (2006) e Turban, McLean e Wetherbe (2004). Foi realizada pesquisa documental e de campo, esta última por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores, cujas evidências foram tratadas através de análise de conteúdo por emparelhamento de padrões ou interação entre categorias. Os resultados permitiram identificar as práticas atuais de gestão de conhecimento da organização e o papel das pessoas e da estrutura em relação ao processo, viabilizando o levantamento dos fatores críticos para a implantação da gestão de conhecimento naquela EFPC. As conclusões indicam a necessidade da geração de um contexto para a criação e compartilhamento do conhecimento, por meio de ações planejadas com o apoio das lideranças e, em especial, da alta administração, pois implicará mudanças culturais. Por fim, em relação às diversas iniciativas identificadas nesta pesquisa, recomenda-se uma implantação gradual, com resultados efetivos, até que o processo ganhe maturidade.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Entidade Fechada de Previdência Complementar; Práticas de Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The recognition of knowledge as a strategic resource and a generator of competitive advantage for organizations has been increasingly consolidated, but it needs organized practice and integrated management that can transcend the traditional management techniques. This study aimed at identifying the critical success factors for implementing knowledge management in a “Closed Supplementary Pension Funds Entity” through a qualitative, descriptive case study with applied purposes. For theoretical support to this research some works were revisited, among others, Cabrera and Cabrera (2002), Davenport and Prusak (1998), Ipe (2003), Nonaka and Takeuchi (1997), Tonet and Paz (2006), and Turban, McLean and Wetherbe (2004). We performed archival research and field research, the latter one through semi-structured interviews with managers, whose evidence was treated through content analysis by pairing interaction patterns or categories. The results identify the current practices of knowledge management organization and the role of people and structure in relation to the process, enabling the identification of the critical factors for implementing of knowledge management in the organization studied. The findings indicate the need to create a context for knowledge creating and sharing through planned actions with the support of leaders and, in particular, senior management, because it will result in cultural changes. Finally, regarding the various initiatives identified in this research, we recommend a gradual implantation, with effective results, until this process matures.

Keywords: Knowledge Management; Closed Supplementary Pension Funds Entity; Success Critical Factors.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL.....	11
1.2 QUESTÃO PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Principal	14
1.3.2 Objetivos Intermediários	14
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 CONHECIMENTO.....	19
2.1.1 Tipos de Conhecimento	20
2.1.2 Ciclo do Conhecimento	21
2.2 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	22
2.3 MAPEANDO CONHECIMENTO.....	24
2.4 FONTES DE CONHECIMENTO.....	24
2.5 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	25
2.5.1. Modelo de Compartilhamento de Conhecimento	27
2.6 GESTÃO DE PESSOAS E CONHECIMENTO.....	30
2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	33
2.8 ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM.....	37
2.9 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	38
2.10 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	39
2.11 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
2.12 O PROCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	41
2.12.1 Ferramentas de Gestão do Conhecimento	42

2.13 O PAPEL DA TI NA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	43
2.13.1 Repositório do Conhecimento Organizacional.....	44
2.13.2 Ferramentas de Gestão do Conhecimento baseadas em WEB.....	47
2.14 IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO....	49
3. METODOLOGIA.....	54
3.1 ABORDAGEM.....	54
3.2 QUANTOS AOS FINS E QUANTO AOS MEIOS.....	54
3.3 ESTRATÉGIA.....	55
3.4 SELEÇÃO DE SUJEITOS.....	56
3.5 COLETA DE EVIDÊNCIAS.....	56
3.6 UNIDADE DE ANÁLISE.....	57
3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS.....	57
3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	59
4. RESULTADOS E SUA ANÁLISE.....	61
4.1 RESULTADOS OBTIDOS.....	61
4.1.1 Fontes de Conhecimento.....	61
4.1.2 Acessibilidade das Fontes.....	63
4.1.3 Compartilhamento do Conhecimento.....	63
4.1.4 Parcerias.....	65
4.1.5 Aplicação do Conhecimento.....	65
4.1.6 Mapeamento do Conhecimento.....	66
4.1.7 Preservação da memória – Conhecimento Tangível.....	67
4.1.8 Preservação da memória – Conhecimento Intangível.....	68
4.1.9 Gestão de Pessoas.....	70
4.1.10 Desenvolvimento Organizacional.....	72

4.1.11 Retenção do Conhecimento e Iniciativa das pessoas.....	75
4.1.12 Aproveitamento do Potencial Interno.....	76
4.1.13 Aspectos Físicos.....	77
4.1.14 Aspectos Organizacionais.....	78
4.1.15 Tecnologia da Informação.....	79
4.1.16 Ferramentas de TI - Atuais.....	81
4.1.17 Ferramentas de TI - Potenciais.....	82
4.1.18 Pesquisa Documental.....	83
4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	84
4.2.1 Fontes de Conhecimento e Acessibilidade.....	84
4.2.2 Parcerias.....	86
4.2.3 Compartilhamento do Conhecimento.....	86
4.2.4 Aplicação do Conhecimento.....	90
4.2.5 Mapeamento do Conhecimento.....	90
4.2.6 Preservação da Memória Organizacional – Tangível e Intangível.....	91
4.2.7 Gestão de Pessoas e Conhecimento.....	94
4.2.8 Desenvolvimento Organizacional.....	98
4.2.9 Aproveitamento do Potencial Interno e Retenção do Conhecimento....	100
4.2.10 Estrutura Organizacional – Aspectos Físicos e Organizacionais.....	103
4.2.11 Tecnologia da Informação e suas ferramentas.....	104
4.2.12 Fatores Críticos – Visão consolidada da análise.....	106
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	109
5.1 CONCLUSÕES.....	109
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	114

REFERÊNCIAS.....116
APÊNDICE.....120

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Compartilhamento de Conhecimento entre Indivíduos e Organização....	27
Figura 02. Modelo de Compartilhamento de Conhecimento.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Exemplos de intervenções visando reestruturar a função de ressarcimento.....	31
Quadro 02. Exemplos de intervenções visando o incremento da eficácia das contribuições.....	31
Quadro 03. Exemplos de intervenções visando o incremento da identidade de grupo e responsabilidade pessoal.....	32
Quadro 04. Sistematização dos conteúdos das entrevistas.....	58
Quadro 05. Resumo das fontes de conhecimento.....	62
Quadro 06. Resumo das evidências – Gestão de Pessoas.....	95
Quadro 07. Fatores críticos de sucesso para a implantação da GC.....	107

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL

Criada em 1904, antes mesmo da previdência oficial em nosso País, a organização pesquisada, uma EFPC - Entidade Fechada de Previdência Complementar, que é o maior fundo de pensão da América Latina e seus participantes são funcionários de uma instituição financeira conceituada no país.

Essa organização trabalha para garantir a esses participantes benefícios previdenciários complementares aos da previdência oficial, de forma a contribuir para a qualidade de vida deles e de seus dependentes.

Os recursos financeiros da organização são provenientes essencialmente das contribuições pessoais dos participantes e patronais da instituição financeira onde esses participantes trabalham e são investidos em ações de empresas, imóveis, títulos e etc. É por meio do retorno sobre esses investimentos que é garantido o pagamento dos benefícios de pensão e aposentadoria aos seus participantes e dependentes. Assim, por se tratar de uma investidora institucional, essa organização desempenha um papel fundamental para a manutenção e promoção do desenvolvimento do País, além de incentivar diversas práticas empresariais referenciadas, tais como a implantação de políticas efetivas de governança nas empresas participadas e nos investimentos imobiliários, práticas de investimentos sustentáveis, responsabilidade social, dentre outras.

Seu corpo funcional é formado quase na totalidade por funcionários cedidos pela instituição financeira, denominada patrocinadora, restando uma mínima quantidade de funcionários remanescentes do quadro próprio, política que foi adotada temporariamente.

A gestão e fiscalização da organização estudada são divididas entre Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, sendo que a Diretoria Executiva funciona de forma colegiada e é composta por seis membros: Presidente, Diretor de Administração, de Investimentos, de Seguridade, de Participações e de Planejamento.

A cada uma dessas seis Diretorias (a Presidência também possui *status* de Diretoria, com direito ao voto de desempate em determinadas deliberações), estão vinculadas um determinado número de gerências, que somadas totalizam 29 unidades, cada uma sob a responsabilidade de um Gerente Executivo ou cargo correlato.

O grande crescimento verificado nos últimos anos, também refletido na ampliação de sua estrutura organizacional, fragmentada em diversas áreas, trouxe vantagens como a especialização e maior foco sobre alguns processos, notadamente aqueles relacionados às matérias eminentemente técnicas. Por outro lado, este cenário também causa, muitas vezes, certo distanciamento entre suas Gerências, pela adoção de práticas gerenciais individualizadas e o represamento do conhecimento. Os obstáculos ao livre fluxo do conhecimento e a retenção desse conhecimento, sem total benefício para toda a organização desencadeiam uma diminuição de sua eficácia transaccional quando analisada sob a ótica de um sistema, apontando para a necessidade de aprimoramento da gestão desse recurso estratégico, o conhecimento.

Drucker (1991, p. 214) definiu conhecimento como sendo “informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando ação, seja tornando uma pessoa (ou uma instituição) capaz de agir de maneira diferente e mais eficaz”.

Paralelamente a essa realidade, a organização tem passado por uma renovação do seu quadro de funcionários, especialmente em decorrência de aposentadorias e, não raramente, acaba perdendo boa parte do conhecimento dessas pessoas mais experientes por não possuir mecanismos que minimizem essa realidade.

Essas questões relativas à gestão do conhecimento aumentam sua relevância quando adicionadas a um cenário econômico com forte tendência a mudanças e que requer estratégias de atuação cada vez mais versáteis e eficientes para garantir a obtenção de resultados e sustentabilidade.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 39):

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora do conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante.

Ainda segundo esses autores, os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas e às pessoas retornam, na forma de uma espiral cíclica. Em todos os níveis de uma empresa, o conhecimento pessoal se converte em conhecimento organizacional valioso para a empresa como um todo. O conhecimento tácito representa o ponto de partida de um processo e que não se expressa com tanta facilidade. Já o conhecimento explícito, representa o ponto final de um processo e é facilmente transferido.

Conforme Drucker (1994), o recurso econômico básico deixou de ser o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra, dando lugar ao conhecimento, que caracteriza uma nova realidade, a da sociedade do conhecimento, na qual o principal desafio imposto às organizações é o desenvolvimento de práticas sistemáticas para essa autotransformação.

1.2 QUESTÃO PROBLEMA

Quais os fatores críticos para a implantação da gestão de conhecimento na EFPC estudada, na visão de seus gerentes executivos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Principal

Identificar os fatores críticos para a implantação da gestão de conhecimento na organização estudada, na visão dos seus gerentes executivos.

1.3.2. Objetivos Intermediários

- a) Descrever o modelo de gestão do conhecimento atual da organização estudada.
- b) Identificar as principais práticas utilizadas pela organização para a busca de conhecimento no âmbito interno e externo;
- c) Identificar o papel das lideranças na implantação de um processo de gestão de conhecimento mais efetivo.
- d) Levantar o papel das pessoas, aspectos estruturais e mecanismos de apoio para retenção e compartilhamento de conhecimento.
- e) Identificar e descrever os fatores críticos para a adoção de boas práticas de gestão de conhecimento.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo se propôs a explorar e identificar, a partir da triangulação entre pesquisa de campo, documental e a teoria da gestão do conhecimento, os fatores críticos para a melhoria do modelo de gestão do conhecimento, sob a ótica do grupamento de Gerentes Executivos da organização em sua realidade de trabalho.

Tal delimitação decorreu da representatividade desse segmento de gestores, uma vez que atuam diretamente com os Diretores e com as equipes funcionais, e do fato de que a presente análise venha atender diretamente aos anseios e necessidades imediatas dessas equipes, de modo que eventuais proposições resultantes do estudo apresentem maior aderência e menor resistência, caso a instituição decida por encaminhar a implantação de ações futuras a partir desses resultados.

A identificação dos fatores críticos ou o surgimento de eventuais recomendações guardam linearidade com os aspectos culturais verificados junto a esse público, uma vez que se trata de um processo de construção contínua, cujas barreiras individuais e organizacionais devem ser paulatinamente superadas visando seu sucesso no longo prazo.

O projeto contemplou verificações no período de janeiro a junho de 2011, tempo previsto para conclusão do estudo.

Assim, considerando os fatos acima expostos, o estudo não contemplou análise ou proposições oriundas de outros segmentos de funcionários.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Historicamente, a relação mestre-aprendiz tem sido uma forma lenta, mas segura, de transferir conhecimento tácito e, no tocante ao conhecimento explícito, ainda se apresentam grandes desafios para as empresas tornarem essas fontes sistemáticas e eficientes.

Na maioria das vezes, os mecanismos de criação e transmissão de conhecimento nas empresas são construídos circunstancialmente, a partir de modelos adaptados de outras empresas ou de necessidades individualizadas que surgem no dia a dia. No caso da organização estudada, já existem algumas ações implantadas neste sentido, especialmente com relação à gestão do conhecimento explícito, mas que também poderão ser aprimoradas quando se traz à luz uma visão científica, considerando que a gestão do conhecimento é uma área de interesse que vem se tornando cada vez mais essencial às organizações.

O estudo representa, uma vez conhecidos os fatores críticos para implantação da gestão do conhecimento, uma base para a o avançar na gestão desse recurso estratégico e, com isso, difundir a importância do tema de maneira permanente e funcional, proporcionando maior capacidade para viabilizar resultados efetivos.

A melhoria do processo de gestão em estudo traduz-se num desafio acadêmico e empresarial, conforme observamos na abordagem de Takeuchi e Nonaka (2008), onde ressaltam que a administração do conhecimento tornou-se um assunto relevante já a partir da década de 90, ressaltando a criação de conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Apontam também que muitas empresas já empreenderam esforços neste sentido desde então, mas apoiar e sustentar a criação do conhecimento tem sido muito mais difícil do que parece, podendo, inclusive, se tornar uma fonte de tensão na organização, já que se trata de

um produto social gerado pela interação íntima entre pessoas. Por isso, apresenta-se como um processo frágil, incompatível com técnicas de administração tradicional, devido às características do conhecimento em si.

Os impactos verificados pela não retenção do conhecimento para toda a organização, especialmente o tácito, apontam para a necessidade do presente estudo, que poderá trazer efetivas contribuições para o seu desempenho e para sua capacidade de enfrentamento de futuros desafios.

O foco da pesquisa na visão dos Gerentes Executivos decorre do importante papel desempenhado por esse segmento enquanto elo entre o grupo de Diretores e o corpo funcional, fator essencial para legitimar eventuais oportunidades de melhoria identificadas a partir dos fatores críticos identificados e por figurarem como potenciais patrocinadores do tema por toda a Instituição.

Como principais reflexos da implantação da gestão do conhecimento, poderíamos destacar:

- Estímulo à criação e compartilhamento de conhecimentos estratégicos e à inovação;
- Captação e fluência do conhecimento por meio de canais adequados e disponíveis para as diversas gerências da organização;
- Maior troca de conhecimento tácito e sua retenção;
- Melhoria do relacionamento interpessoal;
- Reutilização de práticas de sucesso já consolidadas;
- Identificação da necessidade de busca de fontes alternativas de conhecimento tácito e explícito e sua viabilização;
- Criação de “repositórios” e práticas gerenciais mais adequados.

Ciente dessa necessidade, a organização já aponta, dentro dos seus objetivos estratégicos, a indicação de ações voltadas à implementação de um programa formal de gestão do conhecimento, de maneira que o presente estudo pode colaborar com essa perspectiva, propondo-se a avaliar a situação apresentada e identificar alguns fatores críticos para sua implantação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONHECIMENTO

No contexto da tecnologia da informação, conhecimento é diferente de dados e informação (TURBAN, McLEAN e WETHERBE, 2004, p. 326):

Dados são coleção de fatos, parâmetros, estatísticas, ou seja, são registros no seu estado bruto; informação diz respeito a dados organizados ou processados, precisos e fornecidos no momento oportuno, ou seja, conclusões extraídas a partir de dados normalmente combinados; conhecimento, por sua vez, é a informação que possui contexto, é relevante e acionável, ou seja, ter conhecimento implica a aplicação efetiva e econômica da informação.

O conhecimento depende da capacidade humana de utilizar a informação, sendo o resultado dessa interação diferenciada a partir do contexto de cada pessoa (capacidade humana de agregar valor).

A conversão de dados em informação requer conhecimento e este, por definição, é especializado. É uma mensagem que contém um emissor e um receptor, baseada em um conjunto de dados e requer uma nova interpretação, a partir dos dados coletados (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Embora os termos 'informação' e 'conhecimento' sejam frequentemente usados como termos intercambiáveis, existe uma nítida distinção entre ambos. Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento pode ser definido como:

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

rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, para entender as diferenças e semelhanças entre informação e conhecimento, é necessária a análise de três observações a respeito do que seja conhecimento, quais sejam:

- O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos;
- O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado ao nosso agir;
- O conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado.

Nesse contexto, a informação apresenta-se como o meio ou material para extrair conhecimento, podendo modificá-lo ou reestruturá-lo, ou seja, o conhecimento tem natureza dinâmica.

2. 1. 1. Tipos de Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento divide-se em dois tipos principais: tácito e explícito. Enquanto o conhecimento tácito é pessoal e específico, por estar diretamente ligado às habilidades individuais e é difícil de ser exposto e capturado, o conhecimento explícito é formal e sistemático, sendo facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador.

Conhecimento tácito e explícito, portanto são complementares e estão permanentemente presentes nas empresas, compartilhados ou não. Nas organizações os colaboradores trocam conhecimento por meio de documentos, reuniões, telefone ou rede de computadores, propagando conhecimento por toda a empresa conforme suas experiências.

2. 1. 2. Ciclo do Conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas e às pessoas retornam, de um modo cíclico. Em todos os níveis de uma empresa, o conhecimento pessoal se converte em conhecimento organizacional valioso para a empresa como um todo. O conhecimento tácito representa o ponto de partida de um processo e não se expressa com tanta facilidade. Já o conhecimento explícito, representa o ponto final de um processo e é facilmente transferido.

A distinção entre conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos para a criação do conhecimento em qualquer organização:

- de tácito, para tácito, quando pessoas compartilham, diretamente, conhecimentos tácitos;
- de explícito para explícito, a partir de compartilhamento de conhecimentos explícitos, gerando novos conhecimentos;
- de tácito para explícito, quando o conhecimento tácito é convertido em explícito e distribuído e compartilhado sistematicamente.
- de explícito para tácito, quando conhecimentos explícitos são internalizados pelas pessoas, que começam a utilizá-los para ampliar seus conhecimentos tácitos.

Assim, surgem quatro modos de conversão de conhecimento nas organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) detalham esses padrões. São eles:

1) **Socialização:** é o processo pelo qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. Na prática da vida das empresas, ocorreria em atividades como treinamento no local de trabalho, sessões informais e *brainstorms*, interações com os clientes etc.

2) Externalização: surge com a articulação do conhecimento tácito em explícito pelo uso frequente de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. É considerado importante por facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos, que, normalmente, são de difícil verbalização.

3) Combinação: baseia-se na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação. Envolve o uso de mídias como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas e, também, o de redes computadorizadas.

4) Internalização: surge quando um novo conhecimento explícito é compartilhado com todas as pessoas da empresa que passam a utilizá-lo, ampliando assim, seus entendimentos e reformulações de seus próprios conhecimentos tácitos.

2.2. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), proporcionar um contexto adequado para as atividades das pessoas e para o acúmulo de conhecimento individual é indispensável para que o processo de criação do conhecimento funcione. Esses autores elencam cinco “condições capacitadoras” da criação do conhecimento organizacional:

1) Intenção – é definida como a aspiração de uma organização às suas metas e toma a forma de estratégia no ambiente de negócios, orientando o desenvolvimento da capacidade para adquirir, criar e acumular o conhecimento, visando a sua implementação.

2) Autonomia – refere-se à promoção da autonomia para os membros da organização para agir, aumentando a motivação para a criação e compartilhamento do conhecimento.

