

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Frederico Scott Brusa Mesquita

GESTÃO DO CONHECIMENTO E CRIAÇÃO DE VALOR:

um estudo exploratório em empresas brasileiras

SÃO PAULO

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Frederico Scott Brusa Mesquita

GESTÃO DO CONHECIMENTO E CRIAÇÃO DE VALOR:

um estudo exploratório em empresas brasileiras

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Doutor em Administração de Empresas

Campo de conhecimento: Administração da Produção

Orientador: Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos

SÃO PAULO

2006

Mesquita, Frederico Scott Brusa.

Gestão do conhecimento e criação de valor: um estudo exploratório em empresas brasileiras / Frederico Scott Brusa Mesquita. - 2006.
330 f.

Orientador: Marcos Augusto de Vasconcellos.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Gestão do conhecimento. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Vantagem competitiva. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Valor adicionado. 6. Pequenas e médias empresas. I. Vasconcellos, Marcos Augusto de. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.01::001

FREDERICO SCOTT BRUSA MESQUITA

GESTÃO DO CONHECIMENTO E CRIAÇÃO DE VALOR:
um estudo exploratório em empresas brasileiras

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Doutor em Administração de Empresas

Campo de conhecimento: Gestão do Conhecimento

Data de Aprovação:

___/___/___

Banca examinadora:

Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos
(Orientador)
FGV-EAESP

Profa. Dra. Eliane Simões Martins
UEL

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito
FGV-EAESP

Prof. Dr. Claude Machline

Prof. Dr. Stavros Panagiotis Xanthopoulos
FGV-EAESP

Dedico este trabalho às minhas duas mães,
Mariuccia e Maria,

e

À memória do meu pai, Júlio César

AGRADECIMENTOS

Ao meu Pai, que semeou os valores nos quais acredito até hoje.

Às minhas mães e irmãs, pela formação, apoio incondicional, e suporte em todos os sentidos sem os quais nada teria sido possível.

Ao Mestre, Marcos Augusto de Vasconcellos por acreditar nas minhas idéias e confiar nas minhas escolhas, e pela admirável capacidade de com breves colocações determinar os destinos do trabalho em momentos críticos.

Aos amigos de todos os tempos, cuja convivência e troca de idéias sobre os mais diversos assuntos permitiram o desenvolvimento da minha visão de mundo, determinante na escolha da minha área de estudo, Marcelo Vandresen, Frank Siqueira, Agildo Luiz da Silva Sobrinho e especialmente ao saudoso Pedro Saraiva.

Aos que ajudaram a conseguir preciosos contatos nas empresas estudadas, Alfredo Mendivil, Cristiano Luiz Alkain, Eduardo da Silva Althoff, Luciana Wasnievski da Silva, e aos que dedicaram tempo e esforço à avaliação das atividades de gestão do conhecimento, Mauro Martins e Elizabeth Gomes.

Aos entrevistados e respondentes, pela sua colaboração nos testemunhos para o trabalho, a verdadeira essência da pesquisa.

Aos jovens novos especialistas em gestão do conhecimento, Felipe de Oliveira, Rafael Vieira e Maíra Coutinho, cuja colaboração em diversas etapas do trabalho foi fundamental para a consecução do mesmo.

Ao companheiro de todas as horas e parceiro no desenvolvimento conjunto das crenças em torno de gestão do conhecimento, cujos resultados permeiam todo este trabalho, pelo incentivo inestimável e discussões construtivas, meu amigo Stavros Panagiotis Xanthopoulos.

Às que me trazem alegria todos os dias a mais de uma década, e sintetizam o prazer das pequenas coisas da vida, Ailê, Eliá e Brenda.

As meninas da secretaria da pós, que do primeiro ao último dia colaboraram além das suas obrigações, Rosa, Edna, Glauciane, Mari, Cláudia e Luciana.

Às pessoas que, por caminhos diversos, ajudaram a ampliar em muito meu autoconhecimento, minha empatia, e minha capacidade de crescer continuamente, aspectos essenciais para uma mudança de paradigma que permite abraçar a gestão do conhecimento, Laeticia, Fabrícia, Tatiana, Janaína, Katilene, Fernanda e Vivian.

À Drielly, por entrar na minha vida em um momento tão difícil e tomar conta dela, e de mim, pelo amor, atenção, companheirismo, ajuda, e acima de tudo paciência em absolutamente todos os momentos.

A todos que sempre manifestaram apoio e acreditaram em mim.

RESUMO

Nos últimos dez anos a gestão do conhecimento tem crescido em importância tanto no meio acadêmico como empresarial. Ainda que alguns permaneçam céticos, sua relevância para a competitividade das organizações tem se tornado cada vez mais um ponto de concordância nos dois ambientes, como uma resposta aos desafios sociais e econômicos impostos. Estes desafios impulsionam a gestão do conhecimento vista como uma disciplina interdisciplinar focada nos agentes e no seu ambiente, e no processo de criação, mapeamento e transferência do conhecimento, com o objetivo final de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Apesar de muitos estudos específicos, ainda são poucos os trabalhos que buscam avaliar a adoção da gestão do conhecimento como abordagem ampla, quase como um novo paradigma gerencial adaptado à nova realidade econômica vigente, assim como são poucos os estudos que buscam avaliar o impacto na criação de valor de estratégias focadas no conhecimento. Este trabalho visa contribuir para o preenchimento dessa lacuna, avaliando a adoção de práticas, conceitos e atitudes vinculados à gestão do conhecimento em empresas de grande e pequeno porte de sucesso, mediante estudos de caso. Para isso, o trabalho partiu de uma ampla revisão da literatura em torno do tema para definir um conjunto de práticas associadas ao conceito de gestão do conhecimento, dividido em seis dimensões: estratégia, estrutura, tecnologia da informação, cultura e pessoas, sistemas de suporte e processos. A partir deste levantamento, instrumentos distintos – questionário e roteiro de entrevista - foram elaborados para estudar as grandes e pequenas empresas. A pesquisa de campo só foi realizada após a validação do instrumento por especialistas na área, que avaliaram cada item com relação a sua total, parcial ou marginal associação ao conceito de gestão do conhecimento. Os resultados mostram que, independentemente do tamanho, as empresas de sucesso adotam muitas das práticas associadas à gestão do conhecimento em cinco das seis dimensões estudadas. Além destes indícios, o trabalho também contribui ao deixar um rol de mais de duzentos e trinta itens validados com relação ao conceito de gestão do conhecimento, que podem ser testados e aperfeiçoados.

Palavras-chave: 1. Gestão do conhecimento. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Vantagem Competitiva. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Criação de valor. 6. Estudo de caso. 7. Micro e pequena empresa.

ABSTRACT

In the last ten years, knowledge management has become more important for both academics and practitioners. Even though some remain skeptics, its relevance for organization competitiveness is becoming a consensus in both environments, as a response to social and economic challenges. These challenges fuel knowledge management as an interdisciplinary approach, focused on its agents and his environment, and the process of creating, mapping and transferring knowledge to achieve sustainable competitive advantage. Besides some specific studies, there are still few researches aiming to assess knowledge management as a wide approach, almost like a new management paradigm for the new economic reality, as well as there are few studies trying to assess the impact on value creation from knowledge strategies. This research aims to fill this gap, assessing the adoption of practices, concepts and attitudes linked to knowledge management in large and small enterprises, through case studies. To accomplish that, it began with a wide literature review to define practices associated to the knowledge management concept, understood as a six dimensions construct: strategy, structure, culture and people, information technology, support systems and processes. The next step was the development of distinct measurement instruments – survey and interviews – to study large and small enterprises. The research began after all the items were evaluated by experts in the field. The results show that, no matter the size, organizations that create value adopt several practices and concepts linked to knowledge management in five of the six dimensions. Besides that, this research also provides a large pool of 230 validated items associated with knowledge management, which can be further tested and elaborated.

Keywords: Knowledge management; Organizational learning; Competitive advantage; Organizational development; Value creation; Case study; Small medium enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Diagramas:

Diagrama 1 - Diagrama em árvore para uso em Estudo de Caso para uso no Programa NUD-IST	92
---	----

Esquemas:

Esquema 1 – A evolução da conversão do conhecimento e o processo de “auto-transcendência”	43
Esquema 2 - Espiral de criação do conhecimento organizacional	44
Esquema 3 - Vantagem competitiva na criação do conhecimento	45
Esquema 4 – Modelo Integrado de Cinco Fases de Criação do Conhecimento	48

Quadros:

Quadro 1 - Os princípios da organização do conhecimento	20
Quadro 2: Tecnologia adotada	64
Quadro 3: Características dos modelos gerenciais	69
Quadro 4: Posições alternativas de premissas sobre o conhecimento	87
Quadro 5: Adoção de gestão do conhecimento por fatores na empresa GA ..	127
Quadro 6: Adoção de gestão do conhecimento por dimensões na empresa GA	127
Quadro 7: Adoção de gestão do conhecimento por fatores na empresa GB ..	135
Quadro 8: Adoção de gestão do conhecimento por dimensões na empresa GB	136