3) Flutuação e caos criativo – A flutuação promove a decomposição de rotinas, ou seja, uma interrupção do estado habitual, confortável de ser, estimulando a interação

entre a organização e o ambiente externo. Já o caos é gerado quando a organização enfrenta uma verdadeira crise ou, também, pode ser gerado intencionalmente quando os líderes tentam evocar um “sentido de crise”, propondo metas desafiadoras. Para tornar o caos verdadeiramente criativo a organização deve institucionalizar a “reflexão em ação”.

4) Redundância – é a existência de informações que vão além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização, ou seja, a sobreposição intencional de informação nas diversas atividades, acelerando o processo de criação do conhecimento e promovendo a troca de conhecimento tácito.

5) Variedade de requisitos – refere-se à necessidade de combinar a diversidade interna com a complexidade do ambiente, oferecendo acesso à informação para toda a organização.

Além das condições capacitadoras, esses autores propõem um modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, a saber:

1) Compartilhamento de conhecimento tácito – Exploração do conhecimento que reside nos indivíduos, estimulando e proporcionando condições adequadas para a troca e fruição desse conhecimento. Refere-se à fase de socialização.

2) Criação de conceitos – A partir do conhecimento tácito criam-se novos conceitos explícitos, correspondendo ao modo de externalização.

3) Justificação de conceitos – Nesta fase a organização determina se o novo conceito vale a pena ser buscado, por ser realmente útil.

4) Construção de um arquétipo – Trata-se da transformação do conceito em um protótipo, no caso de produtos; ou em um mecanismo operacional, quando se trata de inovações “abstratas”.

5) Difusão interativa do conhecimento – processo chamado de nivelção do conhecimento tanto no ambiente interno ou externo e que permitirá a passagem para novos ciclos de criação do conhecimento em níveis ontológicos diferentes, isto é, quando passa dos indivíduos para os grupos, ou dos grupos para toda a organização.

2.3. MAPEANDO CONHECIMENTO

Para Davenport e Prusak (1998), um mapa de conhecimento faz o papel de guia e não de repositório de conhecimento, ou seja, indica a localização dos conhecimentos relevantes dentro da organização para que os mesmos possam ser acionados quando necessários. Neste aspecto, aponta para pessoas, documentos e banco de dados, podendo, ainda, servir como ferramenta de avaliação do estoque e distribuição do conhecimento corporativo para futuras ações visando o preenchimento de lacunas ou identificação da existência de forças e vantagens.

Por outro lado, a construção desses mapas pode gerar tensões políticas, já que o conhecimento que não consta deles, logicamente não aparecerá nos organogramas, apesar de alguns títulos ou cargos. Da mesma maneira, simplesmente identificar a localização do conhecimento não garante o seu compartilhamento.

As ‘páginas amarelas’ ou bancos de dados são exemplos de ferramentas de TI que podem favorecer o mapeamento e disseminação do conhecimento, já que facilitam a identificação dessas fontes pelos demais membros da organização.

2.4. FONTE DE CONHECIMENTO

Tonet e Paz (2006) apresentam como elementos básicos do processo de compartilhamento do conhecimento a fonte do conhecimento, o seu destinatário, o conhecimento em si, a ação de compartilhá-lo e o contexto onde isso ocorre. Nesse sentido, conceituam fonte de conhecimento com sendo quem possui o conhecimento

que se pretende compartilhar, ressaltando as seguintes características desse elemento, que interferem no processo:

a) habilidades de comunicação – um maior domínio dessas habilidades ajuda na efetividade do compartilhamento, enquanto, por outro lado, o inverso dificulta esse processo.

b) suas atitudes frente a si mesma, ao destinatário, ao conhecimento a ser compartilhado, e ao contexto organizacional – atitudes favoráveis e um contexto organizacional favorecedor, onde se enxergam benefícios para a troca, trazem mais efetividade.

c) o nível de domínio do conhecimento a ser compartilhado – a falta de domínio, assim como a excessiva especialização em detrimento das habilidades de comunicação, são dificultadores que prejudicam ou inviabilizam o processo.

d) a posição ocupada no contexto organizacional – a realidade das relações e as crenças e valores que as permeiam, os papéis desempenhados e outros fatores, como o prestígio e a influência exercida impacta a decisão da fonte em assumir sua efetiva função no processo.

2.5. COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Cada vez mais o papel das pessoas se torna relevante no campo da gestão de conhecimento (EARL, 2001), de modo que o compartilhamento do conhecimento tem papel fundamental no processo de criação do conhecimento, na aprendizagem organizacional e no desempenho das organizações (BARTOL e SRIVASTAVA, 2002).

Mesmo que a troca de conhecimentos seja inerente ao ambiente de trabalho e, frequentemente, ocorra de forma automática (BARTOL e SRIVASTAVA, 2002), trata-

se de um processo complexo e multifacetado (HENDRIKS, 1999; LESSARD e ZAHEER, 1996), que requer atenção especial para gerar resultados efetivos.

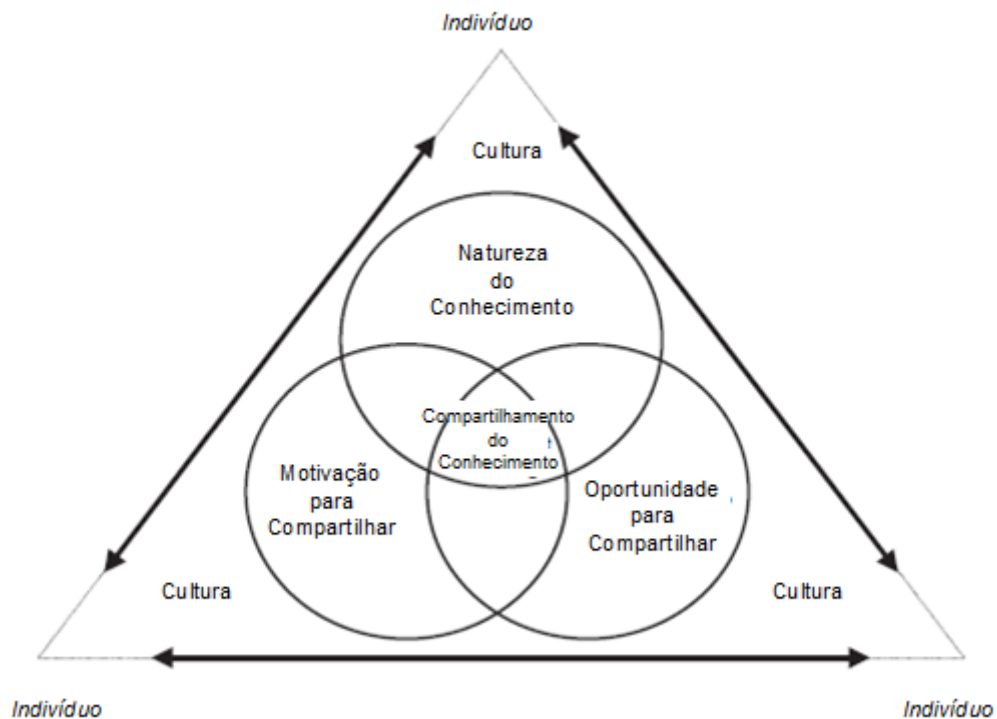
Ipe (2003) identifica, a seguir, os principais fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos e organização:

- **Natureza do conhecimento:** O conhecimento tácito, por sua natureza, se apresenta como um impedimento para o compartilhamento entre os indivíduos, enquanto que o conhecimento explícito, de mais fácil codificação e armazenagem, tem maior facilidade de transferência no tempo e espaço, independentemente dos indivíduos. Não se deve presumir, entretanto, que a maior capacidade de transferência do conhecimento explícito garantirá o seu compartilhamento na organização, pois outros fatores estão presentes, tais como a capacidade de a organização articular esse conhecimento e o valor percebido pelas pessoas acerca desse conhecimento no momento de disponibilizá-lo ou de procurá-lo.
- **Motivação para compartilhar:** As pessoas não estariam dispostas a trocar conhecimento sem uma forte motivação pessoal, destacando-se os fatores internos que a motivam a fazê-lo, incluindo-se a percepção de poder e a reciprocidade nas trocas; e os fatores externos, como os relacionamentos com demais indivíduos (receptores); e recompensas decorrentes das trocas.
- **Oportunidades para compartilhar:** As oportunidades para compartilhar conhecimento podem ser formais ou informais, sendo que as de natureza formal incluem treinamentos, equipes de trabalho estruturadas, sistemas de tecnologia e outras iniciativas que são projetadas para a disseminação do conhecimento. Por outro lado, as oportunidades informais, decorrentes dos relacionamentos das pessoas, se apresentam como responsáveis pela maior

quantidade de conhecimentos compartilhada (canal de aprendizagem relacional). A confiança, por sua vez, é fruto desse contexto e terá papel preponderante na capacidade de compartilhamento.

A Figura 01 ilustra a interação dos fatores apontados por esse autor.

Fig. 01 – Compartilhamento de conhecimento entre indivíduos e organização



Fonte: Ipe (2003)

2. 5. 1. Modelo de Compartilhamento do Conhecimento

Tonet e Paz (2006) propõem um modelo de compartilhamento do conhecimento nos grupos de trabalho, observando o contexto das organizações em que estão inseridos, composto de quatro fases denominadas: iniciação, implementação, apoio e incorporação.

Tais fases orientam uma reflexão acerca da fonte, do destinatário, do conhecimento em si e do contexto organizacional, os quais são componentes do processo de compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, salientando que

as organizações são “sistemas vivos” que importam recursos do meio ambiente para a produção de bens e serviços para o consumo interno e externo. Assim, adquirem informações interna e externamente para a solução de seus problemas e para a tomada de decisões, buscando a consecução dos seus objetivos.

As quatro fases propostas por essas autoras encontram-se resumidas, a seguir:

1) Fase de iniciação: envolve ações voltadas para identificar necessidades ou demandas de conhecimento; orientar a localização de fontes de conhecimentos que suprirão tais lacunas; proporcionar uma análise criteriosa dos conhecimentos que serão contemplados nessa busca; e evitar investimentos e esforços desnecessários, aproveitando o potencial já existente, inclusive os conhecimentos ocultos, restritos ou sem aplicação.

Além de dificuldades impostas por cada um dos itens acima, a gestão de aspectos da cultura organizacional, incluindo crenças e atitudes, também pode impactar diretamente esta fase do processo de compartilhamento do conhecimento.

2) Fase de implementação: É nesta fase em que se estabelece o vínculo entre a fonte de conhecimento e aquele que o demanda ou ao qual se destina, ganhando relevância as condições em que ocorre esse processo. O planejamento das ações requeridas para o compartilhamento do conhecimento é o foco dessa fase, requerendo a cuidadosa observância de diversos aspectos, tais como as habilidades das partes, seja fornecedora ou receptora; atitudes e traços pessoais; aspectos do contexto organizacional; condições estruturais; estratégias de transmissão de conhecimento; volume de conhecimento e outros tantos fatores que possam vir interferir no processo.

3) Fase de apoio: Essa fase supõe o estabelecimento de oportunidades para esclarecer e retificar os conhecimentos compartilhados, visando evitar seu uso de forma equivocada ou inadequada.

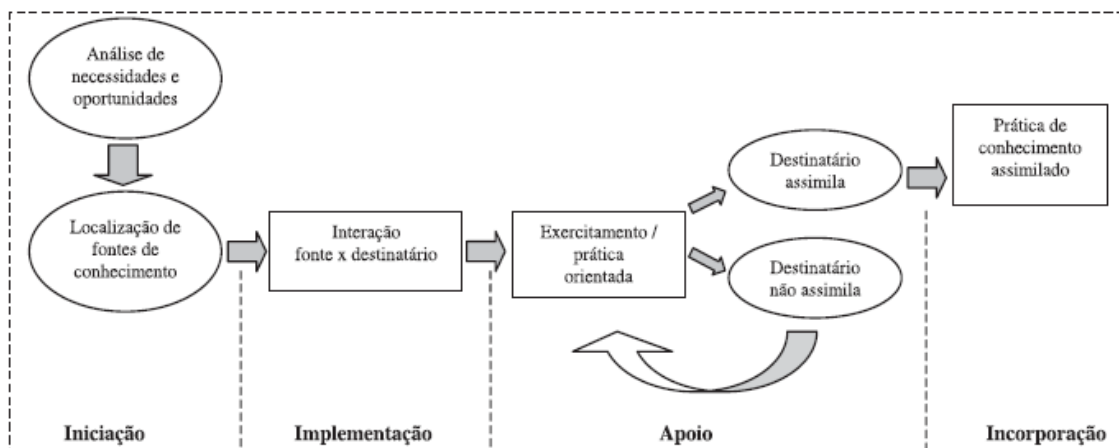
Nessa etapa, os problemas decorrentes das primeiras aplicações dos conhecimentos compartilhados recebem a atenção e o esforço necessário para o encaminhamento de solução.

Reações do ambiente, alterações de desempenho, linguagem inadequada, treinamento insuficiente, falta de acesso à fonte de conhecimento ou condições físicas desfavoráveis são alguns dos problemas que podem surgir nessa fase e que devem ser tratados da maneira mais rápida possível.

4) Fase de incorporação: Refere-se à aplicação do conhecimento recebido e que passa a ser incorporado, tendendo a que mais pessoas façam o mesmo. A gestão de conflitos e as habilidades e atitudes das pessoas (falta de habilidade, resistência, indisponibilidade, etc.) necessárias à aplicação do conhecimento apresentam-se como as grandes dificuldades desta fase, devendo ser rompidas todas as barreiras que surgirem.

Os quatro elementos citados estão representados na Figura 2.

Fig. 2 - Modelo de Compartilhamento de Conhecimento



2.6 GESTÃO DE PESSOAS E CONHECIMENTO

Segundo De Long e Fahey (2000), o conhecimento se apresenta em diferentes níveis nas organizações, ou seja, no nível individual, de grupo e organizacional, sendo que o papel do indivíduo se apresenta como fundamental, uma vez que o processo de criação do conhecimento se dá através da interação dos indivíduos nos diversos níveis da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Pettigrew (1987) ressalta que a gestão do conhecimento é mais que somente uma perspectiva comportamental, estando diretamente ligada à ação, em conforme o pensamento de gestão estratégica que enfatiza a ação materializada por atitudes, valores, papéis e responsabilidades dos gestores que implantam as decisões estratégicas. Nessa abordagem, o papel da liderança para a formação de um contexto favorável é elemento chave para o sucesso da iniciativa empresarial. Para a gestão do conhecimento, a criação de um clima organizacional propício é indispensável para a liberdade de compartilhamento e para a garantia do aprendizado em todos os níveis da organização.

Argyris (1990) reforçou essa condição, ressaltando que as organizações aprendem através de indivíduos e que as condições apresentadas pela organização afetam diretamente esse processo de aprendizagem individual.

Cabrera e Cabrera (2002) sugerem intervenções para incrementar o nível de participação dos empregados nos programas de compartilhamento de conhecimento, apresentando três potenciais direcionamentos de gestão:

- **Reestruturação da função de ressarcimento:** se o custo de contribuição para um banco de dados discricionário é baixo, os benefícios associados a essa prática também serão baixos. Da mesma maneira, incrementando os incentivos associados

com a troca de um conhecimento, a cooperação também seria aumentada. O caminho, então, seria reduzir o custo para o mais próximo de zero e aumentar o incentivo, de modo que o saldo da relação seja cada vez mais tentador ao trabalhador, incentivando a ideia de compartilhar o conhecimento, aliando os interesses individuais aos da organização.

O Quadro 01 apresenta algumas alternativas para avaliar a adoção de incentivos monetários.

Quadro 1 - Exemplos de intervenções visando reestruturar a função de ressarcimento

INTERVENÇÃO	OBJETIVO
Tecnologia de Informação avançada	Reduzir custo de contribuição
Recompensas ou incentivos seletivos	Aumentar benefício da contribuição
Programa de participação nos lucros	Aumentar o valor percebido da participação coletiva
Alinhar políticas de RH com a participação	Aumentar benefício da contribuição
	Enviar mensagem clara sobre a importância da criação e troca de conhecimento para a organização

Fonte: Cabrera e Cabrera (2002)

- **Incrementando a eficácia:** Existem evidências na literatura que indicam uma relação positiva entre a percepção de eficácia e níveis de cooperação, ou seja, quando as pessoas acreditam que suas ações terão efeito direto e criarão valor para a equipe, aumentam a intensidade de sua cooperação naquele grupo.

No Quadro 2, Cabrera e Cabrera (2002) sugerem exemplos de intervenções para o incremento da eficácia organizacional:

Quadro 2 - Exemplos de intervenções visando o incremento da eficácia das contribuições

INTERVENÇÃO	OBJETIVO
Prover <i>feedback</i> para os colaboradores	Aumentar eficácia da informação
	Aumentar eficácia coletiva

	Criar novas oportunidades para a combinação de conhecimento e criação, através de transformação profunda, para fomentar outras contribuições.
Garantir uma massa crítica de participantes	Fazer o valor potencial de o conhecimento trocado ser maior que o custo individual para obtê-lo.
Tecnologia avançada	Aumentar a eficácia da informação, reduzindo redundâncias.
	Aumentar a eficácia coletiva, reduzindo as dificuldades de pesquisa.
Treinamento	Aumentar a eficácia da informação
	Aumentar a eficácia coletiva

Fonte: Cabrera e Cabrera (2002).

- **Promover identidade grupal e responsabilidade pessoal:** em grupos que possuem uma identidade comum, os indivíduos estão mais dispostos a trocar informações, promovendo o sentimento de maior responsabilidade pessoal, facilitando a cooperação.

Algumas intervenções para promover a identidade grupal e a responsabilidade pessoal estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplos de intervenções visando o incremento da identidade grupal e responsabilidade pessoal

INTERVENÇÃO	OBJETIVO
Encorajar comunicação	Aumentar senso de identidade grupal
	Aumentar o comprometimento
	Aumentar frequência das interações
	Aumentar identificação
	Aumentar expectativa de outras participações
Criar comunidade de troca de conhecimento ou comunidades de prática	Aumentar senso de identidade grupal
	Aumentar identificação
Divulgar informação sobre contribuição	Aumentar identificação

dos colaboradores	
-------------------	--

Fonte: Cabrera e Cabrera (2002).

Tamayo e Borges (2001) apontam três exigências fundamentais enfrentadas pelas organizações:

- Compatibilizar interesses individuais e coletivos, uma vez que os indivíduos vivem em grupo e essa relação é inevitável;
- Estabelecer uma estrutura que garanta o alcance de metas e objetivos organizacionais; e
- Relacionar-se com o ambiente físico e social, transmitindo os valores organizacionais.

Davenport e Prusak (1998) reafirmam que, para a gestão do conhecimento avançar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para realizar o trabalho de apreender, distribuir e usar conhecimento, de maneira a existir atividades estratégicas e tácitas, de modo que é irrealista acreditar que somente acrescentar atividades de gestão do conhecimento seja suficiente.

Da mesma forma, se tais atividades ficarem restritas unicamente a um grupo de funcionários, a gestão do conhecimento não alcançará sucesso, o que só ocorrerá se ela for extensiva a todos os seus membros.

2.7. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir da década de 80, a internet trouxe, para o cenário corporativo mundial, significativas transformações financeiras, culturais, institucionais e, principalmente, comerciais. Tais transformações são vistas pela sociedade como importantes readaptações nas organizações, porque elas estão apostando na inovação e conhecimento de seus próprios processos ou produtos para se tornarem mais competitivas (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Apesar do exponencial aumento no volume de dados e informações decorrentes do advento da Internet, essa abundância carece atenção especial, porque a pressuposição de que a tecnologia pode substituir o conhecimento humano, ou criar algo que possa substituí-lo, tem se revelado falsa. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Na visão de Terra (2003, p. 33),

ao contrário dos estoques financeiros, de recursos naturais ou mesmo de mão-de-obra não-qualificada, o valor econômico do recurso conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido.

Afirma ainda que o conhecimento seja um recurso invisível, intangível e difícil de imitar, porque é altamente reutilizável e quanto mais utilizado e difundido, maior o seu valor.