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA	12
1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	15
1.4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 A TRANSIÇÃO PARA UM NOVO PARADIGMA – A INOVAÇÃO CONSTANTE	18
2.1.1 A nova economia	18
2.1.2 Tecnologia: subsídios para a nova economia	21
2.1.3 O fator humano, a pessoa e o funcionário	22
2.1.4 A educação	24
2.1.5 O Brasil neste contexto: alguns dados e considerações	26
2.2 ESTRATÉGIA.....	27
2.2.1 Estratégia e performance	27
2.2.1.1 Metodologia EVA.....	29
2.2.1.2 Vantagens competitivas e as teorias estratégicas	30
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	33
2.3.1 Origens da gestão do conhecimento.....	33
2.3.2 Antecedentes da gestão do conhecimento.....	34
2.3.3 Conhecimento e seus componentes	39
2.4 A TEORIA DO CONHECIMENTO DE NONAKA E TAKEUCHI	41
2.4.1 A criação de conhecimento	41
2.4.2 Condições facilitadoras da criação do conhecimento.....	45
2.4.3 O modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento organizacional ..	47
2.5 CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	48
2.6 PRÁTICAS, CONCEITOS E ATITUDES VINCULADOS A GESTÃO DO CONHECIMENTO ..	52
2.6.1 Estratégia organizacional e gestão do conhecimento.....	52
2.6.2 Estrutura organizacional e gestão do conhecimento	55
2.6.2.1 Comunidades de prática.....	55
2.6.3 Tecnologia da informação e gestão do conhecimento.....	61
2.6.4 Cultura e gestão do conhecimento	65
2.6.4.1 Cultura.....	65
2.6.4.2 Pessoas: o modelo middle-up-down.....	68
2.6.5 Suporte a gestão do conhecimento: sistemas de mensuração e recompensas	71
2.6.6 Processos e gestão do conhecimento	75
2.6.6.1 Acesso e captura.....	75
2.6.6.2 Compartilhamento e disseminação	77
2.6.6.3 Retenção.....	79
2.7 A IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS	80
3 METODOLOGIA E PROJETO DE PESQUISA	83
3.1 METODOLOGIA DE PESQUISA	83
3.1.1 Premissas sobre o conhecimento.....	86
3.1.2 Estratégias de investigação.....	87
3.1.3 Métodos	89
3.1.3.1 Os componentes do estudo de caso	90
3.1.3.2 Técnicas de coleta de dados	92
3.2 PROJETO DE PESQUISA	93
3.2.1 Definição e domínio do constructo.....	93
3.2.2 Definição e validação das práticas, conceitos e atitudes relacionadas à gestão do conhecimento	95
3.2.2.1 Elementos da dimensão estratégica.....	95

3.2.2.2 Elementos da dimensão estrutural	97
3.2.2.3 Elementos da dimensão cultural	99
3.2.2.4 Elementos da dimensão tecnológica.....	103
3.2.2.5 Elementos da dimensão de sistemas de suporte.....	105
3.2.2.6 Elementos da dimensão processual.....	108
3.2.2.7 Validação	110
3.2.3 Definição do questionário final e roteiro de entrevista.....	112
3.2.4 Escolha das empresas	113
3.2.5 Coleta de dados	114
3.2.5.1 Pequenas empresas	115
3.2.5.2 Grandes empresas.....	116
3.2.6 Análise e interpretação dos dados	117
4 RELATO E ANÁLISE DA PESQUISA.....	119
4.1 INTRODUÇÃO	119
4.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DO CASO GA	119
4.2.1 Contextualização.....	119
4.2.2 Relato e análise do caso GA.....	120
4.2.2.1 Gestão do conhecimento na dimensão estratégica	120
4.2.2.2 Gestão do conhecimento na dimensão da estrutura organizacional.....	121
4.2.2.3 Gestão do conhecimento na dimensão cultural.....	122
4.2.2.4 Gestão do conhecimento na dimensão da tecnologia da informação.....	123
4.2.2.5 Gestão do conhecimento na dimensão dos sistemas gerenciais	124
4.2.2.6 Gestão do conhecimento na dimensão dos processos e melhores práticas	125
4.2.3 Conclusões do caso GA.....	126
4.3 ANÁLISE INDIVIDUAL DO CASO GB	128
4.3.1 Contextualização.....	128
4.3.2 Relato e análise do caso GB.....	129
4.3.2.1 Gestão do conhecimento na dimensão estratégica	129
4.3.2.2 Gestão do conhecimento na dimensão da estrutura organizacional.....	130
4.3.2.3 Gestão do conhecimento na dimensão cultural.....	131
4.3.2.4 Gestão do conhecimento na dimensão da tecnologia da informação.....	132
4.3.2.5 Gestão do conhecimento na dimensão dos sistemas de suporte.....	132
4.3.2.6 Gestão do conhecimento na dimensão dos processos e melhores práticas	133
4.3.3 Conclusões do caso GB.....	134
4.4 ANÁLISE INDIVIDUAL DO CASO PA	136
4.4.1 Contextualização.....	136
4.4.2 Relato e análise do caso PA	137
4.4.2.1 Gestão do conhecimento na dimensão estratégica	137
4.4.2.2 Gestão do conhecimento na dimensão cultural.....	139
4.4.2.3 Gestão do conhecimento na dimensão da estrutura organizacional.....	141
4.4.2.4 Gestão do conhecimento na dimensão da tecnologia da informação.....	142
4.4.2.5 Gestão do conhecimento na dimensão dos sistemas de suporte.....	142
4.4.2.6 Gestão do conhecimento na dimensão dos processos e melhores práticas	143
4.4.3 Conclusões do caso PA	144
4.5 ANÁLISE INDIVIDUAL DO CASO PB	144
4.5.1 Contextualização.....	145
4.5.2 Relato e análise do caso PB	145
4.5.2.1 Gestão do conhecimento na dimensão estratégica	146
4.5.2.2 Gestão do conhecimento na dimensão cultural.....	147
4.5.2.3 Gestão do conhecimento na dimensão da estrutura organizacional.....	149
4.5.2.4 Gestão do conhecimento na dimensão da tecnologia da informação.....	149
4.5.2.5 Gestão do conhecimento na dimensão dos sistemas de suporte.....	150
4.5.2.6 Gestão do conhecimento na dimensão dos processos e melhores práticas	151
4.5.3 Conclusões do caso PB	153
4.6 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS	153
4.6.1 Similaridades e diferenças entre os casos	153
4.6.2 Análise das proposições de pesquisa.....	156
5 CONCLUSÕES	159

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	159
5.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	161
5.2.1 Aspectos relacionados ao quadro teórico	161
5.2.2 Aspectos relacionados às proposições da pesquisa	163
5.2.3 Iniciativas de excelência comuns a todos os casos	165
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	167
5.4 PESQUISAS FUTURAS.....	168
REFERÊNCIAS.....	171
APÊNDICES	186

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Nos últimos dez anos a gestão do conhecimento tem crescido em importância tanto no meio acadêmico como empresarial. Ainda que alguns permaneçam céticos, sua relevância para a competitividade das organizações tem se tornado cada vez mais um ponto de concordância em ambas as esferas, como uma resposta aos desafios sociais e econômicos impostos, dentre os quais podemos destacar a globalização, o surgimento e a difusão da Internet e as novas teorias das organizações, centradas no conhecimento.

A globalização é o fenômeno mais perceptível. Em decorrência dela as empresas precisam lidar com uma complexidade e um volume de informações e variáveis sem precedentes, gerando por sua vez uma necessidade de criar novos produtos, entrar em novos mercados, e lidar com novos concorrentes tão rápida e eficientemente que as empresas passaram a ter que se preocupar constantemente com perguntas tais como “o que sabem”, “quem sabe o quê”, “o que deveriam saber”, entre outras.

As novas tecnologias da informação, por sua vez, propiciaram a separação entre o fluxo de informação e a cadeia de valor física (RAYPORT; SVIOKLA, 1995; EVANS; WURSTER, 1997). E além do efeito mais aparente de tornar a informação disponível quase simultaneamente em qualquer lugar a um custo irrisório, trouxeram como contrapartida uma valorização daqueles conhecimentos que não podem ser transferidos por meios digitais. Assim, itens como julgamento, liderança, persuasão, e toda forma de conhecimento tácito passaram a ter um valor crítico como fator de diferenciação.

Finalmente, talvez o menos aparente dos fatores, ainda que definitivamente não o menos importante, seja o surgimento da teoria das organizações baseadas em recursos (TEECE, 1998). Tendo suas raízes nos trabalhos de Penrose (1959), cada

vez mais, economistas e estudiosos de estratégia como Wenerfelt (1984), Jay Barney (1991 e 1996) e Prahalad e Hamel (1990) concordam que as organizações podem ser entendidas como um conjunto de *capabilities*, dependentes das escolhas, história e experiências únicas e cuja unidade de análise é o conhecimento, especialmente o conhecimento tácito e mais específico da empresa.

Da combinação destes três fatores a gestão do conhecimento vem ganhando importância crescente como uma disciplina “interdisciplinar focada nos agentes e no seu ambiente, e no processo de criação, mapeamento e transferência do conhecimento, com o objetivo final de gerar vantagens competitivas sustentáveis” (MESQUITA; XANTHOPOYLOS, 2003).

Buscando lidar com esta diversidade, vários trabalhos têm procurado sistematizar as iniciativas desde o trabalho precursor de Wiig (1993) e seus métodos para gestão do conhecimento. Ruggles (1998) estudou as iniciativas sobretudo de um ponto de vista tecnológico, ressaltando as barreiras à implantação. Davenport et al. (1998) estudaram projetos em gestão do conhecimento em mais de 25 grandes corporações, gerando uma classificação baseada nos projetos vinculados à gestão do conhecimento. Zack (1999) definiu instâncias de conhecimento explícito, na busca de uma metodologia para o gerenciamento deste. Finalmente, Earl (2001) classificou as iniciativas de gestão do conhecimento em escolas, destacando, entre outras coisas, os fatores críticos de sucesso para cada uma delas e a importância da combinação para a consecução de resultados superiores.