Turban et al. (2004) chamam a atenção para o conceito de capital intelectual, ratificando que ter conhecimento significa maior capacidade de resolução de problemas, planejamento e adoção de estratégias, aprendizado dinâmico, tomada de decisões, competitividade, etc., e que, portanto, sugere valor financeiro para o conhecimento, que, diferentemente de outros ativos, tem as seguintes características:

- Extraordinária alavancagem e retorno crescente: o conhecimento não está sujeito a retornos decrescentes. Mesmo quando usado, ele não diminui e seus usuários podem adicionar mais conhecimento, aumentando seu valor;
- Fragmentação, vazamento e a necessidade de atualização: à medida que o conhecimento cresce, ele se ramifica e fragmenta, ou seja, é dinâmico, devendo a base de conhecimento ser continuamente atualizada.
- Valor não estimado: é difícil avaliar o impacto dos investimentos em conhecimento, devido ao grande número de aspectos envolvidos;

- Compartilhamento de valor não estimado: da mesma forma, é difícil avaliar o valor de compartilhar o conhecimento ou mesmo a quem irá beneficiar mais.

A gestão do conhecimento despontou há pouco mais de uma década e tem sido bastante discutida, pois se trata de uma das formas de melhorar a eficácia organizacional, utilizando-se dos elementos presentes na organização, como o comportamento individual e grupal, as tecnologias de informação e a sua estrutura organizacional.

Para Sveiby (1998), a gestão do conhecimento não é modismo, mas parte da estratégia empresarial. Portanto, gestão do conhecimento deve ser entendida como um meio facilitador de informações de forma clara e visível, que as empresas disponibilizam sobre suas ações, objetivos e processos. A gestão do conhecimento nas empresas tem sido, muitas vezes, decorrente da pressão econômica que o mundo globalizado exerce sobre elas, obrigando-as a alcançar melhor desempenho, rentabilidade e produtividade em curto prazo e baixo custo.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o processo da gestão do conhecimento é conduzido por três atores. São eles:

- Os compradores do conhecimento, que normalmente são pessoas que precisam resolver problemas complexos e incertos, para os quais não obtêm respostas fáceis. Por isso, buscam por informações diferenciadas, discernimento e entendimento.
- Os vendedores do conhecimento são pessoas detentoras do conhecimento de um determinado processo ou assunto, devido à capacidade de geração ou identificação das fontes com a respectiva absorção.

- Os corretores do conhecimento são aquelas pessoas que fazem a intermediação do processo entre vendedores e compradores e têm a característica de criar contatos entre as pessoas dos vários departamentos da empresa. Dessa forma, eles passam a entender sobre variados recursos e necessidades de conhecimento de toda a organização.

De acordo com a estrutura apresentada por esses autores, é comum um indivíduo ser comprador, vendedor e corretor do conhecimento ao longo de uma conversa. Perante esta nova estrutura, as organizações estão certas de que somente com a experiência e conhecimento de seus colaboradores, elas conseguirão resistir a qualquer mudança.

Na visão de Davenport e Prusak (1998, p. 129):

para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento.

Dessa forma, Terra (2003, p. 59) relata que a “gestão do conhecimento deve levar em consideração simultaneamente tanto as mudanças econômicas, sociais, e tecnológicas quanto as conclusões sobre como maximizar o potencial intelectual das pessoas nas organizações”. Portanto, o grande desafio das organizações é saber usar o conhecimento de cada colaborador em prol do seu negócio.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os gerentes devem proporcionar aos funcionários uma estrutura de conceitos que os ajude a extrair conhecimento de suas próprias experiências. Os gerentes resumem o conhecimento implícito dos funcionários e dos altos executivos e o transformam em conhecimento explícito, que, por sua vez, auxiliarão na produção de novas tecnologias e produtos.

Terra (2003, p. 196) relata:

Assim, é importantíssimo que as organizações forneçam mecanismos que facilitem este processo indireto de busca de informações por meio de bancos de dados com perfis relativamente detalhados sobre os assuntos que as pessoas têm condições de responder e também sobre suas experiências e projetos.

O fato é que, no momento atual, as organizações estão voltando suas atenções estratégicas para as várias formas de conhecimento. Assim, voltam as suas atenções aos seus colaboradores, buscando cada vez mais utilizar ferramentas colaborativas que facilitem o trabalho em grupo e o registro das lições aprendidas.

Turban et al. (2004, p. 331), então, concluem que “a gestão do conhecimento remete a um processo com o objetivo de capturar, transformar e difundir o conhecimento por toda a empresa, de forma que possa ser compartilhado e, portanto, reutilizado”; ou seja, a função da gestão de conhecimento é tornar útil a informação compartilhada.

2.8. ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

Para Garvin (1993), a organização que aprende é aquela que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias, peças essenciais para o desenvolvimento do aprendizado.

Terra (2003) afirma que diversos tipos de corporações vêm sentindo a necessidade de implantar um sistema de gestão do conhecimento eficiente e abrangente, que lhes permita melhorar os processos organizacionais, bem como planejar e pensar estratégias para o futuro. Embora o impacto dessas mudanças possa causar transtornos na cultura organizacional, o autor chama a atenção para a necessidade da gestão do conhecimento ser implantada na empresa como um todo.

Segundo Turban et al. (2004), a expressão ‘empresa aprendiz’ refere-se à capacidade de uma empresa aprender com experiências passadas, ou seja, a

empresa precisa, primeiro aprender para depois, então, melhorar. Para se desenvolver uma empresa aprendiz é preciso abordar três questões essenciais: a) o significado (determinar o que ela deve ser); b) gestão (determinar como ela deve funcionar); e mensuração (avaliar a taxa e o nível de aprendizado). A empresa aprendiz ainda precisa ter uma memória organizacional e uma forma de guardar, representar e compartilhar conhecimento, pois estimativas apontam que somente 10% a 20% dos dados do negócio são efetivamente utilizados.

Esses autores ainda mencionam que a capacidade de uma empresa aprender, desenvolver memória e compartilhar conhecimento depende de sua cultura organizacional e cada vez mais o incentivo e a utilização do conhecimento se inserem nessa cultura. O aprendizado organizacional é o desenvolvimento de novo conhecimento e compreensão com poder de influenciar o comportamento da organização.

2.9 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

De acordo com Weinberger et al. (2008), a memória organizacional é entendida como uma estrutura de repositórios nos quais os vários tipos de conhecimento são armazenados e dos quais esses conhecimentos são posteriormente acionados.

Walsh e Ungson (1991, p. 61) apresentam a seguinte definição para memória organizacional:

A construção da memória organizacional é composta da estrutura de suas instalações de retenção, a informação nela contida, os processos de aquisição e recuperação de informação. Em um sentido mais básico, memória organizacional refere-se às informações armazenadas a partir de uma história da organização que pode exercida sobre as decisões presentes.

Para Chang e Cho (2008), a memória tem que estar dispersa por toda a organização sob a forma de conhecimento individual, rotinas comportamentais e

estruturas organizacionais. Sob essa ótica, não basta apenas o seu armazenamento se a mesma não for compartilhada, pois esse processo de troca é um aspecto crítico para o sucesso.

2.10. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Senge (1990, p. 40):

a estrutura influencia comportamento: pessoas diferentes na mesma estrutura tendem a produzir qualitativamente resultados similares... com mais frequência do que imaginamos, os sistemas causam suas próprias crises, não forças externas ou erros individuais.

O conhecimento, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), se expande na forma de espiral por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento, denominado processo SECI, o qual é influenciado diretamente pelo ambiente onde ocorrem tais interações, que eles contextualizam como sendo campo de interação, denominado “Ba”.

Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2000), “Ba” são os espaços compartilhados chamados de contextos, que podem ser físico, virtual e mental ou a combinações desses. Servem de base para a criação do conhecimento e interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, seja este individual ou coletivo, de modo que tornar o ambiente encorajador para a troca do conhecimento se apresenta como importante aspecto a ser observado e um desafio constante para as organizações.

2.11. CULTURA ORGANIZACIONAL

Levitt e March (1996, p. 524) sustentam que “regras, procedimentos, tecnologias, crenças e culturas são mantidas através de sistemas de socialização”.

A definição de cultura organizacional, segundo Schein (2001, p.10), é:

o conjunto de pressupostos básicos que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o

suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros com a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a cultura organizacional envolve as crenças e os conhecimentos compartilhados pelos componentes da organização, sendo importante para a criação do conhecimento, uma vez que fatia considerável do conhecimento é aprendida sob a forma de cultura com as gerações mais velhas.

Conforme Tonet e Paz (2006), a cultura organizacional é reconhecida como uma grande barreira para a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento, uma vez que orienta a forma de pensar e a ação dos indivíduos. A cultura molda as percepções e comportamentos dos funcionários criando contexto para as interações sociais na organização. Essa interação social, por sua vez, ocorre nas dimensões vertical (gestão), horizontal (indivíduos do mesmo nível) e nos comportamentos especiais para promover o conhecimento (troca, aprendizagem, aprender com o erro).

Com relação à cultura da transferência do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) alegam que existem muitos fatores culturais que inibem esse processo, dentre os quais destacam: a falta de confiança; diferença de culturas, vocabulários e quadros de referências; falta de tempo e de locais para encontros; ideia estreita do trabalho produtivo; *status* ou recompensas somente para os possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes; crença de que o conhecimento é prerrogativa de poucos grupos; e intolerância a erros ou necessidade de ajuda. Nesse sentido, é indispensável planejar e implantar ações para fazer frente a esses fatores inibidores do compartilhamento, no intuito de garantir um ambiente adequado e confiante para a troca que permeie toda a organização.

2.12 O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

As empresas geram, transferem e aplicam o conhecimento exigido, uma vez que os mercados são incapazes de fazê-lo e, portanto, as capacidades cognitivas dos colaboradores são o principal método de aprendizado e de memória (TURBAN et al., 2004).

Para isso, as empresas normalmente executam três passos principais, quais sejam a geração, a retenção e a utilização do conhecimento, caracterizando a organização como sistemas de conhecimento.

Davenport et al. (1998) descrevem quatro grandes objetivos dos sistemas de gestão do conhecimento na prática:

1. Criar repositórios de conhecimento.
2. Aumentar o acesso ao conhecimento.
3. Melhorar o ambiente de conhecimento.
4. Administrar o conhecimento como ativo.

Turban et al. (2004) indicam que o ciclo da gestão de conhecimento, para funcionar, deve seguir seis passos:

1. Criar conhecimento, à medida que as pessoas descobrem novas formas de fazer as coisas e desenvolvem *know-how*.
2. Capturar conhecimento, reconhecendo o valor do novo conhecimento e representando-o de forma razoável.
3. Depurar o conhecimento, colocando-o dentro de um contexto correto para ser acionado;
4. Armazenar conhecimento, em formato razoável em um repositório de conhecimento;

5. Administrar o conhecimento, ou seja, mantê-lo em movimento e revisando-o constantemente para assegurar a relevância.
6. Difundir o conhecimento, através de formato útil para mantê-lo em prontidão.

2.12. 1. Ferramentas de gestão de conhecimento

Segundo Wensley e Verwijck-O'Sullivan (2000) as ferramentas que a tecnologia da informação (TI) disponibiliza podem apoiar alguns aspectos da gestão do conhecimento, mas tais ferramentas não se reduzem a simples instrumentos de TI ou mesmo ficam restritas a ela. A gestão do conhecimento refere-se aos diversos estágios que englobam a geração, codificação, refino e transmissão do conhecimento, e que, segundo Ruggles (1997, p. 2) são:

Geração do conhecimento inclui todas as atividades que trazem à luz o conhecimento novo, quer para o indivíduo, para o grupo ou para o mundo, incluindo atividades como a criação, aquisição, síntese, fusão e adaptação... Codificação do conhecimento é a captura e representação do conhecimento para que ele possa ser reutilizado, quer por um indivíduo ou por uma organização. Transferência do conhecimento envolve a movimentação do conhecimento de um local para outro e sua subsequente absorção.

Wensley e Verwijck-O'Sullivan (2000) ressaltam também que essas atividades ocorrem a todo instante e de forma permanente nas organizações, de forma que a gestão por si só não cria tais atividades, mas tem a capacidade de promover melhores condições para que essas ocorram, proporcionando maior valor para o grupo e para as pessoas. Segundo Ruggles (1997, p. 3) as “ferramentas de gestão do conhecimento são tecnologias que podem auxiliar na geração, codificação e a transferência do conhecimento”.

As ferramentas de gestão do conhecimento não funcionam sozinhas e somente podem ser entendidas quando considerados as pessoas, o contexto em que são

utilizadas e a metodologia à qual estão associadas. Se o foco ficar restrito à ferramenta, fecham-se portas para a riqueza do conhecimento e, se a associarmos a contextos inapropriados, estaremos, de fato, gerenciando superstições e equívocos.

É recomendado cuidado especial para se evitar a criação do conhecimento sem significado para a organização, uma vez que pode ser acessado por qualquer pessoa, além do fato de que, muitas vezes, é produzido e guardado intencionalmente como forma de manutenção do poder.

A organização tem evoluído em muitas “formas de vida”, de modo que muito conhecimento repousa sobre acordos e se encontra encapsulado na própria organização ou nas pessoas, diferentemente daquele conhecimento explicitado em bits ou documentos (COLLINS, 1997), de modo que algumas ferramentas também podem auxiliar para captura e troca desse conhecimento tácito.

Ainda conforme Wensley e Verwijck-O’Sullivan (2000), quando se foca demasiadamente em somente um tipo de conhecimento ou cultura do conhecimento, deixa-se de reconhecer uma fonte de riqueza que oferece flexibilidade à organização para responder competitivamente em seu ambiente; logo, o uso de ferramentas de gestão de conhecimento devem considerar tal contexto.

2.13 O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento tem uma importância crescente e fundamental para as organizações e a tecnologia da informação tem o papel de ajudar e contribuir para o seu avanço e desenvolvimento.

Segundo Drucker (2000), as empresas estão sendo obrigadas a grandes mudanças devido ao avanço tecnológico, mas a tecnologia avançada de processamento de dados não é imprescindível para o desenvolvimento da

organização baseada em conhecimento. Essa afirmação reforça a ideia de que são as pessoas que acrescentam o valor quando transformam dados em conhecimento e, conseqüentemente, extraem resultados satisfatórios para a tomada de decisão, independente dos meios tecnológicos. Para ele, a tecnologia é um meio facilitador da informação. Na guerra econômica do mundo dos negócios, por melhor que seja a tecnologia, são nas pessoas que as empresas precisam investir fortemente para criarem bancos de conhecimentos de seus processos, produtos e serviços.

As falhas mais comuns ocorrem quando o projeto de gestão do conhecimento se apóia basicamente na tecnologia e não leva em consideração se o sistema proposto irá atender às necessidades e os objetivos da empresa e de seus indivíduos (SWAN et al., 2000).

McGee e Prusak (1994) reforçam que o uso da informação não significa simplesmente investimentos em tecnologia da informação, ou seja, não é a tecnologia, mas sim o seu uso que pode criar valor para a informação, de modo que sem a informação e os seres humanos usuários, a tecnologia se torna inútil.

2.13.1. Repositório de Conhecimento Organizacional

A partir da abordagem de Turban et al. (2004), uma vez capturado o conhecimento, surge a questão sobre como e onde armazená-lo, culminando na necessidade da utilização de repositórios de conhecimento.

Repositório de conhecimento é um local central de conhecimento registrado, que tem como objetivo armazenar o conhecimento. O esforço usado para capturar o conhecimento organizacional leva aos dois modelos de armazenagem usados para sistemas de gestão do conhecimento: o modelo em rede e o modelo em repositório.

A diferenciação de modelos decorre basicamente da existência de conhecimentos tácitos e explícitos, que se distinguem pela maneira como se

apresentam para serem capturados e pela facilidade ou não de codificação (conhecimento tácito é, por natureza, difícil de ser capturado e, muitas vezes, é deixado em seu estado natural):

- O modelo de rede de conhecimento não procura codificar e extrair conhecimento das pessoas, ou seja, a pessoa que possui conhecimento transfere-o por meio de contatos pessoa a pessoa. Neste modelo, normalmente o acesso ao conhecimento é aprimorado mais por meio de métodos de colaboração e comunicação do que pela armazenagem explícita do conhecimento tácito, como é o caso de um diretório semelhante às “páginas amarelas”, que relaciona as pessoas que detêm certo tipo de conhecimento. Este método também pode ser utilizado para reunir equipes virtuais.
- O modelo de repositório de conhecimento é reconhecido como componente chave para a maioria dos sistemas de gestão do conhecimento e seu uso segue um procedimento de transferência de dois passos: de uma pessoa para o repositório e do repositório para uma pessoa. Os repositórios informais de conhecimento visam a reunir em um só lugar o conhecimento tácito armazenado nas mentes dos especialistas, ainda que num formato não estruturado.
- O modelo híbrido é utilizado por muitas empresas e a distribuição equitativa dos modelos (50% / 50%) ou a utilização única de um modelo tem se apresentado mais suscetível a problemas. As melhores práticas têm se apresentado para empresas que adotam um composto de 80%/20%, Independentemente do tipo de sistema de gestão do conhecimento

desenvolvido, mas, para isso é preciso dispor de um local de armazenagem desse conhecimento – um repositório de conhecimento.

Esses autores também argumentam que o repositório de conhecimento não é um banco de dados, nem uma base de conhecimento no sentido estrito dos termos. Ao contrário, o repositório de conhecimento armazena conhecimento muitas vezes contido em texto e também possui características distintas. Então, capturar o conhecimento é o maior objetivo do repositório e sua estrutura depende em grande parte do tipo de conhecimento armazenado, podendo abranger:

- Listas de perguntas mais frequentes (FAQ), uma lista de pessoas com informação, melhores práticas detalhadas, etc.
- Banco de dados: é possível estruturar parte do repositório como um banco de dados, usando qualquer um dos modelos de padrão de armazenagem de dados: relacional, em rede, hierárquico ou voltado para objetos. Sua colocação na *web* é quase sempre automática e os tipos de conhecimento que podem ser armazenados não são muitos.
- *Data warehouses*: grandes repositórios de dados importantes também podem ser utilizados para a gestão do conhecimento, principalmente em conjunto com o *Customer Relationship Management* - CRM. Uma de suas vantagens é que pode ser instalado para a empresa toda.
- Banco de dados e documentos eletrônicos especialmente estruturados: alguns sistemas foram desenvolvidos no Lótus Notes/Domino Server e por isso usam sua estrutura de bando de dados e os mecanismos de colaboração. Outros foram desenvolvidos com sistemas de gestão de documentos eletrônicos (por exemplo, o *Docshare*), basicamente para armazenar conhecimento na forma de texto. Devido a

sua natureza, esses bancos de dados e documentos especializados são ideais para armazenar conhecimento tácito.

A maioria dos repositórios de conhecimento é desenvolvida usando vários mecanismos de armazenagem, dependendo do tipo e quantidade de conhecimento a ser armazenado.

As técnicas de mineração de dados (*data mining*) e de inteligência artificial podem ser aplicadas aos bancos de dados, *data warehouses* e dados em texto armazenados em um sistema de gestão de documentos.

Construir um repositório de conhecimento é um desafio a ser superado, cabendo ressaltar que um dos aspectos mais relevantes para isso é tornar o ato de contribuir com conhecimento um ato relativamente atraente para quem contribui e estipular um bom método para catalogar o conhecimento e na organização. A estrutura e a construção do repositório de conhecimento são uma função da tecnologia específica usada para o sistema de gestão do conhecimento. Posteriormente, segue a questão da administração do repositório de conhecimento, que normalmente exigirá uma equipe trabalhando em tempo integral, a qual caberá examinar, filtrar, catalogar e armazenar conhecimento para que este tenha significado e possa ser acessado por aqueles que dele venham precisar.

2.13. 2. Ferramentas de gestão de conhecimento baseadas em *web*

Wensley e Verwijck-O'Sullivan (2000) informam que há razões para se focar ferramentas baseadas em *web*, sendo que a mais importante delas é a capacidade de oferecer uma plataforma para suportar todos os estágios da gestão do conhecimento e por ser um intenso meio interativo para uma rica comunicação entre as pessoas, independente de local e equipamento utilizados, além do elevado nível

de integração de mídias que oferece. Eles destacam as seguintes ferramentas baseadas em *web*:

Ferramentas tradicionais de banco de dados: permitem aos usuários criar propriedades gerais de dados dentro de uma base de dados, como, por exemplo, a criação de objetos que possuem certas propriedades para poderem se comunicar com outros objetos ou a criação de conhecimento através da análise de uma vasta gama de informações em banco de dados.