Assim, é possível encontrar hoje diversas classificações para diversas atividades de alguma forma associadas à gestão do conhecimento, bem como algumas diretrizes para a implantação de projetos (TIWANA, 1999). Pode-se também encontrar uma gama de estudos sobre dimensões específicas comumente associadas à gestão do conhecimento, tais como gestão de competências (ULRICH, 1998), comunidades de prática (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002) ; SAINT-ONGE; WALLACE, 2002), tecnologias da informação relacionadas à gestão do conhecimento (RUGGLES, 1998), uso e disseminação de melhores práticas (O’DELL; GRAYSON, 1998; XANTHOPOYLOS, 2005), aspectos culturais (ROSA, 2000), entre outras.

Apesar destes muitos estudos específicos, ainda são poucos os que buscam avaliar a adoção da gestão do conhecimento como abordagem ampla quase como um novo paradigma gerencial adaptado à nova realidade econômica vigente. A explicação para esta ausência pode ser resumida a dois fatores. Primeiro, é necessário um enorme esforço para avaliar tantas dimensões em um único estudo. Segundo, da própria dificuldade em se encontrar um consenso sobre exatamente que áreas, conceitos, técnicas e práticas deveriam ser consideradas como características de um programa de gestão do conhecimento. Neste caso, por sua vez, o problema ainda é amplificado pela tentativa de, na maioria das vezes, se criar um conceito de gestão do conhecimento que parte da simples sobreposição de significados das duas palavras: gestão e conhecimento. Se o conceito de gestão não chega a ser dos mais polêmicos, o de conhecimento é bastante problemático a ponto de ocupar os filósofos por séculos.

Da mesma forma que a gestão do conhecimento, também a área de estratégia, especialmente da teoria baseada em recursos, possui lacunas ainda a serem preenchidas. Em especial, é destacada na literatura (BARNEY, 1996) a falta de estudos que busquem trazer dados empíricos que subsidiem a ligação entre a gestão idiossincrática dos recursos e competências (conhecimento) e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, idéia principal proposta pela teoria.

A importância dos conceitos de gestão do conhecimento e da teoria baseada em recursos como fonte de criação de vantagens competitivas para pessoas, organizações e países, unida à falta de estudos que busquem relacionar estes conceitos com evidências empíricas justificam e motivam o desenvolvimento deste trabalho.

1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA

A gestão do conhecimento tem sido reconhecida como uma das atividades mais importantes para as organizações se manterem competitivas no século XXI (DRUCKER, 2000). No meio acadêmico, igualmente, grande importância vem sendo

dada para o tema, e diversos trabalhos de pós-graduação vêm sendo escritos no Brasil e principalmente no exterior.

Dentre estes muitos avaliam mais a fundo a gestão do conhecimento sob a lente de uma determinada área, como tecnologia da informação, cultura (ROSA, 2000) ou melhores práticas (XANTHOPOYLOS, 2005). Outros, raros, buscam avaliar a adoção de um número menor de conceitos relacionados a mais áreas por um conjunto de organizações (TERRA, 1999). Entretanto, existe uma lacuna na intersecção destes estudos no que tange à avaliação profunda das várias dimensões de gestão do conhecimento na sua totalidade. Da mesma forma, apesar de alguns estudos tentarem vincular a adoção das práticas de gestão do conhecimento avaliadas ao desempenho das organizações estudadas (LEITE, 2004; KLUGE, J.; STEIN, W.; LICHT, 2001), não existem estudos que contribuam, de maneira empírica, para a indicação de relação entre gestão do conhecimento e criação de vantagens competitivas ou, em outras palavras, a criação de valor. Ainda que estabelecer uma relação de causalidade entre desempenho organizacional e gestão do conhecimento seja um problema complexo, situado na intersecção das áreas de gestão do conhecimento e estratégia, vários caminhos podem seguidos para contribuir com tal objetivo. É neste sentido que se estabelece o problema de pesquisa deste trabalho:

Qual o grau de adoção dos conceitos e práticas relacionados à gestão do conhecimento em empresas de sucesso?

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Para responder ao problema proposto, o trabalho tem como objetivo principal:

Identificar que conceitos e práticas relacionados à gestão do conhecimento são adotados por empresas de sucesso.

Para alcançar o objetivo central, o trabalho também deve responder a alguns objetivos específicos, a saber.

- Definir as dimensões em torno das quais a gestão do conhecimento pode ser vinculada.
- Definir que conceitos, práticas e atitudes estão relacionadas ao conceito de gestão do conhecimento.
- Definir a que dimensões os conceitos, as práticas e as atitudes identificadas estão relacionados.
- Identificar mecanismos que permitam identificar empresas de sucesso.
- Selecionar empresas brasileiras de sucesso.
- Identificar a adoção dos conceitos, das práticas, e das atitudes relacionadas à gestão do conhecimento nas empresas do estudo.

Este trabalho tem, portanto, caráter exclusivamente descritivo, não buscando estabelecer relações de causalidade. Mas procura colaborar com a base de conhecimento estabelecida em gestão do conhecimento levantando dados sobre a adoção de conceitos e práticas de gestão do conhecimento por empresas de sucesso, o que reforça a possibilidade de uma relação de causalidade entre estes elementos.

1.4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta.

Na seção 2 é apresentado o referencial teórico que define os contornos da pesquisa. Nele são apresentadas algumas das mudanças que exemplificam a passagem de paradigma que atravessamos, aspectos relacionados à estratégia que justificam e subsidiam a pesquisa, e tópicos relacionados à gestão do conhecimento. Em

especial, são vistas as visões que a literatura propicia para o conceito de gestão do conhecimento, e as práticas e atitudes relacionadas a gestão do conhecimento.

Na seção 3, “Metodologia”, são apresentados a metodologia e o projeto de pesquisa, com as justificativas para as escolhas feitas em relação a abordagem, estratégia de pesquisa e método escolhidos.

A seguir, na seção 4, o relato dos casos estudados é apresentado, juntamente com as análises a partir das dimensões relacionadas no projeto de pesquisa.

Finalmente, a quinta e última seção apresenta as conclusões da pesquisa em relação aos objetivos e problema de pesquisa definidos, indica as contribuições do trabalho e futuros caminhos que podem ser trilhados a partir dos levantamentos e conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A TRANSIÇÃO PARA UM NOVO PARADIGMA – A INOVAÇÃO CONSTANTE

2.1.1 A nova economia

Como tem sido amplamente estudado e discutido na literatura recente, as economias e organizações, como os organismos vivos, evoluem em resposta aos desafios e oportunidades que enfrentam, e tais mudanças podem ser bastante radicais.

Na década de 80, um dos principais estudiosos de tendências no mundo identificava, em sua principal obra, Megatendências (NAISBITT, 1982), a passagem da sociedade industrial para uma sociedade da informação, a qual teria seu ponto de partida em dois fatos marcantes da década de 50: a globalização da informação mediante o lançamento de satélites, e a mudança na composição dos trabalhadores nos Estados Unidos, com o número de funcionários ultrapassando o de operários.

De fato, naquele ponto, Naisbitt, entre outros (TOFFLER, 1980; Bell, 1973; DRUCKER, 1988 e 1993) estava identificando não uma tendência, mas uma realidade. A década de noventa demonstrou que o mundo estava passando por uma transformação social e econômica ainda mais radical, em direção à economia do conhecimento.

O conhecimento tem sido, ao longo do tempo, uma fonte tão importante para o sucesso das organizações e nações quanto os demais recursos tradicionais: terra, capital e trabalho. O know-how dos funcionários selecionados sempre foi considerado um ativo importante (COLE, 1998).

No entanto, uma mudança fundamental ocorreu na composição destes elementos. Desde o começo do século o conhecimento tem se tornado crescentemente importante como elemento de criação da riqueza, e diversos estudos econômicos demonstram alterações na composição dos elementos da economia global no sentido de valorizar ativos intangíveis.

A década de 80 mostrava um Japão vencedor, com uma economia forte e empresas expandindo-se mundo afora, mesmo dentro dos domínios de outrora imbatível nação americana, num processo aparentemente invencível. Na década de 90 os Estados Unidos souberam como ninguém modernizar-se dentro da chamada Nova Economia do conhecimento (este apenas um dos nomes utilizados para definir a nova realidade econômica) gerando números de crescimento tais como a inflação abaixo de 2%, o aumento dos lucros em 70% e um desemprego abaixo de 4,5% nesta década de 90. Finalmente, na entrada do século 21 empresas e países se conscientizam da importância que o conhecimento adquire e do seu impacto sobre o desempenho de ambos (STEWART, 1998).

Estas transformações não aconteceram por acaso. A economia mundial possui desde o fim do século passado todos os ingredientes para uma onda de inovações sem precedentes da história da humanidade.

A Nova Economia, alavancada pela tecnologia da informação e dirigida pelos progressos tecnológicos como um todo, tem condições de sustentar um processo de inovação crescente. Com o advento da Internet, sobretudo, a revolução da informação se dissemina e acelera ao invés de reduzir seu ritmo. Além dela, o desenvolvimento da biotecnologia, tendência já identificada por Naisbitt e Abuderne no começo dos anos 90 (NAISBITT; ABUDERNE, 1990), parece colocá-la no centro do processo de inovação no próximo século, e cientistas testam as fronteiras da nanotecnologia, visando a produção de dispositivos que podem transformar setores industriais inteiros.