Ferramentas de gestão e modelagem de processos: ferramentas que suportam e codificam o conhecimento dos processos.

Ferramentas de gestão de fluxo de trabalho: são as ferramentas de gestão de processos para organizações de informação intensiva, que permitem a especificação da circulação de documentos em processos de informação através da modelagem e que também são utilizadas para a implantação e gerenciamento de processos.

ERP (ferramenta de gestão de recursos da empresa): aplicação que incorpora significativo conhecimento sobre a organização e, cada vez mais, alcança fornecedores e clientes. Um dos principais desafios do pacote é ser capaz de integrar os diversos tipos de conhecimento que ele representa e apresentá-los a diferentes tipos de usuários de forma significativa e amigável.

Agentes de ferramentas: programas relativamente autônomos que podem executar uma variedade de tarefas, tais como pesquisar em base de dados e *web* para encontrar informações a partir de especificações do usuário. Também podem buscar informações de forma proativa, antecipando necessidades do utilizador.

Motores de busca, ferramentas de navegação e portais: cada vez mais recorrem à inteligência artificial na busca da localização do conhecimento que se está procurando.

Ferramentas de visualização: fornece visualização de dados, investigação de estruturas de domínio de conhecimento, etc.

Ferramentas colaborativas: facilita o conhecimento e sua gestão, uma vez que permite a colaboração entre as pessoas.

Realidade virtual: oferece laboratório de investigação ativa, pois fornece suporte para a comunicação direta e para outros ambientes de colaboração.

2.14 IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Hansen et al. (1999) estudaram práticas de gestão do conhecimento e identificaram duas estratégias diferentes utilizadas para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento:

- Estratégia de codificação, que normalmente é utilizada por empresas que vendem produtos relativamente padronizados e que atendem necessidades comuns. Neste modelo, o conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado em repositórios de conhecimento estruturados como banco de dados, para uso repetitivo por qualquer pessoa e, pela característica dessas empresas, a maior parte do conhecimento de valor é de natureza explícita.
- Estratégia de personalização normalmente é adotada por empresas que proporcionam soluções sob medida para problemas pouco usuais, na qual o conhecimento, na maioria das vezes, é compartilhado em contatos pessoa a pessoa. Os métodos de computação colaborativa são habitualmente utilizados, pois o conhecimento de valor para essas organizações é frequentemente de natureza tácita.

Importante ressaltar que as empresas que escolhem uma ou outra estratégia também acabam implicitamente adotando o modelo de armazenagem

complementar, ou seja, em rede para a estratégia de codificação; ou em repositório para a estratégia de personalização.

Hansen et al. (1999) confirmam esse aspecto afirmando que empresas que escolheram usar ambas as estratégias (ou seja, metade de cada uma) ou utilizaram somente uma delas normalmente encontram problemas em seus projetos. Os estudos apontam que os casos de maior êxito são aqueles que utilizam cerca de 80/20% de cada estratégia, de modo que o foco por uma ou outra estratégia (codificação ou personalização) ficaria a critério de cada organização, segundo sua necessidade.

Turban et al. (2004) apontam que a implantação de uma estratégia segue sete passos, a seguir:

1. Identificar o problema, pois o conhecimento normalmente se encontra isolado ou em silos de conhecimento e há percepção inicial de que falta conhecimento. Os segmentos do conhecimento deveriam ser identificados.
2. Preparar-se para a mudança, fazendo referência à mudança em termos de projeto de negócio, especialmente de como operar o negócio.
3. Criar a equipe, pois, na maioria dos casos de êxito, essa prática é indicada como essencial à sua implantação. Logo no início do projeto é necessário nomear um Diretor de Conhecimento (CKO).
4. Mapear o conhecimento, ou seja, identificar o que é conhecimento, onde está, quem o detém e quem precisa dele, visando identificar as tecnologias apropriadas.
5. Criar um mecanismo de *feedback*, indicando à gerência como o sistema é usado e informar quaisquer dificuldades.

6. Definir os blocos de construção, cuidando da estrutura básica de um sistema de gestão de conhecimento, de contribuição para o conhecimento, de processos de coleta, de sistema de recuperação de conhecimento e de gestão do conteúdo.
7. Integrar os sistemas de informação existentes, para contribuir com o conhecimento adequado e capturá-lo.

Uma vez definida a estratégia de conhecimento, é hora de desenvolver o sistema. Zack (1999) sugere que os ativos de conhecimento sejam analisados em relação ao seu apoio à estratégia de negócio por meio de uma análise SWOT. Sugere também a realização de uma auditoria do conhecimento, logo no início do processo, como parte da estratégia de identificação de problemas na implantação do sistema de gestão do conhecimento.

Dyer (2000) identificou alguns grandes desafios à implantação de sistemas de gestão de conhecimento:

- Falta de compreensão sobre o que é gestão do conhecimento e quais são seus benefícios (55%).
- Falta de tempo por parte dos funcionários para usar gestão do conhecimento (45%).
- Falta de treinamento em técnicas de gestão do conhecimento (40%).
- Falha da cultura organizacional em estimular o compartilhamento do conhecimento (35%).
- Falta de incentivo para compartilhar (30%).
- Falta de verbas para iniciativas de gestão do conhecimento (24%).
- Falta de tecnologia adequada (18%).
- Falta de comprometimento da gerência de alto escalão (15%).

Turban et al. (2004) apresentam o papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento a partir das seguintes abordagens:

- A gestão do conhecimento é muito mais uma metodologia aplicada a práticas de negócios do que uma tecnologia ou produto em si, porém a TI é vital para o sucesso de todos os sistemas de gestão do conhecimento, fornecendo arquitetura de empresa sobre a qual este será construído;
- Os sistemas de gestão de conhecimento são construídos com o auxílio de três conjuntos de tecnologia: comunicação, colaboração e armazenagem:
 - Tecnologias de comunicação permitem aos usuários acessar o conhecimento que precisam e a se comunicar entre si, principalmente com especialistas (e-mail, Internet, intranet, ferramentas baseada em *web*, etc.);
 - Tecnologias de colaboração fornecem os meios com os quais realizar o trabalho em grupo (síncrono ou assíncrono, no mesmo lugar ou em lugar diferentes). Como exemplo, podem-se citar os espaços virtuais *on-line*.
 - Tecnologias de armazenagem significam usar um sistema de gestão de banco de dados para armazenar e administrar conhecimento. Os sistemas de gestão eletrônica de documentos e de armazenagem são exemplos.
- O desafio do sistema de gestão de conhecimento é identificar e integrar essas três tecnologias para atender as necessidades de gestão de conhecimento e o mercado já começa oferecer a integração dessas tecnologias em pacotes específicos voltados para a gestão do conhecimento.
- Os métodos de inteligência artificial podem ajudar a identificar conhecimento especialista, aflorando o conhecimento de forma automática ou semiautomática, fazendo interface por meio de processamento de linguagem natural na pesquisa inteligente por meio de agentes inteligentes. Os agentes inteligentes são

sistemas de software que aprendem como os usuários trabalham e lhes dão assistência em suas tarefas diárias.

- O “*data mining*” é uma ferramenta usada para buscar e extrair informação útil de grandes volumes de dados, em processo chamado descoberta de conhecimento em banco de dados (KDD) e é ideal para fazer aflorar conhecimento de banco de dados, documentos, e-mails, etc. Os métodos de inteligência artificial são muito úteis para o “*data mining*” que inclua extração automatizada de conhecimento de outras fontes. A mineração inteligente de dados descobre informação dentro de banco de dados, “*data warehouses*” e repositórios de conhecimento, quando pesquisas e relatórios não conseguem revelar de forma eficiente.
- Uma vez que o sistema de gestão de conhecimento é um sistema empresarial, ele precisa ser integrado com outros sistemas empresariais, bem como outros sistemas de informação da empresa, a partir do conceito de integração, tais como:
 - SAD – Sistema de Apoio a Decisão;
 - IA - Inteligência Artificial;
 - Sistemas de Informação e Banco de Dados (Ex. GED);
 - CRM – Relacionamento com clientes;
 - SCM – Gestão de cadeia de Suprimentos;
 - Intranets e extranets corporativas, etc.

3. METODOLOGIA

3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Tendo em vista o objetivo proposto neste trabalho, cuja pesquisa se desenvolve a partir da visão dos Gerentes Executivos em sua realidade de trabalho, a melhor opção metodológica é um estudo de caso único, de natureza qualitativa, do tipo descritivo, que é viabilizado mediante a elaboração de perguntas abertas, visando fazer emergir a percepção e as diversas experiências dos sujeitos acerca de suas práticas gerenciais e da dinâmica do processo de criação e transmissão do conhecimento na organização.

Segundo Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é justificada enquanto busca uma profundidade sobre as experiências reais de um fenômeno, com a ida do pesquisador ao local, através de métodos interativos, de caráter interpretativo.

A abordagem é qualitativa também por buscar as subjetividades que envolvem o fenômeno, possibilitando que diversos aspectos aflorem durante o estudo e permitam visões mais amplas e multifacetadas das experiências reais dos participantes (CRESWELL, 2007).

3.2 QUANTO AOS FINS E QUANTO AOS MEIOS

Quanto aos fins, adotou-se a pesquisa descritiva e aplicada. Aplicada porque tem finalidade prática que, segundo Vergara (2007, p. 47), “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não”. No presente caso, identifica fatores críticos de sucesso para a implantação de um modelo integrado de gestão de conhecimento, os quais servirão de subsídio para orientar futuras ações gerenciais nesse sentido.

Também é descritiva porque expõe as características e natureza do fenômeno e suas diversas correlações e variáveis, mesmo que sem o efetivo compromisso de explicá-lo (VERGARA, 2007).

Com relação aos meios, foram realizadas pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque fornece, por meio de livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, fontes que servem de base teórica para o estudo sistematizado do tema. Documental, porque investiga, através de registros existentes na empresa, como o processo de gestão do conhecimento é promovido e estruturado institucionalmente. A pesquisa de campo se justifica pela necessidade de investigação do próprio local de trabalho, onde ocorre o fenômeno, permitindo exploração e descrição das evidências que nele interferem e o explicam.

3.3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O estudo de caso apresenta-se aqui como estratégia de pesquisa porque se baseia na investigação empírica de um fenômeno contemporâneo no seu contexto, ou seja, na vida real (YIN, 2001).

Conforme esse autor, o estudo de caso diferencia-se enquanto estratégia de pesquisa por lidar com ampla variedade de evidências, enriquecendo esta abordagem para análise do fenômeno, pelo seu aspecto generalizante, e não particularizado. Ainda segundo esse autor, tal estratégia permite investigar um assunto empírico observando-se procedimentos previamente especificados.

Roesch (1996, p. 197) ainda defende que o estudo de caso “é especialmente adequado ao estudo de processos”, como os processos de gestão do conhecimento e, portanto, adequado a pesquisas tal como a proposta neste estudo, que buscam responder “como um fenômeno ocorre” (YIN, 2001).

3.4. SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa foram 12 (doze) gerentes executivos da EPFC estudada, sendo que a seleção desses gestores para as entrevistas obedeceu aos seguintes critérios:

- aproximadamente 50% do quadro de funcionários desse segmento;
- representantes de todas as Diretorias Executivas, para maior transversalidade;
- dois representantes de cada Diretoria;
- escolha aleatória dentro de cada Diretoria.

3.5. COLETA DE EVIDÊNCIAS

Os dados foram coletados pela triangulação de:

- a) Entrevistas semiestruturadas: a coleta de evidências se baseou na realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas integralmente em meio digital, com os 12 gestores selecionados. Foi adotado um roteiro semiestruturado (Apêndice 1) para orientar a abordagem inicial e alcançar questões essenciais a serem exploradas, observando-se, no entanto, que tal roteiro não implica rigidez da entrevista, tendo em vista se tratar de uma pesquisa qualitativa, cuja abordagem visa maior aprofundamento sobre o fenômeno, aspecto este que foi observado pelo pesquisador. A pesquisa de campo foi realizada na própria organização, mediante contato direto com os sujeitos selecionados.
- b) Pesquisa documental: por meio de registros, políticas, normativos, portais de informação, sistemas, infraestrutura e outros meios utilizados pela organização na condução do seu processo de gestão de conhecimento. Essas informações permitirão um mapeamento do processo de gestão e posterior triangulação com as evidências e a teoria.

3.6 UNIDADE DE ANÁLISE

O objeto da presente pesquisa é a entidade fechada de previdência complementar da qual o presente pesquisador é funcionário, e sua escolha decorreu dos seguintes fatores:

- a entidade apoia a presente pesquisa, notadamente pela relevância do tema e seu interesse em desenvolvê-lo;
- interesse pessoal do pesquisador quanto ao tema e pela valorização profissional;
- oportunidade de contribuir efetivamente com a empresa onde o pesquisador atua; e
- acessibilidade para a realização da pesquisa de campo.

3.7. TRATAMENTO E ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS

A pesquisa de campo foi realizada mediante entrevista semiestruturada, visando captar dos entrevistados seus relatos, percepções, expectativas, necessidades e grau de importância dada ao tema. Os dados obtidos foram tratados de forma qualitativa, utilizando a análise de conteúdo aberta, por meio de procedimento sistematizado de descrição e inferência sobre o conteúdo das mensagens. Para orientar tal sistematização e organização das evidências, foi utilizada a categorização descrita no Quadro 04 (Processo, Pessoas e Estrutura), elaborada pelo próprio entrevistador, para viabilizar a interpretação por emparelhamento de padrões ou interação das relações entre categorias.

Quadro 04 – Sistematização do conteúdo das entrevistas

CRITÉRIO DE CATEGORIZAÇÃO		
Processo	Criar e Capturar	Fontes de conhecimento
		Acessibilidade das fontes
		Compartilhamento do conhecimento/fontes
	Difundir e aplicar	Compartilhamento do conhecimento /interno
		Parcerias
		Aplicação do conhecimento
	Depurar, armazenar e administrar	Mapeamento do conhecimento
		Preservação conhecimento tangível
		Preservação conhecimento intangível
Pessoas		Gestão de pessoas
		Desenvolvimento organizacional
		Retenção do conhecimento e iniciativa das pessoas
		Aproveitamento do potencial interno
Estrutura		Aspectos físicos
		Aspectos organizacionais
		Tecnologia da informação
		Ferramentas de TI (atuais e potenciais)

Fonte: elaboração própria

Também foi utilizado o Excel como ferramenta para organização dessas categorizações para, posteriormente, serem tratados analiticamente.

A análise dos dados oriundos da pesquisa documental, ou seja, efetuada por meio de pesquisa em documentos, sites, portais da intranet/internet e demais aplicativos vinculadas aos processos das gerências, também foi realizada de forma qualitativa, considerando os parâmetros estudados no referencial teórico e apresentados sob a forma de pontos fracos e fortes a serem trabalhados estrategicamente.

Segundo Creswell (2007), o plano de análise deve considerar diversos aspectos e extrair sentido das informações, envolvendo organização e exercitando

diferentes perspectivas de análise, de forma a mergulhar nos significados na interpretação das evidências.

A teoria obtida da literatura foi apresentada no referencial teórico e usada como padrão de comparação para interpretar os dados, apontando oportunidades de melhoria e ratificar boas práticas já adotadas na organização em estudo.

3.8. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Os métodos escolhidos para o estudo apresentam determinadas limitações, dentre as quais apontamos algumas.

A pesquisa se limitou aos 12 sujeitos selecionados, podendo não refletir fielmente o posicionamento de todo o segmento de gerentes executivos da instituição, o que é um risco inerente a qualquer processo de investigação.

Considerando que a criação, disponibilização e compartilhamento do conhecimento é um processo gerado pelas e para as pessoas, o estudo estará sujeito às componentes da cultura organizacional, pelo fato de que o compartilhamento do conhecimento pressupõe a comunhão do principal ativo de valor das pessoas nas organizações. Nesse sentido, pode-se defrontar com eventual parcialidade ou insegurança dos pesquisados, seja de forma consciente ou inconsciente, influenciando as respostas das entrevistas.

A habilidade do entrevistador para transmitir confiança e segurança aos entrevistados para que exponham seus reais posicionamentos também poderá ter gerado limitações ou falhas nas informações. O mesmo poderá ter ocorrido em virtude da percepção pessoal do entrevistador em relação ao ambiente de trabalho pesquisado, uma vez que é funcionário da referida organização.

Também merece destaque a limitação imposta pelo método no que se refere ao volume de dados obtidos por entrevistas semiestruturadas e a impossibilidade do

pesquisador em realizar uma investigação mais extensa e com maior número de participantes.

4 RESULTADOS E SUA ANÁLISE

4.1 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados serão apresentados obedecendo a mesma ordem constante da categorização descrita no Quadro 4, seguidos dos resultados da pesquisa documental, conforme proposto na seção anterior, item 3.7 (tratamento e análise de evidências).

4.1.1. Fontes de Conhecimento

Das diversas fontes identificadas pelos entrevistados destacou-se, como mais frequente, o enfoque na formação acadêmica e na realização de programas de treinamento e cursos como forma de suprir a necessidade de conhecimento imediato das equipes.

Em relação às demais fontes, percebe-se que nem sempre a busca de conhecimento ocorre de forma organizada e planejada, sendo que, na maioria das vezes, são decorrentes de necessidades surgidas no dia a dia ou da realização de eventos institucionais, normalmente focadas no curto prazo.

A busca de conhecimento no mercado começa a ser um movimento mais estruturado e organizado e vem propiciando uma aplicação efetiva na estratégia e nos negócios, tendência que vem se consolidando pela peculiaridade e complexidade envolvida nas operações.

“A procura era nas áreas especialistas, que de conhecimento técnico e de previdência são as áreas que dão suporte a esse conhecimento... relacionamento com órgãos fiscalizadores, órgãos normatizadores, as próprias empresas com as quais mantemos relacionamento por conta da participação acionária e os agentes de mercado... buscando nas pessoas com mais experiência, sempre assim, e em alguns modelos”.

O resumo das fontes de conhecimento identificadas pelos gestores entrevistados para a busca do conhecimento está identificado no Quadro 5.

Quadro 05 – Resumo das Fontes de Conhecimento

FONTE	COMENTÁRIO
Formação (universidades e cursos)	Todos apontaram em seus relatos como frequentes e principais.
Mercado (informações e agentes)	Especialmente as áreas de negócio, sendo de extrema relevância em alguns casos;
Patrocinadora e empresas coligadas;	Algumas áreas utilizam e há espaço para ampliação
Órgãos reguladores e ABRAPP	Indústria de fundos ainda está em organização (participam de discussões e diversas comissões técnicas da ABRAPP);
Livros e estudos acadêmicos	Utilizados em alguns casos (há potencial para explorar esse tipo de conhecimento)
Manuais de normas e procedimentos	Citados por algumas gerências, mas não por todas (pode ser um potencial não explorado)
Sistemas internos e Internet	Uso massivo de internet e email; uso limitado de sistemas internos para fornecimento de informações.
Empresas participadas	Pouco utilizadas;
Fornecedores de bens e serviços	Pouco utilizados;
Demais fundos de pensão	Diversas comissões técnicas e algumas visitas (pode ser mais efetiva e menos política)
Pessoas mais experientes	Citada por algumas áreas
Consultorias externas	Normalmente programadas e trazem expertise diferenciada
Demais gerências (internas)	Pouca troca e voltada para negócios afins

Fonte: elaboração própria

4. 1. 2. Acessibilidade das Fontes

No que diz respeito ao nível de acessibilidade a tais fontes, não foram apontadas dificuldades; muito pelo contrário, quase todos os relatos ressaltam que o reconhecimento da organização no mercado (referência de atuação) influencia positivamente, de modo que todas as contribuições solicitadas são atendidas quase que na sua plenitude.

Não temos dificuldades, porque sendo grande do jeito que somos, todo mundo quer dar informações para nossa organização. Evidentemente que ninguém dá tempestivamente a informação. Antes, ele usa e depois, passa para o mercado. Mas nós fazemos parte de um grupo seletivo em que não precisa...se, por acaso, não soubermos de alguma coisa, nós ligamos para o cara e ele dá toda a explicação.

Por outro lado, apesar da proximidade e do bom nível de relacionamento, há uma baixa interação com a patrocinadora e com as empresas participadas.

Apesar de praticamente inexistentes, foi sugerida a utilização de fontes no exterior e a realização de parcerias negociais com empresas em áreas onde não se possui expertise.

A realização de encontros com profissionais de áreas afins e a melhoria do sistema de normatização interna (critérios de busca e divulgação de uso) igualmente surgiram como potenciais movimentos.

4. 1. 3. Compartilhamento do Conhecimento

Os principais mecanismos de compartilhamento do conhecimento com as fontes externas identificadas no Quadro 4 foram: workshops, comissões técnicas, reuniões, telefone, email, apresentações de negócio, fóruns de discussão e visitas a empresas e fundos.

Ainda em relação às fontes externas, nem sempre há um planejamento ou programação sistematizada para oportunizar esse compartilhamento e reter o

conhecimento na organização, reforçando o risco, apontado por alguns gestores, da centralização do conhecimento somente em poucas pessoas.

Já no âmbito interno, destacam-se como principais mecanismos para a troca de conhecimento: o rodízio de tarefas e funções entre funcionários da gerência, reuniões e discussões internas (normalmente voltadas para resolver problemas do dia a dia) e a troca diária e espontânea entre as pessoas. Também apareceram práticas eventuais, como pequenos cursos dentro das equipes, participação em comitês, relatórios e *workshops*.

Outros pontos que também chamaram a atenção em relação ao compartilhamento do conhecimento foram:

- a pouca comunicação entre as gerências e, em consequência, o isolamento das experiências e do conhecimento nas diversas áreas.
- o fato de algumas pessoas ainda reterem conhecimento como forma de se proteger;
- os manuais de normas e procedimentos figuraram como fonte, porém, não ganharam evidência no discurso dos entrevistados como meio efetivo para a disseminação do conhecimento, apesar de reconhecerem claramente a necessidade de se criarem mecanismos efetivos de registro desse conhecimento, hoje ainda muito “incrustado” nas pessoas.

Com relação ao compartilhamento, é de fora para dentro um pouco, dentro da interação do dia a dia que temos com as gerências, porém, mais voltadas para o conhecimento necessário para a realização das tarefas diárias. Nessa grade mais de formação e capacitação, eu acho que tem pouca troca de experiência, pouca integração e pouca absorção de conhecimento de outras áreas.

Foram apontadas as seguintes sugestões para a melhoria do processo:

- estabelecimento de metas para induzir e estimular a troca;

- criação de fóruns internos para debates e transmissão de conhecimento;
- sistematização de eventos voltados para o tema durante o ano;
- utilização de novas mídias e meios para viabilizar a troca de conhecimento;
- promoção de reuniões informais e intercâmbio entre as gerências; e
- incentivo aos funcionários para a publicação de artigos científicos.

4. 1. 4. Parcerias

Todos apontaram para o potencial de novas parcerias. Apesar de existirem várias iniciativas de troca de conhecimento, não existem parcerias consolidadas com esse fim específico. Destacaram-se a proposição de parcerias com Universidades, demais fundos de pensão, ABRAPP, agentes de mercado estratégicos e parcerias no exterior, devido à globalização da economia. Além dos casos apontados, percebeu-se um grande espaço para avançar em relação a parcerias com as empresas participadas, hoje praticamente inexistente; e também em relação à patrocinadora, ainda restrito a alguns temas e áreas. A patrocinadora ainda possui canais de comunicação que poderiam ser aproveitados para o uso da organização, como é o caso da TV Corporativa e da própria Universidade Corporativa.

Aqui dentro é preciso ter essa interação com o mercado porque é importante saber o que está acontecendo e o que não está, quais são as práticas adotadas... é importante isso.

Nós podemos fazer uma parceria com o patrocinador em termos de conhecimento, em que ambos troquem conhecimento, além de parcerias com outros fundos de pensão, a ABRAPP e instituições de ensino.

4. 1. 5. Aplicação do Conhecimento

A aplicação do conhecimento normalmente está relacionada às tarefas cotidianas, como, por exemplo, utilização de metodologias de mensuração de risco, criação de instrumentos de comunicação para uso com participantes e funcionários, elaboração de relatórios e planilhas, tomadas de decisões, realização de negócios e

etc. Dessa maneira, observou-se que o conhecimento acumulado, na maioria das vezes, é decorrente de demandas do dia a dia; entretanto, já se consolidam algumas práticas em que a busca e utilização do conhecimento passam a ser planejadas e organizadas para criar novas competências, gerando resultados e retornos efetivos para a organização.

Em relação às informações gerenciais, na maioria das vezes os relatórios são construídos pelas próprias áreas, pela grande dificuldade em obtê-los diretamente dos sistemas. Esse aspecto prejudica o compartilhamento do conhecimento, pois restringe a criação, a circulação e o acesso por outros na organização.

Igualmente, não se identificou um mecanismo para a identificação e aproveitamento do conhecimento acumulado pelos funcionários e, conseqüentemente, inexistem iniciativas institucionais para disseminação e aproveitamento desse conhecimento no âmbito interno.

Então, eu discuto hoje com as grandes num nível diferente e trago a academia. São duas questões, que é a obtenção de conhecimento, porém ele deve ser aplicável, para gerar competência. Competência só se gera se for aplicável ao trabalho.

4. 1. 6. Mapeamento do Conhecimento

Não há um mapeamento do conhecimento existente na organização, especialmente aquele internalizado nas pessoas. Na maioria das vezes, não se consegue identificar quem detém determinado conhecimento e, em muitos casos, nem se conhece bem a amplitude dos serviços de outras gerências.

Um dos entrevistados apontou a dificuldade encontrada ao tomar posse em sua área, pela falta de registros ao longo do tempo, inclusive tendo que recorrer a ex-funcionários para buscar informações relevantes sobre o histórico da gerência, visando direcionar ações de continuidade.

Por outro lado, existem iniciativas de identificar e buscar fontes externas que possam colaborar para a capacitação dos funcionários, sendo a maioria delas individualizadas segundo as necessidades de cada gerência.

O mapeamento do conhecimento na organização foi recomendado como forma de oportunizar medidas para o seu aproveitamento (utilização, disseminação e retenção).

Por exemplo, eu que cheguei há pouco tempo aqui, o tempo todo eu sinto falta de saber como isso era feito no passado e algumas vezes você tem que recorrer a alguém que estava naquele momento, mas e se esse alguém não existe mais porque se aposentou, saiu, morreu, enfim, essa memória se perdeu.

4. 1. 7. Preservação da Memória – Conhecimento Tangível

Identificou-se a dificuldade de se registrar integralmente todo tipo de conhecimento, especialmente aquele relacionado a experiências acumuladas e *know-how* sobre negócios. Por outro lado, a maioria dos entrevistados reconheceu que boa parte do conhecimento pode ser registrada e que iniciativas nesse sentido deveriam ser implantadas visando à organização e sistematização dessa medida. Em alguns casos, a importância de documentar o conhecimento é de extrema relevância (retenção e compartilhamento), a ponto de sua falta ser vista como risco à continuidade de alguns serviços, por estar concentrado em uma única ou poucas pessoas.

Assim como no mapeamento, existem iniciativas pontuais de algumas gerências voltadas para o registro efetivo do conhecimento, através de normas, procedimentos, metodologias, carteiras virtuais e outras, inclusive inteligência captada do mercado.

Dois aspectos chamaram a atenção na pesquisa, um relacionado ao questionamento da capacidade da área de RH em responder tempestivamente às demandas de atualização dos normativos, já que a análise das propostas

elaboradas pelas gerências e a aprovação final estão sob sua tutela (existe um passivo não atendido); e outro relacionado a TI, que ainda não oferece um ambiente ou uma estrutura disponível para outros tipos de registros de conhecimento, que não aqueles relacionados a normas e procedimentos (possui um sistema próprio).

Também houve relatos sobre a dificuldade de se encontrar ou extrair o conhecimento já registrado, como, por exemplo, o sistema de normas, que oferece dificuldades ao seu uso (difícil interface) e a necessidade de extração de informações da base de dados dos sistemas que, eventualmente, devem ser demandadas à área de TI.

Apresentou-se também a necessidade de se estabelecer um direcionamento institucional para esse fim, pois existem focos de resistência por parte das pessoas em compartilhar seu conhecimento e devido ao fato de que o registro sistematizado muitas vezes ser visto como atividade secundária e trabalhosa, desmotivando a sua realização.

Então nem tudo está registrado da forma mais adequada, mas que dá para registrar, dá.

Nós revisamos o manual periodicamente e, a todo o momento, enviamos para lá e fica por lá... e até entendo, a área responsável sem ter “pernas” para viabilizar.

Conhecimento é algo dinâmico. Quando eu coloco no papel ele começa a ficar velho, mas é superimportante que nós registremos.

4. 1. 8. Preservação da Memória – Conhecimento Intangível

A preocupação pela preservação desse conhecimento apresenta-se em quase todas as áreas, sendo que em algumas atividades mais operacionais essa preocupação é menos relevante, por refletirem procedimentos menos complexos e com mais facilidade de serem normatizados. Entretanto, em algumas gerências a

situação é inversa e se apresenta bastante crítica, pelo conhecimento especializado necessário, seja técnico ou de mercado, hoje ainda muito centralizado nas pessoas.

Não existem mecanismos organizados para o registro de parte desse conhecimento ou para a retenção dessa memória, aspecto esse apontado como fator de risco em alguns casos, especialmente quando da saída de funcionários, normalmente por aposentadoria, quando levam consigo esse conhecimento.

Dentre os mecanismos adotados pelas gerências para mitigar esse risco estão a prática de rodízio programado de funcionários entre as funções na equipe e outras iniciativas do dia a dia, tais como as reuniões de trabalho e a transmissão verbal.

No caso dos gestores, o planejamento do processo de sucessão foi um dos principais itens sugeridos para viabilizar a retenção do conhecimento dos gestores quando da sua saída (habitualmente prevista com antecedência). Foram relatadas situações de gestores que, ao tomarem posse na área, encontraram extrema dificuldade para conhecer as atividades e histórico de informações da gerência, uma vez que esse conhecimento não foi retido ou registrado.

Merecem atenção, nessa análise, as situações em que as pessoas não querem compartilhar, como forma de proteger ou manter o poder; e os casos em que não existe a iniciativa de se buscar esse conhecimento com quem detém (falta de iniciativa e incentivo).

Como sugestões para melhorar a gestão desse conhecimento estão a criação de mecanismos e estrutura para registrar de alguma forma esse conhecimento, como por exemplo, gravações, lições aprendidas, atividades programadas para compartilhamento entre as gerências, fóruns de discussão de novas ideias, programa de sucessão com esse foco, programa de aposentadoria de gestores,

workshops internos, programa para novos funcionários e uma forte sensibilização das pessoas para esse objetivo.

Só que chega um momento lá na frente que ocorre de dois ou três funcionários irem embora ou você fica ali e chega um funcionário novo e ele não tem o conhecimento... ou tem potencial, mas não tem o conhecimento prático e acontece de ele apanhar muito, quando consegue. Nesses casos a pessoa até prefere derrubar o modelo e criar um novo porque, pelo menos, ele inicia e aí se perde a documentação. Estou dando muita prioridade para a documentação e até é uma das metas nossas, justamente para não se perder o conhecimento”.

4. 1. 9. Gestão de Pessoas

Todos os respondentes reiteraram o papel fundamental das pessoas, especialmente quando relacionado ao conhecimento, de modo que o processo de gestão interfere diretamente na viabilização da gestão desse recurso. Foram apresentadas as seguintes características a respeito desse processo:

- A organização do trabalho ocorre em função das metas e objetivos e a busca de conhecimento é mais voltada para as necessidades do dia a dia, normalmente focada no curto prazo. Já existem iniciativas mais elaboradas e estruturadas, mas ainda de forma isolada e não sistemática.
- A realização de reuniões e rodízios se apresentam como principais instrumentos para a disseminação do conhecimento entre os componentes das equipes e da gerência.
- A orientação do desenvolvimento de pessoas voltada principalmente para a capacitação e a gestão do conhecimento se apresenta como algo novo, ainda a ser desenvolvido dentro da organização.
- O gestor atuando para equilibrar forças dentro da equipe, especialmente relacionadas à retenção do conhecimento por parte de alguns funcionários (mais frequente nos mais antigos), em decorrência do sentimento de ameaça

em situações que não estejam claramente consolidadas ou que impliquem mudança do “*status quo*” (apesar do discurso para a socialização desse conhecimento).

- Programa de sucessão, apontado em várias entrevistas como sendo uma das maneiras mais eficazes para o compartilhamento e retenção do conhecimento (especialmente o tácito), com vistas a minimizar os riscos pela saída de funcionários; apesar de existir um programa institucional, há a sensação de sua descontinuidade e a inexistência de foco para a retenção de conhecimento (foco no processo de promoção).
- A necessidade da criação de um programa efetivo para recepção dos novos funcionários, com foco para a gestão do conhecimento. Apesar de existirem ações nesse sentido atualmente, são vistas como descontínuas e ainda incipientes.
- Reiterada a promoção do tema de forma institucional, organizando e sistematizando seu funcionamento, com objetivos de curto, médio e longo prazo.
- Maior integração entre as gerências é primordial para nesse processo (realização de atividades, eventos, *workshops*, apresentações das áreas e etc).
- Trazer as pessoas para as decisões de maneira que possam agregar valor ao negócio e se sentirem valorizadas e reconhecidas por sua participação, pois o modelo de gestão é hierárquico e verticalizado, nem sempre favorecendo a iniciativa, a aprendizagem pelo erro e a inovação.
- Criar mecanismos de reconhecimento e uma comunicação eficaz para viabilizar o comprometimento das pessoas.

- A visão ainda passiva de alguns gestores quanto à importância dos programas de treinamento e outras atividades voltadas para a disseminação do conhecimento. O gestor tem assumir o seu papel de formador de pessoas e não atribuir essa função exclusivamente à área de RH.
- A demanda pela inclusão de metas voltadas à gestão do conhecimento no processo de avaliação de desempenho, de modo a forçar os gestores e funcionários a internalizarem esse aspecto dentro do seu planejamento e atribuições.
- Assim como é preciso “provocar” as pessoas para viabilizar avanços na gestão do conhecimento, também é preciso fazê-lo com os gestores pelo papel desempenhado à frente das suas equipes.
- Como relatado por um dos entrevistados, ainda se precisa fazer um balanço do que é gestão de conhecimento e quanto isso impacta e define um negócio, pois o tema ainda é desconhecido para muitos, carecendo de avanços nesse sentido, especialmente junto aos gestores.

As pessoas são fundamentais, pois estamos falando de gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento é intrínseca ao ser humano.... Nós não temos um balanço... O que é gestão do conhecimento? O quanto isso impacta? O quanto isso agrega valor? O quanto isso define um negócio?

4. 1. 10. Desenvolvimento Organizacional

A realização de programas de treinamento, normalmente de curta e média duração, apresenta-se como o principal meio adotado pela organização para o desenvolvimento dos seus funcionários.

Acho que quando se pensa em gerir conhecimento, o pessoal ainda tem um mecanismo não completo, o que acho, inclusive, que é questão de amadurecimento.

O pessoal estava trabalhando muito com capacitação, ou seja, se eu estou bem capacitado tecnicamente, então o conhecimento está sendo valorizado e automaticamente se dissemina, mas percebemos que não é assim.

O processo de planejamento e organização dos programas de treinamento vem passando por alterações sendo identificados dois momentos, a saber:

Momento anterior:- era atribuição de cada gerência identificar e viabilizar os treinamentos técnicos, possuindo orçamento próprio para esse fim. Ao mesmo tempo, a área de RH disponibilizava para as gerências outros programas de treinamento da trilha básica (cursos de amplitude geral), também financiados pelo orçamento de cada gerência, mediante utilização. Com relação aos cursos técnicos, em sua maioria eram propostos pelos próprios funcionários aos seus gerentes, a partir de prospecção individualizada segundo o critério de cada um, não existindo um direcionamento institucional a respeito, exceto no tocante à limitação orçamentária.

Também houve iniciativas específicas conduzidas pela área de RH junto aos gestores e sucessores (ano anterior), quando foram firmadas parcerias com instituições externas para avaliação de competências e realização de treinamentos para esse público. Há relatos da boa qualidade das instituições parceiras e críticas em relação à superficialidade de alguns treinamentos dentro do programa (não aproveitando o potencial dos gestores). Houve uma percepção de descontinuidade dos programas (interrupção no meio do caminho) não sendo aproveitado integralmente o trabalho realizado até então.

Momento atual:- encontra-se em andamento uma proposta de centralização do orçamento pela área de RH, agora com a percepção de que a proposta é mais voltada a todos os segmentos de funcionários (a visão anterior era de foco nos gerentes). A área de RH, apoiada por uma consultoria, recebeu as propostas de

treinamento das gerências para avaliação e proposição de uma grade de cursos para cada uma delas. Há relatos positivos que apontam um ganho desse modelo, uma vez que algumas gerências que não realizavam todos seus programas por limitações de orçamento, enquanto outras não utilizavam suas verbas orçamentárias. Também existem percepções de que o novo modelo vem atender as recentes alterações no processo de avaliação de desempenho, quando permitirá a elaboração de um plano de desenvolvimento dos funcionários.

A orientação da área de RH para a promoção do desenvolvimento dos funcionários da organização baseia-se na identificação de competências, com a oferta de uma grade para potencializá-las. Apesar dessa orientação, não há uma percepção clara para os entrevistados desse direcionamento, de forma que alguns relataram que as decisões de treinamento nem sempre são organizadas e voltadas para esse fim.

Ainda com relação ao tema “desenvolvimento de funcionários” destacaram-se as seguintes evidências:

- Funcionários com boa formação, seja de graduação ou pós-graduação, a partir de iniciativas individuais, não sendo destacadas iniciativas institucionais nesse sentido.
- Processo de recrutamento e seleção atual é de boa qualidade e colabora para uma boa qualificação prévia dos novos funcionários.
- Existe uma grande expectativa com o novo modelo de capacitação, esperando-se da área de RH a mediação e o alinhamento das propostas das áreas às necessidades da organização; ao mesmo tempo, questiona-se sua real capacidade de atender integral e tempestivamente à demanda.

- A comunicação interna foi colocada como um ponto sensível a ser observado, pois alguns gestores relataram que nem sempre conhecem ou têm clareza dos objetivos propostos pelos programas em andamento e que, às vezes, somente tomam conhecimento de eventos ou cursos às vésperas de sua realização, pelo site da intranet.
- A falta de incentivo para a realização de programas de treinamento fora do horário de trabalho foi citada por mais de um gestor, fato que prejudica a busca de cursos de melhor qualidade.
- Necessidade de estabelecimento de uma grade de capacitação básica para novos funcionários;

As pessoas são fundamentais, pois estamos falando de gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento é intrínseca ao ser humano.... Nós não temos um balanço... O que é gestão do conhecimento? O quanto isso impacta? O quanto isso agrega valor? O quanto isso define um negócio?

Ficamos imaginando que, se dermos os instrumentos, as pessoas farão naturalmente, mas há outro componente, que é lidar com as pessoas percebendo que elas estão agregando valor a si, às empresas e colaborando com os outros para crescerem, o que, às vezes, é um empecilho para a gestão, sendo um desafio permanente.

4. 1. 11. Retenção do Conhecimento e Iniciativa das Pessoas

Para alguns dos entrevistados, as pessoas estariam plenamente dispostas a compartilhar seu conhecimento, pois a organização oferece boas condições de trabalho (estabilidade e natureza da organização) e o ambiente na equipe favorece essa atitude. Outros relatos evidenciam a existência de forte resistência de alguns funcionários em compartilhar seu conhecimento por sentirem-se ameaçados de alguma forma, negando-se a “dar de bandeja” aquilo que conquistaram. Além disso, a organização vem passando por uma renovação contínua de funcionários, de

maneira que, de um lado, temos “os mais velhos” e, de outro, os “mais novos”, fato que merece atenção quando se buscam soluções para minimizar a resistência das pessoas para compartilhar seu conhecimento.

Nessa análise, os funcionários mais jovens apresentam-se com grande ansiedade para buscar novos conhecimentos e não oferecem resistência em trocá-lo, porém, têm menor preocupação com a qualidade e o aprofundamento dos temas (estão focados em galgar posições no curto prazo).

Em contrapartida, os funcionários com mais senioridade buscam menos, mas quando o fazem, têm mais senso de orientação e de oportunidade em relação à qualidade dos conteúdos.