A transformação da economia atinge praticamente todos os setores, como negócios, serviços financeiros, universidades e mesmo instituições governamentais reinventam-se para adaptar-se a nova realidade. Sveiby (1998), ao discorrer sobre

as novas organizações faz uma excelente comparação entre uma organização da nova era do conhecimento, e uma inserida no contexto do paradigma industria (Quadro 1).

Item	Visto pelo paradigma industrial, ou de uma perspectiva industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento, ou de uma perspectiva do conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores braçais X capitalistas	Trabalhadores do conhecimento X gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Gargalos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis	Estruturas intangíveis
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Quadro 1 - Os princípios da organização do conhecimento

Fonte: SVEIBY, 1998.

Certamente, a trajetória da economia do século 21 será conturbada. As mudanças e impactos deverão ser tão ou mais significativos que a passagem da sociedade agrícola para a sociedade industrial. Cada onda de inovação e suas transformações radicais geram problemas sociais e econômicos como grandes quedas nas bolsas de valores e recessão, passando pelo desemprego, mas este parece ser o preço a ser pago para se conseguir os benefícios de um processo dinâmico de mudança.

2.1.2 Tecnologia: subsídios para a nova economia

Os cada vez mais rápidos progressos tecnológicos fornecem a base de alavancagem para a onda de desenvolvimento e inovações na qual estamos entrando. Sem dúvida, dentre os principais campos de desenvolvimento para a entrada do milênio estão a biotecnologia, a já presente tecnologia da informação, sobretudo a relacionada a Internet, e a ciência dos materiais (COATES, 1997).

Desde meados da década de 90 grandes empresas surgiram em fundos de garagem. Partindo apenas de um domínio, um micro, muito trabalho e sobretudo boas idéias e conhecimento, empreendedores conseguiram ligar interesses entre produtores (de serviços ou produtos) com consumidores, escolas com alunos ou simplesmente curiosos que visualizam valor em itens que para muitos não passariam de elementos de gozação. Existe o aspecto direto e prático do uso da rede para transações corriqueiras, porém este novo conceito de abordar o potencial consumidor de informação ou produto traz uma nova realidade de como será conduzido o processo de valor percebido ou pacote de valor (ALBRECHT, 1994).

Os aspectos acima citados nos motivam a gerar algumas considerações sobre as características que surgem com a Internet (EVANS; WURSTER, 1997):

- ganhos em escala: possibilidades de centralizar operações e aperfeiçoar relacionamento e custos com fornecedores a nível mundial.
- reinventando as funções de negócio: a Internet permite que novas formas de criação de valor sejam incorporadas, principalmente para serviços de

informação e catalogação de produtos, permitindo operações de vendas e compras em novos moldes.

- oportunidades versus ameaças: para o profissional já inserido no mercado, o comércio eletrônico oferece alguma ameaça, que em contra partida permite grandes oportunidades para os entrantes. Este aspecto irá atingir certo equilíbrio ao longo desta evolução, conforme a adaptabilidade e a característica econômica do mercado. Esta nova onda não só trará economias, mas também criará novos mercados eletrônicos. Esses certamente mudarão os padrões e modelos atuais de negócio.
- aumento da produtividade: o poder neste novo cenário econômico está com o consumidor ou diretamente na fonte da produção. Os passos de intermediação são eliminados.
- aumento na qualidade/eficácia da venda e o conhecimento do mercado: ao transacionar via Internet o consumidor descreve seu perfil de consumo, gosto, entre outros. O conhecimento de cada transação permite que, mediante o histórico de compra, se encaminhem ofertas com o gosto de cada um acoplado às mesmas. Às vezes este perfil é de difícil identificação na economia tradicional, fato não presente na Internet, na qual o consumidor fica inequivocamente identificado no instante da transação.
- o novo momento da verdade nos serviços: aumenta a intensidade da interface homem/máquina na relação do comércio, mudando os aspectos ligados à cultura de serviço, confiabilidade, segurança, entre outras vertentes que dimensionam a qualidade esperada pelo serviço.

Os elementos acima descrevem alguns aspectos pertinentes ao fenômeno da Internet que irão afetar a todos no mundo competitivo da atualidade.

2.1.3 O fator humano, a pessoa e o funcionário

Em recente pesquisa realizada pelo Projeto Aprendiz e a CPM Market Research com 178 brasileiros, com cargos de relevância em variadas empresas, escolas e mídia, ficou claro a importância de alguns fatores para o trabalhador do século 21. Flexibilidade, adaptação, criatividade, e o gosto por ser agente de transformação se destacam no levantamento. Nunca parar de aprender, saber trabalhar em grupo, administrar o tempo e aproveitar qualquer situação para aprender algo complementam os fatores de destaque (THE 21st CENTURY, ..., 1998).

Onde achar tal trabalhador? O que aparenta ser uma mosca branca deverá ser a regra em um futuro não tão distante. A era com todos seus alicerces na tecnologia não abrirá só espaço para PhDs, pois da mesma forma que o trabalhador agrícola migrou para o trabalho industrial no final do século XIX em diante, teremos um fenômeno de preenchimento destes *gaps* com uma migração semelhante. Este fato é demonstrado por projeção elaborada pelo Labor Dept., Urban Institute, coordenada por Jeffrey S. Passel, que mostra que sem a taxa atual de imigração nos EUA, a força de trabalho teria uma evolução negativa a partir de 2015, beirando 140 Milhões em 2025, contra a projeção de 160 milhões, em relação aos 130 milhões em 1995. Certamente estes números preenchem os *gaps* entre os empregos que vão necessitar de pessoas com terceiro grau e os que não irão. Para reforçar este aspecto, cerca de 60% dos empregos criados hoje em dia têm como pré-requisito formação superior, porém empregos com baixa qualificação ainda preenchem quase metade das vagas, de acordo com Linda Levine, do Congressional Research Service (THE 21st CENTURY, ..., 1998).

Alguns aspectos positivos relativos a igualdades e equilíbrio mostram sinais, pelo menos nos países desenvolvidos. Nos Estados Unidos, tem se observado algo com bastante peso neste novo cenário, que se refere às oportunidades iguais para o talento. As condições de igualdade entre homens e mulheres no trabalho é outro fator relevante.

Fica evidente que apesar de existir espaço para o trabalho sem qualificação, este trabalhador perderá cada vez mais espaço no mercado. Assim, quem tiver formação pobre terá poucas chances de sobreviver.

Outro fenômeno observado nos EUA é que, não só a elite está se beneficiando com toda esta inovação. Gráficos recentes publicado pelo Bureau of Labor Statistics, Economic Policy Institute, Education Dept., mostram que os salários estão evoluindo, enquanto a desigualdade nos salários entre classes de trabalhadores (qualificação) está diminuindo e o nível educacional está aumentando (THE 21st CENTURY,...., 1998).

Por fim, as classes trabalhadora e média estão reagindo a este cenário da explosão da alta tecnologia buscando capacitação para poderem prosperar nos anos à frente. Estes fenômenos se alastram rapidamente para o cenário Europeu e países em desenvolvimento.

2.1.4 A educação

Há uma corrida incessante entre a educação e a tecnologia. Às vezes a educação está à frente, e em outras a curva tecnológica está adiante. Talvez a diferença entre estes dois fenômenos dialéticos nunca esteve tão a favor da tecnologia, principalmente na área de gestão e tecnologia. As escolas estão na zona de pânico e desesperadas em repensar seu negócio. Será que estamos na era da Reengenharia educacional? Planos estratégicos e visões de acadêmicos, pesquisadores, professores e diretores de universidades estão com os mesmo problemas de adequação para enfrentar esta nova era, é o que se tem observado nos esforços de melhoria da qualidade de ensino por todo planeta. Tenta-se, talvez, soluções lineares num período caótico.

A qualificação do capital humano, a tecnologia e fatores de diferenciação estratégica farão os sobreviventes do amanhã na educação. A escola terá que se alinhar com os novos paradigmas de criação de valor e se inserir num novo contexto, integrativo entre áreas de especialização, multidisciplinar e efetivo na aplicação dos valores da formação e relações existentes no mundo hoje. Deverá haver equilíbrio entre a pureza acadêmica e a inovação, fazendo com que a missão tradicional seja forçosamente revista.

Este caminho terá desafios internos e novas conquistas, este escopo rompe a cultura tradicional do ensino. Se este tipo de atitude não prevalecer, dificilmente a universidade acompanhará o passo da tecnologia na corrida.

O repensar da universidade e dos institutos de pesquisa deverá minimamente adotar algumas posturas, das quais citamos:

a) Eliminar fronteiras: encorajar esforços conjuntos entre velhas disciplinas, cujas fronteiras hoje são fluidas, envolvendo educadores e alunos de forma integrada com os recursos de aprendizagem, gestão e ciência. Na EAESP-FGV, em São Paulo, foi adotado no ensino da graduação as Trilhas, conjunto de matérias inter e multidisciplinares para complementar e ampliar a visão do aluno nos aspectos integrados da gestão.

b) Cortejar as empresas: buscar recursos para pesquisa e montar projetos em conjunto para transferir ou auxiliar no desenvolvimento de produtos e tecnologia.

c) Compromisso com a ciência: a pesquisa de qualquer natureza é a espinha dorsal da inovação.

d) Ser empreendedora: tanto institutos como universidades podem criar possibilidades de desenvolvimento de economias locais, entre outras oportunidades. Assim, deve-se desenvolver ou utilizar todos os contatos com os órgãos de desenvolvimento, prefeituras, governo, executivos e financiadores privados.