De maneira geral, ainda há dúvidas se os funcionários sabem onde e como buscar efetivamente, dependendo muitas vezes dos gestores e de alguns funcionários com maior conhecimento para essa orientação.

As pessoas têm um ciclo, seja na empresa, na vida ou em todo lugar e elas têm que entender em que momento do ciclo estão e nem sempre isso é fácil.

Sempre tem aquela pessoa que gosta de guardar mais informação, pois acredita que isso dê a ela uma importância maior. Quando temos poucas pessoas ou uma única que conhece, você fica dependente e é um risco para a empresa...mas isso é uma mudança de cultura, pois o especialista que está ali hoje não quer abrir mão disso.

Na questão da passagem do conhecimento, na divulgação e na pulverização da informação internamente, eles não buscam, por causa da cultura...não têm iniciativa de ir ao cara que conhece por livre e espontânea vontade..agora se ele tem interesse, ele corre atrás.

4. 1. 12. Aproveitamento do Potencial Interno

Não foram identificadas iniciativas visando o aproveitamento do potencial dos funcionários da organização ou indícios do mapeamento desse conhecimento.

Existem casos de funcionários atuando como educadores na empresa patrocinadora, ministrando aulas em cursos/instituições conceituadas do mercado, mas que internamente não são utilizados. A maioria desse público estaria disposta a colaborar com a organização, já que trazem essa cultura da patrocinadora.

A necessidade de se adotar alguma forma de reconhecimento para o aproveitamento desse recurso interno apresentou-se como fundamental e não estaria ligada diretamente a uma recompensa financeira, sendo sugeridas formas alternativas, como, por exemplo, pontuação na avaliação de desempenho e processos de sucessão, premiações diversas, incentivos para desenvolvimento, etc.

A patrocinadora possui mecanismos de reconhecimento através de remuneração financeira para os programas de treinamento, pontuação curricular para fins de promoção, verba de incentivo cultural, além do reconhecimento interno pelos funcionários decorrentes da sua própria qualificação como educador corporativo.

Eu não tenho clareza de que o conhecimento está sendo bem aproveitado porque eu não vi um trabalho da área de RH querendo ver o que as pessoas conhecem e divulgando isso para que, de repente, esse conhecimento seja aproveitado de uma forma ou outra.

Com certeza seria necessário alguma forma de reconhecimento, e não precisa ser, necessariamente, uma recompensa monetária.

Podia inclusive ser colocado dentro do plano de Avaliação de Desempenho Funcional através de metas, porque aí os gestores também ficariam responsáveis por isso aí.

4. 1. 13. Aspectos Físicos

Apesar da localização da organização em somente dois andares (prédio moderno), surgiram afirmações como a “existência de dois mundos na organização” e a “existência de muitas ‘caixinhas’ (gerências/diretorias), reforçando a necessidade

de mecanismos para uma maior integração entre os funcionários. Ao mesmo tempo, outros apontaram o leiaute como colaborador do processo de integração e troca entre as gerências. Entretanto, mesmo existindo locais em que a organização física permita a plena interação, ainda existem situações em que as trocas ocorrem pouco.

Acho que tem paredes demais aqui, muitas. Acho que fisicamente somos muito encaixotados e isso é ruim.

4. 1. 14. Aspectos Organizacionais

A questão da cultura apresentou-se relevante na abordagem, especialmente quando é apresentada como obstáculo para o avanço das questões do conhecimento. Percebeu-se até mesmo uma dificuldade em se identificar o real perfil do funcionário da organização, uma vez que alguns entendem que a cultura atual é fruto da cultura trazida pelos funcionários quando vieram da patrocinadora (funcionários são cedidos para atuar na organização), enquanto outros gestores, que chegaram mais recentemente, enxergam justamente o contrário, uma que vez houve mudanças substanciais na história recente da patrocinadora em termos de competitividade e produtividade. Essa dicotomia, reforçada pela grande movimentação de funcionários nos últimos anos entre a organização e patrocinadora (em decorrência de saídas por aposentadoria), acabam reforçando essa indefinição. Um dos gestores entrevistados relata como sendo um momento de mudanças, de uma briga já começada e cuja cultura impede um avanço mais efetivo.

Esse cenário é representado em alguns comportamentos relatados como, por exemplo: “quem está dentro não entrega e quem chega não consegue informação”.

Há também uma percepção da necessidade de uma melhor comunicação interna em relação aos projetos desenvolvidos para a organização, pois muitas vezes causam a sensação de que não foram avaliados previamente à sua

implantação, causando impactos desfavoráveis para o correto entendimento e aceitação dos objetivos a que se propõem.

Como citado anteriormente, mesmo inexistindo barreiras físicas para o livre contato entre as pessoas, ainda há pouca troca de informações e conhecimento, transcendendo a questão da mera distribuição física das equipes.

Aspectos políticos e o modelo de gestão da alta administração, (mudanças periódicas em função de mandatos com prazo determinado e colegiado formado por eleitos e indicados) também foram apontados como fatores que podem vir a interferir nas questões do conhecimento, uma vez que há registros de embates entre grupos, ocorridos em momentos passados. A segregação de atividades “em diretorias diferentes” também dificulta uma consolidação, aspecto esse que é reforçado quando encontramos a simbologia das “muitas caixinhas” ou de “duas empresas na mesma organização”.

É inegável que temos bem a cultura da patrocinadora, pois viemos de lá e isso reflete também um pouco nossa maneira de ser.

Acho que a organização tem uma cultura própria, apesar de sermos, na grande maioria, funcionários vindos da patrocinadora e eu ainda percebo um grupo bem heterogêneo. Eu teria dificuldade em descrever o funcionário da organização.

4. 1. 15. Tecnologia da Informação

Em todos os relatos a TI é apontada como fundamental para apoiar a gestão do conhecimento, seja como acumuladora e organizadora de informações em banco de dados e canal para a disponibilização dessas informações seja como otimizadora de processos, liberando mão-de-obra para atividades mais estratégicas.

Ela é, ao mesmo tempo quem estrategicamente dá o suporte e quem vai fazer com que eu possa registrar o conhecimento... Dessa forma, TI é fundamental.

Em que pese a TI ser pontuada como primordial, verifica-se que a expectativa dos gestores em relação ao atendimento de suas demandas não vem sendo atendida (há um passivo a ser atendido), de maneira que o foco ainda se mantém nos sistemas operacionais (especialistas). Da mesma forma, relatam que há uma grande carência de informações gerenciais nos sistemas, as quais são supridas por soluções individualizadas adotadas por cada área, como planilhas e outros recursos disponíveis. A atual estrutura ainda estaria longe de se transformar em um elemento propulsor e gerador de informações e conhecimento.

Hoje ela é muito mais uma ferramenta operacional do que uma ferramenta estratégica.

Gerar conhecimento, então, estamos longe disso.

Em alguns casos, especialmente aqueles relacionados a negócios de investimentos (estratégicos), verificaram-se melhorias recentes nos sistemas para suportar plenamente tais operações, especialmente com o apoio de soluções externas. Também nestes casos, ocorreram manifestações quanto à falta de um ambiente para disponibilização de informações gerenciais.

Existem esforços recentes na área de TI visando retomar o seu papel, de modo que estão em andamento projetos para esse fim, gerando expectativas de melhorias no médio e longo prazo (objetivo estratégico).

O relacionamento entre as áreas e a TI também foi mencionado, tendo, de um lado, a reivindicação das áreas para que a TI se aproxime e entenda dos negócios (fornecedora de soluções) e, do outro, a TI atribuindo a exclusividade das definições a essas mesmas áreas (entregar a solução como idealizada). Um dos entrevistados apontou que não sabe quem na TI conhece sobre o seu negócio, para que ele pudesse recorrer quando precisasse e que são exigidos dele conhecimentos sobre a

forma como funcionam alguns sistemas e a linguagem técnica adotada, enquanto os analistas de TI não fazem nenhum esforço no sentido contrário, sob a alegação de que são responsáveis somente pela programação e desenvolvimento.

Também ficou evidenciada em alguns relatos a percepção da falta de conhecimento para atendimento de algumas demandas pela área de TI, em decorrência da não retenção do conhecimento relacionado a sistemas desenvolvidos por consultorias externas.

4. 1.16. Ferramentas de TI - Atuais

Como principais ferramentas comuns a todas as áreas pesquisadas identificou-se o Lótus Notes (principal canal de comunicação interna e externa), internet, os sistemas especialistas utilizados na realização dos processos internos de trabalho e os aplicativos de escritório como Word, Excel e Power Point. O Lótus Notes é o principal meio de comunicação entre as pessoas e equipes, sendo responsável pelo trânsito da maioria das informações.

O *site* da organização também entraria nesse grupamento, porém, mais voltado ao atendimento ao público externo (associados).

Outras ferramentas amplamente conhecidas, mas com uso ainda restrito foram:

- Intranet : mais como veículo de comunicação interna do que para a troca de conhecimento; também possui uma lista telefônica com foto e localização dos funcionários;
- Sistema da patrocinadora: mais utilizado para buscar informações cadastrais e comunicação institucional;
- GED: sistema de gestão eletrônico para publicação de decisões superiores; acesso restrito ao grupamento de gerentes executivos.

- DW - *Data warehouse*: Uso restrito a poucos funcionários (pequeno número de licenças) e alguns não conhecem todo seu conteúdo;

Dentro das minhas atribuições eu busco pouco do ponto de vista de um DW, de um 'Discoverer', dos aplicativos que você tem lá para buscar informações, porque está mais demandado para os outros gerentes ou para os funcionários fazerem de acordo com suas atividades.

Ferramentas identificadas, porém com pouca divulgação/utilização:

- “Discoverer”: ferramenta que possibilita a busca e combinação de informações em banco de dados; acesso restrito a algumas gerências e poucos funcionários.
- TV Corporativa da patrocinadora: não utilizada;
- Videoconferência: baixa utilização e excelente estrutura;
- Intranet e site da patrocinadora: a maioria não conhece ou abandonou seu uso.

Algumas ferramentas de uso exclusivo também foram apontadas, tratando-se de soluções externas que apoiam algumas áreas:

- Sistema de monitoramento de risco.
- Provedores de informação de mercado.

4. 1.17. Ferramentas de TI - Potenciais

A abordagem principal foi com relação à necessidade de sistemas para o fornecimento de informações gerenciais, para suplantam a dificuldade atualmente verificada em algumas gerências para se localizar e extrair informações da base de dados dos sistemas e para evitar a adoção de soluções “caseiras”, quase sempre trabalhosas, reativas e incompletas. Nessa linha surgiu a sugestão de investimento no desenvolvimento da ferramenta de DW.

Tem vários bancos de dados e o DW é só um deles, mas pode ser de várias marcas, lógicas, programações diferentes e este é um conceito importante, porque precisamos na organização para ajudar a integrar.

Também foram identificados: a necessidade de melhor aproveitamento do canal de intranet; a ampliação do uso do chat e da videoconferência já disponíveis para a organização; e alguns mecanismos de comunicação interna facilitada como bate-papos, mensagens instantâneas e chat com voz.

Pelo fato de a organização estar localizada em um mesmo prédio e em somente dois andares, apesar de propostas algumas ferramentas para melhorar a troca de informações entre as pessoas, não foram verificadas demandas diferenciadas para essa finalidade.

4. 1.18. Pesquisa Documental

Verificou-se a existência de uma política de Gestão de Pessoas bem estruturada, destacando-se um direcionamento específico e voltado para a capacitação do corpo funcional, que contempla desde ações relacionadas a uma trilha básica de formação até programas específicos e avançados, tais como formação em língua estrangeira, mestrado e doutorado. Também é proposto um alinhamento com questões relacionadas ao mapeamento e desenvolvimento de competências funcionais e com a própria sistemática de avaliação de desempenho funcional utilizada pela organização. Com relação ao tema “Gestão do Conhecimento”, confirmou-se o foco em programas de treinamento apontados pelos entrevistados, inclusive na própria comunicação interna.

Observou-se também a preocupação em desenvolver novas frentes em relação à gestão de conhecimento, aspecto esse refletido na recente criação de um objetivo estratégico com esse propósito.

A organização possui um portal de internet e intranet funcional, utilizado para o relacionamento com seus associados e funcionários, respectivamente. Especialmente em relação ao canal de intranet, seu uso ainda fica restrito basicamente à comunicação interna e para a localização de funcionários, tal como as “páginas amarelas”, porém apenas com informações básicas.

Com relação aos demais sistemas de informação, ratifica-se o uso do Lótus Notes como principal mecanismo de comunicação entre os funcionários e gerências e a predominância de sistemas operacionais (tarefas cotidianas). O sistema de informações gerenciais denominado DW ainda tem seu uso restrito, ficando prejudicada a própria análise por parte deste pesquisador. Tal restrição, entretanto, fica superada diante das manifestações dos entrevistados, já expostas nos itens precedentes.

4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção aborda os principais fatores que influenciam o processo de gestão do conhecimento na organização estudada, levando-se em conta os resultados apresentados na seção anterior. Vale observar que alguns itens citados na seção anterior foram agrupados ou reordenados na presente análise, devido à forte interação entre si e ao encadeamento lógico envolvido.

4. 2. 1. Fontes de Conhecimento e Acessibilidade

O ensino acadêmico e os programas de treinamento apresentaram-se como principais mecanismos para a busca de conhecimento, sendo tais fontes ressaltadas em todas as entrevistas.

Igualmente, constatam-se diversas outras iniciativas realizadas pelas gerências com a finalidade de buscar e compartilhar conhecimento novo com diferentes

fontes. Essas ações, na maioria das vezes, são decorrentes das necessidades individuais dessas equipes e organizadas individualmente, nem sempre adequadamente estruturadas para serem exploradas com efetividade, quando nos referimos a mecanismos para a retenção e disseminação dos conhecimentos compartilhados dentro da organização.

Outro importante aspecto levantado refere-se à forte posição da organização no seu ambiente de negócios, ou seja, por ser uma grande investidora institucional e possuir participação nas principais empresas brasileiras, tem boa receptividade e facilidade em acionar e obter informações junto às diversas fontes de conhecimento que demanda (parceiros, bancos, consultorias, associações, órgãos governamentais, associações, empresas, etc). Essa acessibilidade representa uma excelente oportunidade para futuras ações coordenadas visando potencializar esses canais.

Em relação às fontes internas de conhecimento, as entrevistas apontaram a falta de mapeamento desse conhecimento e, conseqüentemente, o pouco aproveitamento desse potencial.

Tonet e Paz (2006) citam a fonte de conhecimento como um dos elementos determinantes da efetividade do processo de compartilhamento, destacando a atitude positiva, o domínio do conhecimento, a habilidade de repassá-lo e um contexto favorável para que haja a motivação para o repasse de conhecimento.

Dessa maneira, tão importante quanto a identificação das principais fontes é a seleção daquelas que realmente detêm o conhecimento estratégico para a organização e que atendem ou poderão vir a atender os requisitos apontados.

Corroborando o pensamento anterior, a identificação das fontes na presente pesquisa aponta para a existência de um potencial diversificado, porém, ainda pouco explorado na sua integralidade. As fontes externas, representadas pelo mercado e pelas empresas com as quais a organização mantém algum tipo de vinculação (patrocinadora, participadas e demais fundos de pensão); e as fontes internas (pessoas mais experientes e especialistas) se apresentam, a partir da visão dos entrevistados, como indicativo para futuras iniciativas, por meio de ações coordenadas.

4. 2. 2. Parcerias

Com relação a parcerias atuais e potenciais, o principal enfoque foi direcionado para a melhoria da qualidade dos relacionamentos com algumas das fontes já citadas no item anterior, além de serem apontadas oportunidades em relação a eventuais parcerias internacionais, em decorrência da globalização e da transposição de oportunidades de negócios para outros mercados.

4. 2. 3. Compartilhamento do Conhecimento

Ipe (2003) destaca como principais fatores que impactam o compartilhamento entre os indivíduos e a organização: o tipo de conhecimento a ser compartilhado, tácito ou explícito; a motivação das pessoas para compartilhar; e as oportunidades para compartilhar, formais ou informais.

O resultado da pesquisa apontou, que os eventos institucionais, como fóruns, eventos, congressos e os relacionamentos cotidianos (operacional e de negócios), são os principais mecanismos utilizados pela organização para compartilhamento de conhecimento com as fontes externas. No entanto, não é percebido o planejamento

dessas relações e, tão pouco, a existência de mecanismos efetivos para retenção e compartilhamento interno do conhecimento.

Para Ipe (2003), o canal relacional, ou seja, as oportunidades informais e os relacionamentos pessoais, são responsáveis pela maior parte do conhecimento trocado, de tal forma que o desafio para a organização vai além da realização ou da participação em eventos formais ou pontuais, no caso das fontes externas, passando pela construção de relacionamentos consolidados e de confiança voltados para a criação, compartilhamento e retenção de conhecimentos considerados estratégicos para a organização.

Tal observação, em relação às fontes externas, ganha relevância quando os resultados indicam:

- a necessidade de um melhor planejamento ou sistematização dos relacionamentos com tais fontes com enfoque na gestão do conhecimento;
- inexistência de mecanismos efetivos de retenção do conhecimento compartilhado;
- conhecimento não é disseminado internamente, ficando, muitas vezes, restrito a poucas pessoas.

O mesmo raciocínio vale para o conhecimento explícito, pois o simples fato de apresentar maior facilidade de codificação e transferência não garante que o mesmo será compartilhado, indicando a necessidade de criação de mecanismos que favoreçam essa disponibilização. Tanto no compartilhamento do conhecimento tácito quanto do explícito, a motivação das pessoas é fator crítico para a efetividade do processo.

Sob a ótica do compartilhamento do conhecimento no âmbito interno, chama a atenção que as trocas habitualmente são decorrentes das necessidades surgidas da

realização das tarefas e funções cotidianas de cada gerência. Também foram identificados casos pontuais em algumas gerências que, por iniciativa própria, já começam a estruturar a busca, a retenção e a troca de conhecimento para a realização dos seus negócios.

A predominância de um movimento quase sempre “reativo” e voltado para o cotidiano desfavorece a integração das diversas áreas, já que não estimula a permanente troca de experiências e conhecimentos em prol dos objetivos da organização.

Com relação à disposição das pessoas em compartilhar seu conhecimento verificaram-se casos de centralização de conhecimento em poucas pessoas e de resistência para compartilhar conhecimento, inclusive sendo apontadas situações de risco para a continuidade plena de alguns serviços. Tais comportamentos normalmente estão associados a algum mecanismo de “proteção” adotado por essas pessoas.

Destaca-se que a maioria dos entrevistados reconhece a necessidade de se adotarem mecanismos efetivos para registro do conhecimento, seja tácito ou explícito. Entretanto, poucas vezes os manuais de normas e procedimentos ou outras formas de registro do conhecimento foram citados pelos gestores como práticas já adotadas ou como potenciais para a retenção e compartilhamento de conhecimento.

Verificou-se ainda que há uma expectativa de que a organização venha patrocinar e direcionar ações específicas voltadas para a gestão do conhecimento, surgindo sugestões como a sistematização de eventos, criação de incentivos aos funcionários, utilização de novos recursos de comunicação e até mesmo o estabelecimento de metas específicas voltadas para esse fim.

Adotando o modelo de Tonet e Paz (2006), que prevê quatro fases para o processo de compartilhamento de conhecimento, apresenta-se como principais desafios para a organização estudada:

- a) **Iniciar** o processo com uma análise criteriosa e planejada do conhecimento necessário para a organização; a identificação das fontes potenciais, especialmente aquelas ocultas na própria organização; a otimização de esforços e recursos; e, sobretudo, a gestão de aspectos culturais para garantir condições adequadas de compartilhamento, dedicando especial atenção à questão do porquê da existência de pessoas resistentes ao compartilhamento do conhecimento.

Recomenda-se, também, que o tema “gestão do conhecimento” seja amplamente disseminado visando a incorporação dos seus conceitos e objetivos para toda a organização, por tratar-se de um assunto relativamente novo, ainda não totalmente sedimentado, inclusive junto aos gestores entrevistados.

- b) Já na fase de **implementação**, devem ser proporcionadas plenas condições às partes envolvidas na troca de conhecimento para garantir sua efetividade, incluindo habilidades, atitudes e um contexto adequado e motivador. Neste sentido, deve-se patrocinar e apoiar integralmente a implementação das ações propostas, diretriz que se mostrou evidente nas sugestões dos gestores entrevistados, inclusive sugerindo a incorporação dessas medidas como indicadores a constar da avaliação de desempenho.
- c) Sempre que necessário, garantir **apoio** para esclarecer e retificar entendimentos visando evitar o uso inadequado do conhecimento, inclusive com medidas corretivas, quando recomendadas.

- d) Utilizar efetivamente o conhecimento para que ele seja **incorporado** pelas demais pessoas da organização, dispensando o devido cuidado para que as barreiras criadas pelas pessoas sejam habilmente rompidas.

Como o compartilhamento do conhecimento é um processo inerente aos indivíduos, estando sujeito à influência da cultura organizacional e da própria motivação para a troca, recomenda-se a adoção de ações organizadas e estruturadas observando sempre o tipo de conhecimento a ser trocado (tácito e explícito) e as variáveis do ambiente, para que os resultados sejam efetivos em cada estágio do processo (IPE, 2003).

4. 2. 4. Aplicação do Conhecimento

Observa-se que já existem algumas iniciativas individualizadas trazendo impactos positivos no desempenho dessas áreas, tais como a busca sistemática de informações no mercado ou com fontes externas com conhecimento especializado, com o posterior compartilhamento interno. Verificou-se, em alguns casos, que tais condições viabilizaram o alcance de melhores resultados, inclusive passando pela revisão da forma como se trabalha.

Apesar de já existirem iniciativas mais estruturadas, é predominante, na visão dos entrevistados, que a aplicação do conhecimento ainda é restrita às necessidades de curto prazo, especialmente aquelas relacionadas às atividades cotidianas.

4. 2. 5. Mapeamento do Conhecimento

Ficou evidenciada a carência de um mapeamento dos conhecimentos existentes na organização, especialmente aqueles internalizados nas pessoas. Os

relatos apontam para uma percepção de grande manancial de conhecimento interno, não mapeado e pouco aproveitado.

Com relação às fontes externas, considerando tratar-se de relacionamentos encaminhados individualmente pelas gerências, não se percebe o mapeamento completo desse conhecimento, o qual poderia servir a toda a organização e potencializar ações conjuntas das áreas junto a cada fonte.

Para Davenport e Prusak (1998), um mapa de conhecimento funciona como guia indicando a localização do conhecimento para os membros da organização, objetivando o acionamento quando necessário.

O mapeamento, além proporcionar a localização do conhecimento, também possibilitará avaliar o estoque de conhecimento da organização e orientar futuras ações para alavancar novos conhecimentos ou suprir/aprimorar necessidades existentes.

São recomendados cuidados especiais ao mapear o conhecimento interno para que essa construção não gere tensões políticas, pois o mapa retratará o conhecimento que realmente existe na organização e as pessoas que o detêm, independentemente do cargo ou *status*. A credibilidade dos conhecimentos refletidos no mapa é imprescindível para que ele exerça sua função e viabilize a realização de diversas outras ações relacionadas a gestão de conhecimento.

Uma importante ferramenta utilizada para essa finalidade são as denominadas “páginas amarelas”, observando que a organização já possui uma ferramenta de intranet com identificação básica dos funcionários e local de trabalho, podendo ser potencializada para cumprir a finalidade proposta.

4. 2. 6. Preservação da Memória Organizacional – Conhecimento tangível e intangível

Apesar da distinção entre o conhecimento tácito e explícito, sendo o primeiro pessoal e específico, ligado às habilidades individuais e difícil de ser exposto e capturado; e o segundo sendo formal e sistemático, facilmente comunicado e codificável (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), é importante ressaltar que o processo de criação do conhecimento surge da interação desses dois tipos de conhecimentos, sempre se originando nas pessoas e a elas retornando.

Depreende-se daí a importância de um olhar estratégico e ações organizadas para maximizar as fases do processo de conversão do conhecimento para gerar novas competências para a organização.

A pesquisa mostra, também, que, mesmo sendo o conhecimento explícito mais fácil de ser registrado e transferido, ainda assim existe um grande desafio a ser transposto para sua retenção e utilização na organização estudada, seja pela necessidade de melhores mecanismos de captura e busca, de diretrizes para ações de registro ou pela necessidade de criação de um contexto mais propício a esse fim.

Segundo Terra (2003), é de extrema importância o fornecimento, pelas organizações, de mecanismos que facilitem o processo indireto de busca de informações por meio de banco de dados com perfis para identificar as pessoas com conhecimentos ou experiências sobre determinado assunto.

A inexistência de mecanismos efetivos de registro e troca de conhecimento, então, interfere diretamente na plenitude do processo de interação, criação e utilização de novos conhecimentos a favor da organização.

Destaca-se, entretanto, que os gestores reconhecem, não só a possibilidade de se registrar boa parte do conhecimento disponível, como também a necessidade de a

organização estruturar e adotar ações nesse sentido, aspecto que pode ser decisivo para o sucesso de futuras iniciativas.

Ainda em relação ao registro do conhecimento, verificou-se a necessidade de aprimorar questões relativas ao manual de normas da organização, uma vez que, há demandas de atualização não atendidas pela área de RH e foi pouco citado como potencial fonte para registro de conhecimento explícito.

Turban et al. (2004) apresentam dois modelos de armazenagem de informações, o modelo em rede e o modelo de repositório. Enquanto o modelo de rede não procura codificar ou extrair conhecimento das pessoas, mas sim aprimorar a forma de localização do conhecimento e os métodos de colaboração, o modelo de armazenagem de dados ou repositório de conhecimento segue o procedimento de transferência em dois passos, da pessoa para o repositório e do repositório para a pessoa, através do conhecimento extraído e codificado.

De forma semelhante, Hansen et al. (1999) apontaram para duas estratégias de gestão do conhecimento, sendo a primeira denominada “codificação” e a segunda “personalização”. Na codificação o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informações, podendo ser localizado por meio de indexação. Na personalização, o foco está na transmissão do conhecimento tácito e os sistemas de armazenagem são menos robustos, sendo então priorizados os contatos pessoais.

Recomenda-se, no entanto, sempre a adoção de um modelo híbrido, sendo que as melhores práticas adotam um composto de 80%-20%, independente do tipo de sistema de gestão de conhecimento e da estratégia a ser adotada (codificação ou

personalização, conforme a necessidade de cada organização), porém demandando a existência de um local de armazenagem, o repositório.

Nonaka e Takeuchi (1997), por outro lado, entendem que a estratégia de gestão de conhecimento de uma empresa líder deve ser multiforme, abrangendo ambas as dimensões, ressaltando que o conhecimento evolui na forma de uma espiral, pela relação constante entre ambas as dimensões epistemológicas – tácita e explícita.

Ressalta-se que a Tecnologia da Informação pode contribuir substancialmente para a implantação dessas estratégias.

4. 2. 7. Gestão de Pessoas e Conhecimento

Ratificando a afirmação de todos os pesquisados sobre o papel fundamental das pessoas em relação às questões do conhecimento, Bartol e Srivastava (2002) relembram que, mesmo que a troca de conhecimentos ocorra involuntariamente em quase todos os momentos no ambiente de trabalho, reveste-se de um processo complexo e multifacetado que requer a atenção diferenciada da organização.

Não se pode pensar em gestão do conhecimento sem considerar o papel das pessoas, pois, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas e às pessoas retornam, ou seja, o conhecimento “tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6).

Terra (2003) alerta que, embora a implantação de um sistema gestão do conhecimento implique mudanças na cultura organizacional, há a necessidade de que sua implantação envolva todos os colaboradores da organização.

Além da ratificação da importância do papel das pessoas, o resultado da pesquisa apresentou as seguintes evidências, sumariadas no Quadro 6.

Quadro 06 – Resumo das evidências - Gestão de Pessoas

(-) prejudica (+) auxilia (#) precisa ser aprimorado	Evidências
Gestão	(-) Foco em objetivos de curto prazo prejudica a GC. (-) Necessidade de os gestores compreenderem o seu papel de formador e os benefícios da GC. (-) Necessidade frequente de equilibrar forças na equipe. (-) Focos de resistências para a troca e o registro. (#) Necessidade de trazer pessoas para as decisões para sentirem-se parte. (#) Inexistem mecanismos de incentivo e reconhecimento. (+) Sugerida a adoção de metas de GC. (#) Necessidade de patrocínio e incentivo a GC.
Desenvolvimento	(-) Foco exclusivo em programas de Treinamento como GC. (+) Reuniões e rodízio são principais mecanismos de troca conhecimento tácito. (+#) Programa de sucessão e novos funcionários são excelentes iniciativas a aprimorar com foco em GC.
Aspectos Comportamentais	(-) Resistência a mudanças e para compartilhar. (-) Pouca integração entre as gerências. (-) Falta de incentivo à iniciativa, a aprendizagem pelo erro e a inovação.
Comunicação	(#) Necessidade de promoção do tema de forma institucional. (#) Comunicação de programas e projetos.

Fonte: elaboração própria

Nonaka e Takeuchi (1997) reiteram o papel dos gerentes em proporcionar aos funcionários uma estrutura de conceitos que os ajudem a extrair conhecimento de suas experiências.

Pettigrew (1987), dentro da perspectiva estratégica, remete a gestão do conhecimento à ação e não somente a uma perspectiva comportamental e convoca

os gestores a materializar suas habilidades e atitudes na implantação das ações estratégicas. Nesse sentido, os gestores devem assumir o papel de formador, patrocinando e implementando todas as ações porventura planejadas de gestão do conhecimento, sempre se alinhando ao pensamento estratégico.

O sucesso da gestão do conhecimento, segundo esse autor, estaria atrelado a uma decisão estratégica, e não somente a gestão da rotina cotidiana, e a uma liderança criadora de confiança e respeito entre as pessoas, equilibrando forças, vencendo resistências e criando um contexto de comprometimento com o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento em todos os níveis da organização.

As intervenções sugeridas por Cabrera e Cabrera (2008), podem apoiar os gestores tanto na elaboração quanto na implementação de direcionamentos estratégicos para incrementar a participação dos funcionários nos programas de compartilhamento do conhecimento e fazer frente a algumas das evidências apresentadas no Quadro 06:

- Ações de promoção da identidade de grupo, tais como, encorajar a comunicação, criar comunidades, ambientes de troca e dar visibilidade dos funcionários que colaboram; podem levar a um maior comprometimento e maior integração entre as pessoas e gerências, facilitando o fluxo de informação e conhecimento e inibindo a visão restrita da tarefa diária como foco para a busca de conhecimento.
- Reestruturação das funções de ressarcimento (*pay-off*), tais como alinhar políticas de RH, a criar recompensas e incentivos, e facilidades de TI, pode vir a equilibrar o atual enfoque em programas de treinamento com outras práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento, mobilizar e encorajar

as pessoas para que saiam da sua posição de conforto ou proteção. Envolve também aperfeiçoar práticas apontadas como benéficas para a gestão do conhecimento, como é o caso do programa de sucessão, que requer melhor alinhamento com a proposta de preservação da memória organizacional, bem como outras práticas já utilizadas como rodízios, reuniões de trabalho, etc.

- Promover o incremento da eficácia, através de melhor treinamento, *feedbacks* efetivos sobre desempenho e expectativas, melhorando a eficácia dos sistemas e a valorização do conhecimento trocado, com isso reduzindo o custo de compartilhamento, inibindo atitudes passivas, e, por outro lado, estimulando o estabelecimento de metas e recompensas e instigando as pessoas para maior integração e participação por meio da valorização dos resultados alcançados.

Com relação a metas de conduta organizacional, Tamayo e Borges (2001) apresentam três exigências que as organizações devem enfrentar:

- 1) compatibilizar interesses individuais e coletivos;
- 2) uma estrutura que permita o alcance das metas gerais da organização;
- 3) o relacionamento entre a organização e o ambiente físico e social.

Também visando compatibilizar interesses individuais e coletivos, Davenport e Prusak (1998) apontam que podem existir muitos fatores culturais que impedem o compartilhamento do conhecimento nas empresas, dentre os quais se destacam a falta de confiança, a intolerância ao erro, a falta de tempo e espaço para o compartilhamento e a questão do poder gerando diferenças.

Esses e outros aspectos que impactam diretamente o comportamento das pessoas nas organizações devem ser observados pelos gestores no processo de gestão do conhecimento.

4. 2. 8. Desenvolvimento Organizacional

As evidências ratificaram que o foco da gestão do conhecimento na organização é voltado predominantemente para a realização de programas de treinamento e capacitação. Como consequência desse direcionamento, falta uma visão mais abrangente dos funcionários e de alguns gestores sobre o tema gestão do conhecimento, bem como dos seus benefícios.

Em relação ao programa de treinamento, há uma percepção de descontinuidade ao longo do tempo (trabalhos iniciados, interrompidos e perdidos) em decorrência da recente alteração de modelo.

O novo modelo adotado também recebeu críticas, especialmente pela falta de percepção e clareza em relação aos objetivos, sentimento apontado com frequência. Nesse sentido, o processo de comunicação tem aspecto fundamental, demandando atenção especial em futuras ações.

Apesar da boa formação dos funcionários evidenciada nos resultados, o potencial de conhecimento interno não é considerado para o alinhamento das necessidades de treinamento no que tange ao aproveitamento desses funcionários para capacitação do público interno.

Considerando que as dimensões do conhecimento, tácita e explícita, interagem por meio dos quatro modos de conversão propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), ou seja, iniciando pela socialização e passando pela

externalização, combinação e internalização (processo cíclico e em espiral) e que a maior parte do conhecimento das organizações é tácita, as ações de desenvolvimento da organização devem ter seu foco ampliado para muito além da realização de programas de treinamento e capacitação.

As entrevistas também indicam que nem sempre os conhecimentos adquiridos nos programas de treinamento ou em ações de capacitação são compartilhados posteriormente ou mesmo aproveitados efetivamente a favor da organização, inclusive sendo citados casos em que as pessoas retêm seu conhecimento propositalmente.

Também houve relatos de que os gestores não são ouvidos ou convidados a participar da discussão sobre o novo modelo de treinamento adotado e, não raro, tomam ciência às vésperas de eventos e pela intranet, aspecto que merece destaque, pois deverão liderar futuras iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento.

Tão importante quanto planejar e promover ações para complementar a visão proposta pela gestão do conhecimento, é proporcionar um contexto organizacional adequado para esse movimento. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) apontam cinco condições capacitadoras para que o processo de criação do conhecimento funcione, devendo ser observado pelos gestores para viabilizar o desenvolvimento dos seus funcionários e alimentar o processo contínuo de conversão do conhecimento:

- Intenção: criar condições para novos conhecimentos,

- Autonomia: proporcionar autonomia para agir visando a motivação para criação e troca.
- Flutuação e caos criativo: decompor rotinas para as pessoas saírem do conforto ou estimular o enfrentando crises verdadeiras ou “estimuladas”.
- Redundância: reforçar o uso das informações além das exigências para acelerar o processo criativo.
- Variedade de requisitos: combinação da diversidade interna com a externa e do acesso ao conhecimento para toda a organização.

Outro aspecto que chamou atenção diz respeito à saída de funcionários por aposentadoria e a importância de um programa de sucessão remodelado, uma vez que hoje ele é basicamente focado na promoção de funcionários e com visão de curto prazo. Já com relação aos novos funcionários também há uma demanda para a existência de uma formação básica imediata, potencializando a adaptação inicial.

Finalmente, cabe destacar, que a organização já incluiu em sua agenda estratégica uma ação voltada para a implantação de um programa de gestão de conhecimento, demonstrando que reconhece a necessidade de ampliar sua atuação. Entretanto, considerando que as pessoas ainda não têm uma clara definição sobre gestão do conhecimento e seus benefícios, essa etapa deve ser trabalhada adequadamente para alicerçar movimentos futuros, especialmente em relação às lideranças.

4. 2. 9. Aproveitamento do Potencial Interno e Retenção do Conhecimento

Em relação à iniciativa das pessoas para buscar conhecimento ou colocar seu conhecimento à disposição, os resultados apontam que as pessoas “mais jovens”

estariam mais dispostas a procurar conhecimento e também a abrir mão do seu conhecimento, uma vez que, na maioria das vezes, anseiam galgar novos cargos com rapidez, não estando dispostas a “estacionar” em suas posições. Em que pese a grande iniciativa dessas pessoas, a orientação para a busca e as fontes escolhidas nem sempre são devidamente qualificadas, requerendo orientação e direcionamento dos gestores.

Diferentemente, os “mais velhos”, geralmente, possuem menos iniciativa (zona de conforto), mas, quando o fazem, são mais assertivos e exigentes na seleção e escolha das fontes de conhecimento.

Também há relatos da existência de alguns funcionários, normalmente com maior senioridade, que oferecem resistência para compartilhar o conhecimento acumulado, como forma de proteger sua posição ou *status*.

Davenport e Prusak (1998) defendem que o processo de gestão do conhecimento é conduzido por três atores, ou seja, os compradores de conhecimento, os vendedores e os corretores do conhecimento e as pessoas transitam invariavelmente por esses três papéis de acordo com as circunstâncias da situação em que ocorre o relacionamento.

Entendendo o contexto de compartilhamento como um mercado, a organização precisa oferecer “incentivos” e condições para que os vendedores percebam o respectivo valor do seu conhecimento e estejam dispostos a abrir desse recurso em favor da organização.

Assim, apresenta-se como fator crítico trabalhar as etapas do processo de compartilhamento do conhecimento, citadas por Tonet e Paz (2006), e guiar-se pelas orientações propostas por Cabrera e Cabrera (2008), especialmente no que se

refere à reestruturação da função de ressarcimento, aumentando o benefício da contribuição e reduzindo o seu custo.

Nonaka e Takeuchi (1997) também reiteram o papel desempenhado pelos gerentes para proporcionar aos funcionários a orientação necessária para a melhoria desses resultados.

Não obstante as considerações descritas acima, vale observar que a organização não vem direcionando ações para o aproveitamento do potencial de conhecimento dos seus funcionários, apesar de os relatos indicarem que boa parte desse grupo esteja disposta a contribuir, caso viessem a ser convidados.

Apesar de tais conhecimentos não estarem mapeados, a alternativa de aproveitamento desse potencial apresenta-se como elemento fundamental para futuras ações, inclusive visando estimular as pessoas para a colaboração, a integração e compartilhamento do conhecimento.

Observou-se, também, que muitos funcionários já atuam como educadores da empresa patrocinadora ou em instituições de ensino conceituadas, apresentando competências e prontidão para serem acionados logo num primeiro momento.

A adoção de incentivos ou alguma forma de reconhecimento foi recomendada pelos entrevistados, alinhando-se à recomendação dos autores já citados neste capítulo.

Em relação a esse aspecto, ressalta-se novamente o posicionamento de Davenport e Prusak (1998, p. 32), pela existência do “mercado do conhecimento”, sendo um dos desafios da gestão do conhecimento garantir que compartilhar conhecimento seja mais vantajoso do que o enclausurar, cabendo aos corretores do conhecimento colocar compradores e vendedores em contato.

A reciprocidade é uma das expectativas dos vendedores de conhecimento, seja através de incentivos proporcionados pela organização ou através do estabelecimento da confiança de que terão o conhecimento à sua disposição quando atuarem como compradores em futuras oportunidades. Com relação a incentivos, esses autores recomendam a adoção das chamadas 'moedas valiosas', como gratificações monetárias, promoções, incentivos, formas de reconhecimento, critério da avaliação de desempenho, dentre outros.

4. 2. 10. Estrutura Organizacional – aspectos físicos e organizacionais

A atual disposição da organização em um único prédio, utilizando somente dois andares, foi um avanço em relação à estrutura anterior, porém, permanecem relatos da existência de barreiras físicas e comportamentais a serem superadas, como o caso ilustrado pela existência de “muitas caixinhas”, impedindo a integração e a troca de informações, mesmo que, muitas vezes, nem existam barreiras físicas.

Senge (1990) reforça o aspecto da estrutura organizacional como influenciadora de comportamentos, citando que pessoas diferentes em estruturas similares tendem a produzir resultados semelhantes. Assim, convida-nos a refletir como a estrutura poderia colaborar para melhorar os resultados em relação às questões da gestão do conhecimento.