Este cenário tratou de aspectos da educação superior, porém políticas de alinhamento para a educação básica são necessárias, pois há uma relação direta entre educação e receita. A receita provém do trabalho e o trabalho está com outra cara, isto requer novos ensinamentos e capacitações. No estado de Nova Iorque há um prêmio de excelência para o ensino público, esforço calcado em gestão de qualidade total para buscar melhores patamares no ensino. Alguns colégios no Brasil, além de inglês, estão ensinando espanhol.

Pessoas com melhor formação tem melhores empregos e salários. Países com melhores sistemas de educação tem economias mais fortes e são competidores mais duros de vencer no mercado global.

2.1.5 O Brasil neste contexto: alguns dados e considerações

O Brasil a partir da década de 90 começa a ter uma relação custo/qualidade mais nítida, e tardia, com a abertura do mercado. Inicia-se então uma relação mais direta e profissional entre as empresas e o consumidor, reforçada com o código de defesa do consumidor (1991) e o programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Isto permite uma melhora no foco e no tratamento mais adequado ao cliente. Enquanto os Estados Unidos, Japão e Europa tem uma base sólida para entrar na era da gestão do conhecimento, o Brasil engatinha na era da informação na maior parte de sua economia, com algumas exceções isoladas.

Enquanto temos um dos parques industriais mais disponíveis para produzir no mundo, ele está atrasado. A produtividade está muita baixa em relação às necessidades de tempo de resposta, custos, qualidade e tecnologia. Em determinadas áreas temos ilhas de excelência como as áreas de materiais, biotecnologia, petróleo em águas profundas, aeroespacial, medicina, automobilística, mas todas pouco significativas em termos de participação global.

Alavancar valor intangível na economia, mediante serviços ou pela Internet, será utópico considerando a falta de políticas empreendedoras, de preparo e capacitação das pessoas para atender bem, em um processo onde a relação inter-pessoal é predominante, ainda, nos serviços no Brasil. O país não tem sequer uma cultura suficiente para uso de máquinas de auto atendimento, e imaginar usar a Internet de forma intensa no curto prazo é uma possibilidade remota. Outros fatores tais como falta de infra-estrutura básica para capilarizar este fenômeno e um parque pequeno de computadores pessoais instalados nas residências, impedem ainda mais o uso.

O Brasil possui também sérios problemas para lidar com a importância do talento nesta nova economia. O déficit da educação desafia qualquer possibilidade de recuperação a não ser por altos esforços estruturais e governamentais.

Enquanto a literatura aponta para iniciativas em curso em todas as 100 maiores empresas americanas, no Brasil os exemplos são poucos e as abordagens corporativas ainda mais raras.

2.2 ESTRATÉGIA

2.2.1 Estratégia e performance

Embora as raízes intelectuais do ensino e pesquisa em estratégia possam ser rastreadas aos trabalhos de economistas como Marshall (1891), Chamberlin (1933) e Schumpeter (1952), a estratégia só emergiu como uma área independente de ensino e pesquisa em meados da década de 60 (Ansoff, 1965) (BARNEY, 1997).

Em comum, quase todas as definições de estratégia enfatizam o impacto da estratégia de uma empresa em sua performance.

Estratégia é um padrão de alocação de recursos que permite organizações manter ou melhorar sua performance.

Há pouco consenso sobre a melhor definição, e menos ainda sobre que critérios deveriam servir de parâmetro para esta escolha.

Conforme Barney (1997), é possível desenvolver uma definição conceitual de performance organizacional que compara o valor que a organização cria usando seus ativos produtivos com o valor que os donos destes ativos esperam obter.

Em função desta relação, uma organização pode ter uma performance normal, abaixo do normal, ou acima do normal.

Em geral, empresas que estão obtendo lucros econômicos acima do normal desfrutam de alguma forma de vantagem competitiva em seu mercado ou indústria. Uma firma possui uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia criadora de valor que não está sendo implementada por várias outras firmas naquele mercado ou indústria (BARNEY, 1997).

Esta abordagem para definir performance tem várias vantagens. Ela é consistente com a visão recebida da microeconomia, com a maioria das definições de performance desenvolvidas em teoria organizacional e comportamento organizacional, e é útil para analisar o impacto da performance no ambiente da firma, suas forças e fraquezas internas. Infelizmente, essa é uma definição de performance difícil de ser medida.

Há diversas outras formas para mensurar performance. É possível, por exemplo, concluir que se uma empresa sobrevive por um período de tempo relativamente extenso ela deve estar no mínimo gerando um valor econômico normal. Empresas com um desempenho inferior não irão sobreviver no longo prazo, a menos que recebam algum tipo de ajuda governamental. Assim, a própria sobrevivência da empresa é ao menos uma medida de performance (MCKELVEY, 1982 apud BARNEY, 1997).

A forma mais comum de medir a performance é por meio de indicadores contábeis. Tais indicadores são públicos para a maioria das empresas cotadas em bolsa e comunicam uma vasta gama de informação a respeito de suas operações. Em geral estes indicadores são baseados em análises de quocientes, das mais variadas formas e cores, e em combinação destes visando a uma melhor noção da performance econômica da empresa.

Uma outra maneira de medir performance é a chamada abordagem dos múltiplos *stakeholders*. Por esta visão ela deveria ser avaliada relativa às preferências e desejos dos *stakeholders* que provêm recursos para a empresa (CAMERON, 1986).

Estes podem, tipicamente, incluir clientes, trabalhadores, gerentes, corpo executivo, fornecedores, parceiros, detentores de ações e débitos e a sociedade em geral. Naturalmente, cada *stakeholder* fornece diferentes recursos e tem diferentes interesses em como a empresa deveria ser gerenciada.

Também é possível avaliar a performance das organizações valendo-se de medidas de valor presente do fluxo de caixa gerado por elas. Baseadas na teoria financeira, as medidas de valor presente conseguem suplantar diversas limitações das outras abordagens. Por exemplo, ao medir o fluxo de caixa no tempo, ela evita o viés de curto prazo das medidas contábeis. Da mesma forma, o valor de um recurso disponível para uma empresa é incluído nas medidas de valor presente por intermédio do conceito de taxa de desconto.

Além destas, existem outras formas de mensurar a performance, como o Q de Tobin e medidas baseadas no mercado de ações, entre outras.

2.2.1.1 Metodologia EVA

Foi o autor americano A. Rappaport (1996) quem iniciou a divulgação de estudos empíricos e análises utilizando o conceito de Criação de Valor ao Acionista. Entretanto, foram o livro *The Quest for Value*, de G. Bennett Stewart (1991), e o artigo *The Real Key to Creating Wealth*, de S. Tully na revista Fortune em 20 de setembro de 1993, que despertaram grande interesse ao apresentar o desempenho de empresas segundo a abordagem do Valor Econômico Criado – VEC (ou Economic Value Added – EVA) (MALVESSI, 2001).

Também no Brasil temos, ainda que em menor volume, algumas empresas que já adotaram a metodologia, bem como trabalhos publicados na área acadêmica, como a tese defendida pelo professor da FGV/EAESP Oscar Malvessi, que define:

Existe Criação de Valor ao Acionista, ou VEC, quando o lucro operacional, após a dedução do imposto de renda, excede o valor do custo do capital total investido na empresa. Esse excedente

demonstra a capacidade da empresa em obter resultados econômicos superiores às expectativas dos acionistas. Se não houver excedente, ou seja, se o valor obtido ou projetado for negativo, esta caracteriza a destruição de valor ao acionista (MALVESSI, 2001, p. 40).

Ainda segundo o autor:

O VAM – Valor Adicionado pelo Mercado – representa em valor monetário o quanto o mercado de capitais, através do preço corrente das ações da empresa, tem adicionado riqueza aos acionistas, quando comparado com o valor originalmente investido. Nesse sentido, o VAM reflete o desempenho econômico-financeiro da empresa em termos da cotação de suas ações no mercado, demonstrando, portanto, se a empresa criou ou destruiu riqueza aos acionistas até aquela data (MALVESSI, 2001, p. 40).

A Criação de Valor torna-se particularmente importante face ao atual estágio de integração dos mercados financeiros mundiais. As empresas têm a possibilidade de captar recursos a custos e prazos mais favoráveis do que os oferecidos no mercado doméstico, reduzindo, assim, seu custo médio de capital e melhorando sua competitividade. Também serão compelidas a auferir retornos superiores, ou seja, adicionar valor ao negócio, para que os investidores sintam-se atraídos a continuar investindo no negócio, possibilitando seu progresso e crescimento contínuos.

Só é possível criar valor econômico quando o índice de desempenho econômico, dado pela relação REC/CMPC (retorno econômico/custo médio ponderado do capital) for superior a 1,00. Em 1998, ano da primeira análise realizada no país com 62 empresas, apenas Brahma, Souza Cruz, TAM, Weg, Arno, Globex, Distribuidora Ipiranga, Petróleo Ipiranga e Multibrás alcançaram desempenho econômico maior que 1,00 no período 1993 a 1998 (MALVESSI, 2001).