Na mesma direção, Nonaka e Takeuchi (1997), relembram que o conhecimento se expande na forma de espiral, por meio do processo SECI, o qual é influenciado diretamente pelo ambiente ou campo de interação, ao qual denominam “*Ba*”.

Adicionalmente, ficou atribuída à cultura da organização parcela da dificuldade de integração entre as pessoas e grupos (gerências). Salieta-se que os próprios entrevistados tiveram dificuldade de caracterizar a cultura predominante da organização, sendo que um deles afirmou tratar-se da cultura herdada da

patrocinadora, enquanto um segundo entrevistado disse que a cultura era diferente da patrocinadora, com traços próprios e de difícil descrição; e um terceiro comentou tratar-se de um momento de grandes mudanças, tal como uma luta iniciada e não terminada.

O fato é que o componente “cultura” fica destacado como um elemento crucial a ser observado para que outros direcionamentos voltados para a gestão do conhecimento sejam implantados.

Tonet e Paz (2006) ratificam que o compartilhamento do conhecimento é influenciado diretamente pela cultura organizacional, sendo reconhecida como uma barreira a ser transposta para que as fases do processo de gestão do conhecimento obtenham sucesso, já que molda as percepções e orienta a forma de pensar e a ação das pessoas, aspecto corroborado por Ipe (2003), quando aponta a necessidade de motivação dos indivíduos como um dos requisitos para que ocorra o compartilhamento do conhecimento.

4. 2.11 Tecnologia da Informação e suas Ferramentas

A tecnologia da informação foi reiterada por todos como elemento fundamental para a realização dos trabalhos e, especialmente, para as questões relacionadas à gestão do conhecimento, enquanto responsável pelo armazenamento e disponibilização de informações; pela facilitação da integração entre as pessoas e pela otimização dos processos de trabalho, liberando as pessoas para tarefas mais nobres.

Por outro lado, a visão dos entrevistados é de que a estrutura de TI atual ainda está voltada para o atendimento de demandas de ordem operacional e ainda longe de se transformar em uma ferramenta efetiva para a disponibilização de informações e geração de novos conhecimentos.

Drucker (2000) afirma que, apesar de grandes investimentos em tecnologia da informação em decorrência do avanço tecnológico recente, a tecnologia avançada de processamento de dados não é imprescindível para o desenvolvimento da organização baseada em conhecimento, reforçando o aspecto de que são as pessoas que acrescentam valor e geram resultados, sendo a tecnologia um meio facilitador da informação.

McGee e Prusak (1994) também ressaltam que não basta ter tecnologia à disposição, se ela não for utilizada pelos seres humanos de forma a tornar-se útil, aspecto de extrema relevância quando voltada para a gestão do conhecimento, que depende essencialmente da contribuição permanente e efetiva das pessoas.

Finalmente, Wensley e Verwijck-O'Sullivan (2000) informam que as ferramentas de tecnologia da informação podem apoiar aspectos da gestão de conhecimento, mas esta, por sua vez, não se restringe ao uso de tais ferramentas, uma vez que a geração do conhecimento envolve todas as atividades da organização que viabilizam conhecimento novo, seja para o indivíduo, grupo ou organização.

Entretanto, considerando que os grandes objetivos da gestão do conhecimento passam por criar, capturar, depurar, armazenar, administrar e difundir conhecimento, (TURBAN et al., 2004) as ferramentas de TI podem contribuir sensivelmente para esse fim, especialmente na implementação das estratégias de codificação e personalização (HANSEN et al., 1999), através de três conjuntos de tecnologias, ou seja, a tecnologia de comunicação, as tecnologias de colaboração e as tecnologias de armazenagem.

No caso estudado, outro aspecto observado pelo pesquisador refere-se ao fato de que a organização já possui uma ação estratégica em andamento que tem como objetivo tornar a organização referência em tecnologia de informação, reconhecendo

a necessidade de sensíveis avanços. Recomenda-se então, aproveitar esse esforço estratégico para a incorporação dos conceitos de gestão do conhecimento nas decisões relativas a esse novo modelo de TI.

Das ferramentas de TI citadas como necessárias, a disponibilização de um banco de dados integrado que disponibilize informações para toda a organização foi a principal demanda.

A existência de uma plataforma de internet e intranet são pontos fortes da organização e também podem ser explorados mais amplamente, principalmente para uma estratégia de personalização. Como exemplo, citamos a ferramenta de intranet, com a identificação e localização das pessoas, que já existe e pode ser ajustada para funcionar adequadamente como “páginas amarelas”, orientando os funcionários na localização do conhecimento.

Com relação a processos de codificação e transferência do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) apontam que os recursos multimídia e os hipertextos das intranets são tecnologias importantes para capturar as narrativas e as histórias organizacionais, transmitindo significados ao tornar explícito o conhecimento tácito.

Outras oportunidades que já estariam disponíveis, podendo ter seu uso intensificado de imediato, são a videoconferência, ferramenta de chat, canais de comunicação da patrocinadora, dentre outras.

4. 2.12 Fatores Críticos - visão consolidada da análise

O quadro 07, apresenta uma visão consolidada da análise, apontando os principais fatores críticos verificados para a implantação da gestão do conhecimento na organização estudada.

Quadro 07 – Fatores críticos de sucesso para a implantação da gestão de conhecimento

FATORES CRÍTICOS			
Processo	Fontes de conhecimento, parcerias e acessibilidade	Estabelecer critérios de seleção, planejar e otimizar os relacionamentos com foco na gestão de conhecimento	
		Potencializar relacionamentos com empresas participadas, patrocinadora e demais fundos;	
		Adotar mecanismos efetivos de retenção e canais relacionais efetivos (tácito)	
	Mapeamento do conhecimento	Mapear o conhecimento interno (tácito)	
		Mapear o conhecimento explícito (fontes e mecanismos)	
		Adotar mapa e gerir as tensões	
	Compartilhamento do conhecimento e aplicação do conhecimento	Implantar e incentivar mecanismos formais e informais de compartilhamento	
		Estabelecer estratégia de codificação ou personalização	
		Viabilizar “mercado” do conhecimento (ações e incentivos)	
		Planejar e apoiar todo o processo de troca e a incorporação do conhecimento novo	
	Preservação da memória organizacional – tangível e intangível	Adotar o registro do conhecimento como prática	
		Identificar focos de centralização e riscos	
		Estruturar mínimamente a TI para atender a estratégia de codificação (repositórios e busca) e de personalização/canais (tácito)	
		Realizar rodízios e programas de sucessão com foco no compartilhamento e preservação da memória	
	Pessoas	Gestão de pessoas	Vincular à decisão estratégica e patrocinar o programa
			Inserir visão de GC e seus benefícios
Implantar em toda a organização			
Aumentar ou induzir a integração entre as gerências			
Desenvolver lideranças (formadores e incentivadores)			
Adotar incentivos para o compartilhamento			
Vencer resistências x incentivar			
Alinhar e incluir nas metas organizacionais			
Desenvolvimento organizacional e aproveitamento do potencial interno		Alinhar programas de treinamento à visão integrada de GC	
		Adotar Programa para sucessão e novos funcionários	
		Oportunizar a incorporação do conhecimento novo	
		Aproveitar o potencial de conhecimento interno (cursos, palestras, etc.)	
Retenção do conhecimento e iniciativa	Mapear e utilizar potencial de conhecimento interno		

	das pessoas	Equilibrar aspirações entre os “novos” e “mais velhos”
		Orientar as equipes por meio dos gestores
	Cultura organizacional (item foi incluído pelo desdobramento da análise e devido à sua relevância)	Incorporar GC na cultura organizacional
		Construir relacionamentos e ambiente de confiança
		Vencer barreiras individuais e organizacionais
		Comunicar efetivamente para todos os funcionários
Permitir autonomia e aprendizado pelo “erro”		
Estrutura	Aspectos físicos	Incorporar princípios de GC nas decisões de leiaute
	Aspectos organizacionais	Suplantar restrições do organograma hierárquico/Diretorias alinhando às práticas de GC
	Tecnologia da informação	Viabilizar estrutura mínima para a estratégia de codificação e personalização
		Adaptar as ferramentas atuais às práticas de GC
		Incorporar GC ao planejamento de TI (decisões futuras)

Fonte: elaboração própria

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÕES

Considerando os resultados expostos nos capítulos anteriores e objetivo da presente pesquisa, verifica-se que a implantação da gestão do conhecimento vai além da simples vontade da organização ou da existência de um direcionamento estratégico para que seus gerentes ou funcionários adotem práticas que facilitem a criação e compartilhamento do conhecimento. Portanto, apoiar um projeto dessa magnitude extrapola o uso das técnicas tradicionais de administração, devido às diversas dimensões do conhecimento em si. Assim, se os executivos da organização não acreditarem amplamente em tais esforços, inclusive se preparando para administrar as dificuldades e eventuais frustrações que venham a surgir durante todo o processo de implantação, provavelmente colocarão em risco o sucesso da empreitada.

A criação de um contexto adequado e de confiança para a criação e compartilhamento do conhecimento passa a ser o principal desafio a ser superado em todas as fases e ações que venham a ser propostas, já que implicará modificações de aspectos da própria cultura organizacional. Destaca-se aqui a capacidade de oportunizar aspectos positivos da cultura e de transpor habilidosamente as barreiras individuais e organizacionais identificadas previamente ou que venham a surgir no transcorrer da iniciativa.

Sabendo que a gestão de conhecimento ainda é um desafio para a maioria das organizações e que os aspectos relacionados à gestão das pessoas têm sido frequentemente pontuados entre os principais itens que impõem obstáculos à sua implantação nas organizações, reitera-se a necessidade de um olhar permanente

para o planejamento das ações a serem desenvolvidas, bem como de um processo efetivo de comunicação aos funcionários, garantindo a transparência dos objetivos propostos e o envolvimento em torno dessa ideia.

Nesse sentido, o patrocínio efetivo da alta administração passa a ser premissa para a adoção de um modelo de gestão do conhecimento, bem como a sedimentação prévia do seu conceito e dos seus benefícios. Da mesma forma, a implantação deve permear toda a organização, mesmo que determinadas iniciativas sejam, num primeiro momento, mais focadas ou direcionadas a determinadas áreas, como por exemplo, a realização de alguns projetos pilotos.

O papel das lideranças é imprescindível em todas as fases e, em especial, na construção e implantação inicial, de modo que preparar esses líderes requer um esforço direcionado, uma vez que, a priori, eles também poderiam estar sujeitos a alguns pressupostos da cultura organizacional inibidores de mudança.

A partir da análise dos resultados também foram destacados outros fatores críticos que serão abordados, a seguir:

A necessidade da realização de um mapeamento abrangente do conhecimento tácito e explícito espalhado pela organização e nas potenciais fontes externas, pois, além de servir como orientação para identificar a localização do conhecimento necessário, também proporcionará um balanço do conhecimento existente e a identificação da sua relevância, servindo para apontar carências e oportunidades, subsídio essencial para o planejamento das demais ações.

A adoção de um critério de seleção das fontes externas e internas também merece atenção que, somada ao mapeamento, amplia o campo de análise, estreitando ainda mais o foco para as possibilidades de criação e captura do conhecimento para a organização.

Registrar o conhecimento de forma organizada e sistemática é crucial para qualquer modelo proposto, especialmente para garantir sua retenção na organização e para viabilizar o seu compartilhamento. Estabelecer a forma e os critérios para a realização desses registros é primordial. De igual modo, as situações de risco devem ser mapeadas e receber ações pontuais de correção.

Situações e práticas que permitam o registro de ambas as dimensões – explícita e tácita – do conhecimento devem ser mapeadas, de modo que a permitir uma estratégia híbrida de codificação e de personalização que viabilize a acessibilidade futura desse conhecimento por outras pessoas ou áreas da organização.

Lembrando que a maior parte do conhecimento é aquele que reside nas pessoas, tão importante quanto identificar a sua localização é oportunizar a cultura da troca permanente, seja incentivando atividades informais do dia a dia ou estruturando ocasiões formais e organizadas.

A maior integração entre as gerências tem se apresentado como um grande desafio para a organização pois, apesar das vantagens oferecidas pela grande especialização técnica alcançada pelas áreas (diretorias e gerências) na estrutura atual, percebe-se a necessidade de maior articulação transversal para ampliar a capacidade de responder a novos desafios e de realização permanente de melhores resultados.

A realização de um programa de eventos contemplando a apresentação de cada uma das gerências, seus projetos e objetivos, pode colaborar fortemente na fase inicial de implantação, uma vez que também foi destacada a dificuldade na definição exata das funções de cada área da organização em decorrência do distanciamento sentido entre elas.

Em relação ao desenvolvimento organizacional, a realidade encontrada reflete um grande esforço na capacitação das pessoas, fato que colabora fortemente para a existência de um grande potencial de conhecimento interno, aspecto que pode ser alinhado a outras ações mais extensivas de gestão do conhecimento, permitindo melhor aproveitamento desse potencial a favor da organização. Ações dessa natureza contribuirão indiretamente para a integração interna.

O programa de treinamento foi remodelado neste ano, mas ainda existem muitas restrições e resistências à proposta, em parte pela deficiência da comunicação institucional na sensibilização inicial e, principalmente, durante o programa, ficando à mercê de cada um a interpretação de como efetivamente o programa ocorre, qual seu foco e suas diretrizes, o que fragiliza sua execução e efetividade.

Aprimorar o processo de comunicação pré e pós-implementação é fator crucial, devendo ser utilizadas, sempre que possível, oportunidades de troca direta entre gestores e funcionários, adicionalmente aos canais de divulgação institucionais.

Conhecer as práticas relacionadas à gestão de conhecimento que já vêm sendo adotadas por algumas gerências e potencializá-las, seja adaptando ou ampliando sua utilização para a organização pode representar um boa alternativa para incentivar e disseminar os conceitos de gestão de conhecimento nesta fase inicial (promotores do conhecimento), por meio de experiências e relatos práticos.

Entender o contexto como um mercado de conhecimento, no qual existem compradores, vendedores e corretores de conhecimento, indica a necessidade de adoção de formas alternativas de incentivo ou recompensa para favorecer as iniciativas de compartilhamento do conhecimento na organização.

A inclusão de metas na avaliação de desempenho funcional igualmente merece uma avaliação, sendo, recomendado, a princípio, o estabelecimento de metas de equipe para mobilizar a comunhão dos conceitos.

Do ponto de vista estrutural, com relação ao suporte da TI, apesar de a maioria dos entrevistados ter questionado a real capacidade de atendimento às demandas inerentes à gestão de conhecimento, é preciso ressaltar que a tecnologia da informação não é fator primordial, neste primeiro momento, para o avanço substancial das questões relacionadas ao conhecimento, especialmente em relação ao conhecimento tácito.

Entretanto, não se pode alienar totalmente a TI do processo, uma vez que precisará contribuir, minimamente, atendendo as necessidades e requisitos que serão apontadas nas estratégias de codificação e personalização escolhidas.

Desse modo, potencializar e aperfeiçoar as ferramentas existentes passa a ser o desafio de curto prazo, visando apoiar a fase de implantação do processo de gestão de conhecimento, oferecendo condições mínimas para a disponibilização interna do conhecimento aos funcionários, bem como para viabilização de suas contribuições.

Deve-se aproveitar o momento em que se revisa o planejamento de TI na organização para incorporar aspectos de gestão de conhecimento, especialmente para permitir avanços significativos no futuro.

Por fim, deve-se considerar a necessidade da criação de uma estrutura ou, no mínimo, de algumas funções específicas, como por exemplo, um gerente de projeto de conhecimento ou técnicos com conhecimento especializados, para desempenhar e conduzir algumas ações estratégicas e táticas relacionadas a gestão de conhecimento (gestão do repositório, apoio de internet, mapeamento, depuração do

conhecimento, distribuição, dentre outras), uma vez que não se pode presumir que a implantação da gestão do conhecimento ocorra simplesmente pela adição de mais essas atividades às diversas tarefas já existentes ou, da mesma forma, que a responsabilidade da gestão de conhecimento estaria restrita a um grupo de pessoas selecionadas pela organização.

Concluindo, é preferível iniciar ao poucos, com resultados efetivos sendo comunicados para toda a organização, a se estabelecer grandes expectativas no curto prazo para um programa que se sedimentará gradativamente, até ganhar maturidade.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Apesar da representatividade dos gerentes executivos da organização enquanto líderes das diversas equipes funcionais, além dos aspectos apresentados nesta pesquisa, recomenda-se, para garantir uma maior amplitude dos fatores críticos a serem observados para implantação de um modelo de gestão de conhecimento na organização, a obtenção da percepção de alguns grupamentos representativos dos seus funcionários, uma vez que todos os integrantes organização estarão diretamente envolvidos em qualquer modelo que venha a ser adotado, podendo trazer novas contribuições para orientar o sucesso dessas ações.

Apesar dos diversos conceitos e proposições apresentados na literatura, estudos contemplando a aplicação efetiva de práticas gerenciais e seus impactos na implantação de modelos de gestão de conhecimento nas organizações ainda são raros, ficando, a maioria das abordagens ainda focada em aspectos mais conceituais.

Dessa forma, recomenda-se que novos estudos se dediquem ao estudo de casos envolvendo as fases de implantação de modelos de gestão de conhecimento,

contemplando as diversas ações envolvidas e seus resultados, podendo contribuir consideravelmente para a consolidação de algumas práticas gerenciais e servindo de orientação para futuras iniciativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. **Integrating the individual and the organization**. London: Transaction, 1990.
- BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-77, 2002.
- CABRERA, A.; CABRERA, E. F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization Studies**, v. 23, p. 687-710, 2002.
- CHANG, D. R.; HANG, C. Organizational memory influences new product success. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 1, p. 13-23, 2008.
- COLLINS, H. M. Humans, machines, and the structure of knowledge. In: RUGGLES III, R. L. (ed.) **Knowledge management tools**. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 1997, p. 145-163.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____; _____. **Vencendo com as melhores ideias**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____ et al. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.
- DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DYER, G. Knowledge management crosses the chasm. IDC state of the market survey. **Knowledge Management**, v. 3, n. 3, p. 50-54, 2000.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. O advento da nova organização (1988). In: **Gestão do Conhecimento - Harvard Business Review**, 2. ed., p. 9-26, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EARL, M. **Knowledge management strategies**: towards a taxonomy. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, p. 215-233, 2001.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, p. 78-91, Jul-Aug., 1993.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-116, 1999.

HENDRIKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**. v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

LESSARD, D. R.; ZAHEER, S. Breaking the silos: distributed knowledge and strategic responses to volatile exchange rates. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 7, p. 513-543, 1996.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1996.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____.; TOYAMA, R. E.; KONNO, N. SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1996.

RUGGLES III, R. L. **Knowledge management tools**. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.

SCHEIN E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**: the art & practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday, 1990.

SVEIBY, K.-E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWAN, J. et al. **Knowledge management**: when will people management enter the debate? 33rd. Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-33). Proceedings... Maui, HW: 2000.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (org.) **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (coord.) **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

TURBAN, E.; McLEAN, E., WETHERBE J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WENSLEY, A. K. P.; VERWIJK-O'SULLIVAN, A. Tools for knowledge management. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. (ed.) **Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management**. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2000, p. 113-129.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, v. 41, p. 127-145, Spring 1999.

APÊNDICE 01

Roteiro de entrevista semiestruturada

- 01 – Fontes de conhecimento e a dinâmica da aplicação desse recurso.
- 02 – Compartilhamento do conhecimento, interna e externamente.
- 03 – Mapeamento do Conhecimento.
- 04 – Tratamento do conhecimento explícito.
- 05 – Tratamento do conhecimento tácito.
- 06 – Acessibilidade das fontes de conhecimento.
- 07 – Possibilidade de aplicação do conhecimento na organização.
- 08 – Papel das pessoas e a gestão do conhecimento organizacional.
- 09 – Gestão do conhecimento na preservação da memória organizacional.
- 10 – Gestão do conhecimento na ambientação e socialização dos novos funcionários.
- 11 – Planejamento e desenvolvimento dos funcionários (educação corporativa).
- 12– Aspectos organizacionais e a gestão do conhecimento.
- 13 – Aspectos físicos e a gestão do conhecimento.
- 14– Ferramentas de gestão do conhecimento atuais.
- 15 – Ferramentas de gestão do conhecimento potenciais.
- 16 – A tecnologia da informação e a gestão do conhecimento.