2.2.1.2 Vantagens competitivas e as teorias estratégicas

As explicações para a obtenção de resultados superiores aos concorrentes podem ser as mais variadas possíveis. Conforme Barnett e Burgelman (1996), uma empresa pode obtê-los por estar em uma posição de mercado protegida de seus

competidores (PORTER, 1980), ocupar uma posição poderosa em uma cadeia de organizações (PFEFFER; SALANCIK, 1978), possuir uma estrutura ou estratégia que se adapte melhor aos desafios colocados pelo mercado (SCOTT, 1975), ser desenhada de maneira a reduzir os custos de transação (WILLIAMSON, 1991), ou pode suplantar seus rivais em interação estratégica (DIXIT; NALEBUFF, 1991), entre outras abordagens menos comentadas.

Entretanto, nos últimos 15 anos temos assistido ao fortalecimento de uma perspectiva em especial, resultado dos novos desafios da nova economia do conhecimento: a teoria das organizações baseada em recursos (*resource-based view*, ou RBV) (WENERFELT, 1984; SCHENDEL, 1996; BARNEY, 1996; CONNER; PRAHALAD, 1996; HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003). A RBV busca “preencher o vazio” deixado pelo popular enfoque de Porter, dominante durante os anos 80 mas ainda bem vivo nos anos 90 e até hoje (PORTER, 1990), e centrado na importância das indústrias e suas inter-relações, deixando as diferenças entre empresas individuais em segundo plano. Além disso, acadêmicos partidários de uma perspectiva evolucionista ressaltam a importância do aspecto dinâmico quando da concepção e, principalmente, execução das estratégias.

Para muitos estudiosos de estratégia, a economia das organizações em geral, e dos custos de transação em particular, permanece uma abordagem insatisfatória para teorização entre organizações e vantagem competitiva. Sua ênfase em análises comparativas estáticas e na identificação de condições de limite generalizadas entre organizações e mercados, bem como sua preocupação com transações centradas em ativos fixos e tangíveis são fraquezas que a tornam incapaz de lidar com aspectos chaves da Nova Economia (LIEBESKIND, 1996).

Na busca da superação de tais limitações, o espectro de problemas e disciplinas incorporados à estratégia continua a se expandir, especialmente em direção ao “trabalho de conhecimento” e à “sociedade da informação” (SPENDER; GRANT, 1996). Tal mudança tem se dado de maneira bastante rápida, incorporando conceitos tais como conhecimento tácito, competências organizacionais, *capabilities*, ativos intangíveis e aprendizagem organizacional. Estes conceitos complementam a teoria dos custos de transações e a idéia de Porter, analisando o lado interno da

equação competitiva e deslocando o foco principal de análise para os recursos dos quais a empresa dispõe e a maneira pela qual os utiliza. O que se percebe então, é que dentre os inúmeros recursos de uma organização, os mais vitais para tal análise são aqueles baseados no conhecimento, organizados na forma de competências centrais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), e a teoria passa a ser entendida, para fins práticos, como teoria das organizações baseada no conhecimento.

Conforme mencionado, a perspectiva baseada em recursos entende estes como a principal (para alguns, única) fonte de vantagens competitivas, sustentáveis ou não. Um método de avaliação dos recursos e sua força como alavancadores de vantagens competitivas foi descrito por Barney (1991), e é conhecido com VRIO, sigla que reúne as iniciais das quatro questões que compõe o método, conforme descrito a seguir.

Independente da maneira pela qual a empresa irá obter suas vantagens competitivas, estas sempre deverão estar construídas sobre algum recurso não oferecido no mercado aberto. Isto é, nenhuma empresa pode obter retornos acima de seus concorrentes baseada em um ativo disponível em algum outro lugar que não dentro da mesma e, portanto, passível de ser adquirido pelos seus competidores. Isso ocorre quer analisemos a economia na época agrícola (terra), quer em seu período industrial (bens de produção), ou em seu período capitalista financeiro (dinheiro). Com a globalização, entre outros fatores, todos estes recursos relacionados a etapas passadas do desenvolvimento econômico da sociedade passaram a ser negociáveis no mercado, perdendo seu aspecto diferencial como fonte de vantagens competitivas sustentáveis.

O enfoque VRIO sugere que as empresas se posicionem estrategicamente baseadas em seus recursos e *capabilities* (e não nos produtos e serviços) únicos, valiosos, raros e difíceis de serem imitados. Distribuir estes em vários produtos e mercados ao invés de produtos específicos para mercados específicos passa a ser o determinante estratégico. Enquanto estes podem ir e vir, recursos e *capabilities* são mais duradouros (ZACK, 1999).

Podemos avaliar um recurso com relação ao enfoque VRIO por meio de quatro questões (BARNEY, 1997):

- A questão do valor(V): Os recursos e *capabilities* habilitam a empresa a responder às ameaças e oportunidades ambientais?
- A questão da raridade(R): Quantos competidores já possuem particulares recursos e *capabilities* valiosos?
- A questão da imitabilidade(I): As empresas sem uma *capability* se encontram em uma situação de desvantagem de custo ao obtê-lo em relação àquelas que já o possuem?
- A questão organizacional(O): A empresa está organizada para explorar o potencial competitivo máximo de seus recursos e *capabilities*?

Ainda mais recentemente, novos estudiosos tem ido além da RBV, incorporando aspectos dinâmicos ao modelo e ampliando seu poder explicativo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WINTER, 2003).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.3.1 Origens da gestão do conhecimento

Muitas respostas já foram dadas para a questão sobre as origens da gestão do conhecimento. E certamente poucos debates equivalentes podem se vangloriar de tamanha variação, em anos, com relação ao seu marco zero como o movimento de gestão do conhecimento. Alguns chegam a colocar as primeiras tentativas de gerenciar o conhecimento nos egípcios e gregos do tempo de Platão. Certamente não se pode negar a origem filosófica do debate, como não se pode negar influencias de Taylor, com a primeira evidência de codificação do conhecimento, ou Simon (1945) com estudos sobre a capacidade cognitiva. Hayek (1945) e Schumpeter (1952) trabalharam a inovação a partir da combinação de conhecimentos e Penrose (1959) colocou as primeiras pedras na idéia de

organizações como repositórios de conhecimento. O caminho segue com o trabalho de Argyris e Schon (1978) em aprendizagem organizacional.

Apesar de contribuições de todos, não se pode dizer que gestão do conhecimento, como movimento, tenha começado em qualquer um destes momentos.

As primeiras iniciativas organizacionais começaram no fim da década de 80, em sua maioria com um enfoque tecnológico. A primeira grande onda chegou com a publicação do clássico trabalho de Nonaka e Takeuchi em 1995, *The Knowledge Creating Company*, sobre o processo de criação de conhecimento organizacional como fonte de inovação, explicando o grande sucesso das empresas japonesas sobre as americanas, impulsionado ainda pelas publicações de negócios, como o livro *Capital Intelectual*, de Tom Stewart (1997). Max Boisot (1998), com *Knowledge Assets*, reuniu o que já se via no movimento estratégico com a teoria da firma baseada em recursos (RBV) com as idéias sobre a importância do conhecimento, e Davenport e Prusak (1998) sedimentaram o caminho para a explosão do interesse sobre o tema com *Working Knowledge*, ressaltando projetos e questões do dia a dia para gerentes do mundo inteiro.

Em paralelo, eventos passaram a surgir ao redor do globo, e em 1996 organizou-se a 1ª Conferência Européia *Leveraging Knowledge for Sustainable Advantage* (Alavancando Conhecimento para Vantagem Sustentável) em Londres. Três anos após, em 1999, a costa oeste dos Estados Unidos realizou o primeiro encontro da primeira sociedade de usuários, praticantes e acadêmicos de gestão do conhecimento, em São Francisco. Mais ou menos na mesma época o Brasil realizava seu primeiro evento no tema no Rio de Janeiro, o Ciclo de Palestras sobre Gestão do Conhecimento, FGV-RJ.

Mesmo com tudo isso, o domínio KnowledgeManagement.com só foi registrado em 1996, e o domínio knowledgeManagement.com.br em 1997, demonstrando a pouca relevância que era dada ao tema ainda nesta época, ou ao menos a miopia reinante.

2.3.2 Antecedentes da gestão do conhecimento

Os antecedentes mais próximos do movimento de gestão do conhecimento podem ser encontrados nos debates acerca do capital intelectual em meados da década de 90. Como destacou Tomas Stewart (1998):

Quando o valor de uma empresa na bolsa de valores equivale a duas, cinco ou 10 vezes seu valor contábil, podemos considerar que o mercado está, na verdade, valorizando os ativos intangíveis da mesma. Estes podem estar na forma de relacionamento com seus clientes, suas marcas, a competência e conhecimento de seus funcionários e as características de sua estrutura organizacional que contribuem para a máxima criação e utilização do conhecimento nela criado. Assim, o principal valor das empresas modernas não está em seu capital físico, mas sim, em seu conjunto de talentos, capacidades e idéias, ou seja, seu capital intelectual. Nenhum investidor compra ações da Microsoft ou da Intel em virtude das fábricas e equipamentos que possuem, mas sim por suas capacidades de gerarem novas idéias, habilidades e inovações capazes de gerar riqueza (STEWART, 1998, p. 9)

Com o crescente interesse em capital intelectual, diversas definições foram dadas na literatura disponível. Muitas destas mostraram-se excessivamente vagas quando se objetiva uma base para ações práticas nas organizações, tais como “o conhecimento e o know-how acumulados pelo indivíduo”. Uma primeira definição com aspectos práticos foi formulada por David Klein e Larry Prusak: “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor” [Ernst & Young Center for Business Innovation, 1994, p. 1). Esta definição possui diversos pontos positivos. A diferenciação entre material intelectual e capital é uma delas, uma vez que nos permite desconsiderar informações como um endereço por exemplo do capital intelectual de uma empresa. Além disso, também permite inferir que os ativos intelectuais podem ser encontrados em diversos locais.

No sentido de facilitar a identificação e o estudo dos diferentes tipos de capital intelectual, vários autores identificaram os possíveis locais onde este poderia ser encontrado. A mais aceita atualmente é a composição sugerida por Hubert Saint-Onge e Leif Edvinsson (EDVINSSON; MALLONE, 1998), que subdivide o capital intelectual da empresa em capital de clientes, capital estrutural e capital humano. A geração do capital intelectual é entendida então como resultado da interação entre estes três fatores, e não individualmente a partir de cada uma das partes.

Dado este novo quadro de importância do conhecimento dentro do contexto econômico, e o deslocamento do recurso-chave dentro das organizações do capital físico para o capital intelectual, o gerenciamento destes ativos de conhecimento dentro das organizações passa a ser fundamental para qualquer empresa que pretenda manter-se competitiva após o novo milênio. É preciso criá-los, cultivá-los e gerenciá-los de maneira eficiente, pois este conhecimento compreende informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Consiste em uma forma de informação de alto valor agregado que está pronta para ser aplicada em decisões e ações, que de alguma forma permitirão aumentar o estado de valor percebido no processo em questão, criando vantagem competitiva. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 1).

Assim, uma das primeiras definições para a emergente disciplina de gestão do conhecimento foi a “aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento dentro das organizações, incluindo processos de aprendizagem e gerenciamento de sistemas de informação.” (BPRC, 1998).

Já Prusak (2001) subdivide os antecedentes da gestão do conhecimento em antecedentes intelectuais e antecedentes práticos, e a corrente do capital intelectual seria apenas um elemento de um dos dois grupos. Do ponto de vista intelectual, gestão do conhecimento é proveniente de diversas disciplinas como economia, sociologia, filosofia e psicologia. Já do ponto de vista prático, as três áreas que trouxeram a maior contribuição de conteúdo e energia para a gestão do conhecimento são gerenciamento da informação, o movimento da qualidade e movimento do capital humano.

A gestão da informação é um conjunto de pensamentos e casos que foca, sobretudo, em como a informação é gerenciada, independentemente da tecnologia usada para isto. Ela trata de informações, sua validação e operacionalização. Nesse contexto, informação geralmente significa documentos, dados e mensagens estruturadas.

Os sistemas de informação têm grande importância na gestão do conhecimento, auxiliando a otimização do fluxo de informações e capturando sua base de

conhecimento. Sistemas de informação voltados para área de gestão de conhecimento são extremamente úteis à medida que focam o suporte de trabalho de informação e conhecimento e a definição e captura da base de conhecimento da organização. Segundo Laudon e Laudon (2001) essa base de conhecimento pode incluir (1) conhecimento interno estruturado, como manuais de produtos ou relatórios de pesquisa; (2) conhecimento externo, como inteligência competitiva, e (3) conhecimento interno informal; freqüentemente chamado de conhecimento tácito, que reside nas mentes dos membros da organização mas não foi documentado de uma forma estruturada.

Em suma, gestão do conhecimento compartilha a perspectiva dos gestores de informação. A tecnologia da informação foca quantos bytes uma rede pode transportar; gestão da informação e a gestão do conhecimento estão mais preocupadas com a qualidade do conteúdo e se isso é benéfico para o usuário e para a organização.

O movimento da qualidade se focou basicamente nos clientes internos, processos visíveis e compartilhamento, com objetivos claros. A gestão do conhecimento adaptou esses objetivos. As técnicas de qualidade eram aplicadas com mais sucesso em processo de manufatura, enquanto a gestão do conhecimento tem um escopo amplo, incluindo processos não mensuráveis ou até mesmo sem definições claras.

A principal contribuição do movimento da qualidade para a Gestão do Conhecimento é o conceito de lições aprendidas. Combinando conceitos existentes e adicionando a eles o papel da lição aprendida como um instrumento de acúmulo do patrimônio educacional da organização. Xanthopoulos define:

Uma lição aprendida é conhecimento adquirido por experiência, positiva ou negativa, dentro de um contexto, sob ordenação de padrões culturais próprios, com impacto real e significativo. É validada factual e tecnicamente, aplicável num projeto, processo, operação ou tomada de decisão de forma a se constituir como parte do patrimônio educacional da organização. Visa aumentar o resultado, ou então, reduzir ou eliminar os custos do impacto negativo de falhas e ocorrências. (XANTHOPOYLOS, 2005, p. 79).

Dentre os pontos mais estudados no conceito de lições aprendidas, encontram-se as formas de como o conhecimento é compartilhado entre os indivíduos dentro da organização. Segundo O'Dell e Jackson (1998) as três maiores barreiras ao compartilhamento são: o desconhecimento das melhores práticas, a falta de recursos e capacidade de absorção e a falta de relacionamento entre fonte e destino.

Segundo Prusak (2001), o movimento do capital humano possui uma forte e bem conhecida base teórica, porém na prática esse conceito tende a ser mal interpretado. A mensagem principal desse conceito é a que demonstra a vantagem financeira em investir em indivíduos, mediante educação e treinamento. No entanto, muitas organizações ainda pensam que investimento em indivíduos são despesas e não investimentos.

Por definição a questão do capital humano remete ao indivíduo, enquanto a gestão do conhecimento foca-se no trabalho em grupo, na disseminação do conhecimento na organização. No entanto, a organização não aprende, quem aprende é o indivíduo como agente da organização (Argyrys, 1991, 1999). É portanto imperativo fazer a ligação entre o aprendizado individual e coletivo (KIM, 1993).

Nessa mesma linha seguem as teorias de aprendizado organizacional que pregam a necessidade das organizações em desenvolver a competência de aprender. A razão para isto está na relação direta entre o aprendizado e a capacidade organizacional de detectar e corrigir erros. Até as organizações mais eficientes têm notado que enquanto mais aprendem, melhor se tornam seus processos de inovação. Uma das fortes premissas das teorias de aprendizado organizacional é a necessidade de estabelecer comportamentos e ambientes com menos barreiras ao aprendizado, facilitando desta forma a gestão do conhecimento, principalmente na sua criação, validação e disseminação (Argyrys, 1999).

Todas estas, e ainda outras correntes se unem para trazer conceitos, práticas e atitudes para a hoje emergente disciplina de gestão do conhecimento.

2.3.3 Conhecimento e seus componentes

Um dos debates mais inconclusivos de gestão do conhecimento se dá em torno da definição de conhecimento, e as diferenças entre este e seus conceitos irmãos: dados, informação e até sabedoria.

O conhecimento leva a uma ação, porém a ação é um estágio que se inicia com o dado, a informação e o conhecimento. Os “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (Davenport; Prusak, 1998, p. 2) que constituem a base para a criação da informação, sendo obtidos, por exemplo, a partir de amostragens estatísticas. Não possuem amostra inerente, apenas descrevem parte do conhecido e não fornecem condições para qualquer julgamento, interpretação ou tomada de decisão.

Por outro lado, informações são “dados dotados de relevância e propósito” (DRUCKER apud DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2), constituindo-se em um fluxo de mensagens que tem por objetivo exercer algum impacto sobre o julgamento e o comportamento do seu receptor. As informações podem ser utilizadas na tomada de decisões, pois remetem a algum significado.

O conhecimento possui um valor maior que o dado e a informação, estando mais próximo da ação nesta escala, podendo embutir os conceitos de “sabedoria” e “insight”. Está presente no indivíduo, nos grupos ou nas rotinas organizacionais sendo desenvolvido por meio da “experiência” e possibilitando assim, uma definição de um histórico que permite o reconhecimento de padrões para uma tomada de ação mais rápida. O conhecimento possui uma “verdade fundamental” que está relacionada com a identificação, baseada em experiências reais, do que realmente funciona ou não. Estes dois fatores citados, experiência e verdade fundamental, auxiliam o tratamento de assuntos complexos.

Outro aspecto é que o conhecimento cria o que se denomina por discernimento, pois é capaz de avaliar novas situações tendo como base o que já é conhecido. Senge (1990) atribui essa característica à tentativa de acerto e erro. O autor faz uma

analogia com uma criança que quer aprender a andar de bicicleta, que por mais que leia todos os livros disponíveis de “como andar de bicicleta”, somente conseguirá saber realmente quando colocar em prática, ou seja, realizando uma seqüência de acertos e erros até o equilíbrio definitivo. Neste mesmo exemplo, Cook e Brown (1999) ressaltam que é impossível aprender a andar de bicicleta sem subir em uma, o que denota a existência de um elemento do conhecimento que só se faz presente na ação.

Neste enfoque, a definição de Boisot (1998, p. 43) de “[...] conhecimento como a capacidade de agir” fica ainda mais justificada.

Ademais, as colocações de Cook e Brown trazem à tona a existência de diferente tipos ou componentes de conhecimento. Nonaka e Takeuchi, utilizando conceitos desenvolvidos por Polanyi (1958; 1966), propuseram duas divisões do conhecimento: explícito e tácito. “O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e assim difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transferível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA, TAKEUCHI; 1995, p. 65).

Com respeito à administração do conhecimento, segundo Beijerse (2000), deve-se levar em conta o lado sistemático do conhecimento (informação) e o lado mais pessoal do conhecimento (capacidade e atitude). O lado sistemático do conhecimento também é chamado conhecimento explícito, já o lado pessoal é chamado conhecimento tácito. De um estudo de caso de empresários japoneses, ficou aparente que o sucesso deles está principalmente vinculado à habilidade para transformar conhecimento implícito em conhecimento explícito tentando, por exemplo, incorporar as idéias criativas de pessoas (conhecimento tácito) em informações e sistemas de conhecimento (conhecimento explícito), de forma que eles se tornam reproduzíveis e utilizáveis.

O conhecimento explícito é caracterizado pela possibilidade de ser expresso em palavras ou números, na forma de dados concretos, fórmulas científicas, manuais, que um computador pode arquivar, documentos, patentes e procedimentos unificados ou pontos de partida universais que podem ser transferidos facilmente e

podem ser esparramados. Por outro lado, conhecimento tácito é, principalmente, compactado e difícil de formalizar e, portanto, difícil de transferir e disseminar. Fica situado nos corações e cabeças das pessoas. Em resumo, o conhecimento é teimoso, relativo, caótico e, especialmente, difícil de organizar devido a estas características (JACOBS, 1996).

2.4 A TEORIA DO CONHECIMENTO DE NONAKA E TAKEUCHI

2.4.1 A criação de conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1995) propuseram a mais aceita e utilizada teoria sobre o processo de criação organizacional, posteriormente revisada e ampliada (NONAKA; TOYAMA, 2003). O ponto de partida da teoria do conhecimento proposta pelos autores é a conversão do conhecimento entre os modos tácito e explícito. Eles pressupõem que o conhecimento humano é criado e disseminado pela interação social em um processo de conversão entre o tácito e o explícito, e que este processo se dá em um determinado plano: o *Ba* (que em uma tradução grosseira para o inglês significa *place*, ou lugar em português). O conceito de *Ba* foi criado pelo filósofo japonês Kitaro Nashida (NONAKA; KONNO, 1998). O conhecimento está “incorporado no *Ba* (ou seja, nestes lugares compartilhados), onde então é adquirido pela própria experiência ou reflexão sobre as experiências de outros” (NONAKA; KONNO, 1998, p. 40).

Esse espaço pode ser físico, mental (como compartilhamento de idéias ou experiências) ou uma combinação de ambos. O *Ba* permite uma plataforma para o avanço do conhecimento individual ou coletivo. O *Ba* pode ocorrer em vários níveis, e estes níveis podem estar conectados para formar um *Ba* maior, chamado *Basho*.

Participar de um *Ba* significa estar envolvido. Isso transcende à fronteira ou ao limite do indivíduo. *Ba* também é concebido como a estrutura pela qual o conhecimento é ativado e propicia ambiente para criação. *Ba* é a plataforma para a concentração de

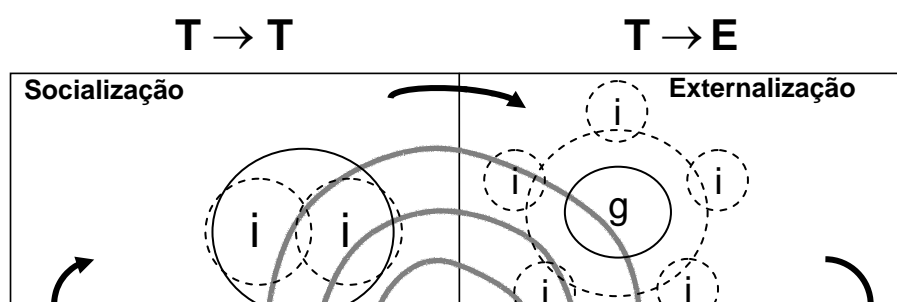
recursos dos ativos de conhecimento da organização e das habilidades de intelectualizar dentro do processo de criação do conhecimento.

Neste espaço, pode-se criar o conhecimento organizacional, “que é fator-chave para que as empresas inovem de forma contínua em um processo espiral crescente e virtuoso” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995)

Nonaka e Takeuchi propõem então um processo de conversão do conhecimento, partindo do *Ba*, que ocorre em quatro padrões ou modos, denominado modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), que pode ser visto no esquema 1.

Socialização (S): envolve compartilhar conhecimento tácito entre indivíduos, pelo convívio no mesmo espaço, trocando-se experiências, ao invés de estar envolvido com instrução documental ou verbal. Este é o *Ba* originário, o ponto onde se origina o conhecimento. Permite a criação do conhecimento existencial, tácito, como habilidades técnicas. Dá-se do tácito para o tácito. No plano organizacional, a socialização ocorre pelo convívio natural, ou por meio de práticas como a mentoria. O fator básico aqui é a interação entre indivíduos, normalmente face a face.

Externalização (E): requer que o conhecimento tácito seja expresso e traduzido para que possa ser entendido por outros. O *Ba* é interativo e promove a ponte entre o conhecimento tácito do indivíduo para o explícito, permitindo análise e reflexão. Durante esse processo, o indivíduo transcende ao grupo e se torna parte dele. A soma de suas intenções e idéias se funde com o escopo mental do grupo. Dessa forma, ao transcender, o indivíduo cria a possibilidade de integração, que é fator-chave para a conversão do tácito para o explícito. Para essa conversão são utilizados conceitos, modelos e hipóteses, como métodos analíticos; ou linguagem figurada, metáforas ou analogias, como métodos não analíticos, por exemplo. A conversão é normalmente escrita. Os fatores básicos aqui são a discussão e reflexão coletiva.



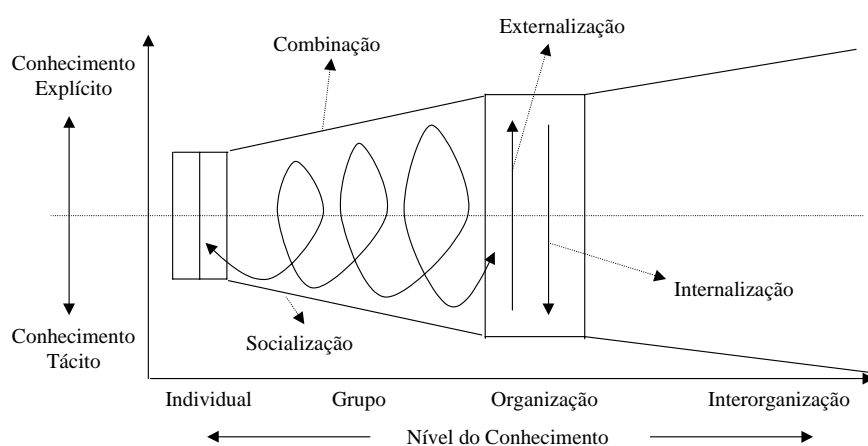
Esquema 1 – A evolução da conversão do conhecimento e o processo de “auto-transcendência”

Fonte: NONAKA; KONNO, 1998, p. 43.

Combinação (C): neste modo ocorre a sistematização do conhecimento explícito. Este *Ba* é categorizado como o *Cyber Ba* ou o *Ba* da sistematização. O novo conhecimento gerado na externalização transcende ao grupo em sinais analógicos ou digitais. Assim, poderá ser transmitido como aprendizado formal, em informações explícitas e com uso de ferramentas de tecnologia de informação. O conhecimento é sistêmico. Pode ser tanto composto das informações internas quanto ser acrescido com fontes externas. Aqui ocorre a disseminação do conhecimento entre os membros da organização. Podem ser disseminados por apresentações ou reuniões, porém registros, em documentação e relatórios, são importantes facilitadores para que seja mais usável. A combinação é facilitada quando o conceito do conhecimento gerado está alinhado à visão e aos valores da empresa, pois coincide com as crenças das pessoas e tem utilidade potencial para ajudar a alcançar os resultados esperados de seu uso. Educação formal pode ser considerada um exemplo de combinação. O fator básico aqui é a geração da rede, dos grupos ou comunidades de prática ou interesse.

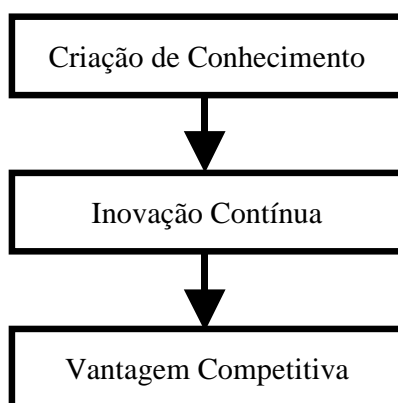
Internalização (I): neste caso o conhecimento recém criado deve ser internalizado ao conhecimento organizacional. O *Ba* é do exercício, pôr em prática, e consiste de conhecimento sintetizado. Será a conversão do conhecimento explícito em tácito no local de uso. Isso requer que o indivíduo identifique os conhecimentos relevantes ao seu trabalho. Isso depende de dois aspectos importantes. Primeiro, a internalização atualiza conceitos ou métodos sobre estratégia, táticas, inovação e melhoria por meio de conhecimentos explícitos que precisam ser incorporados às ações e práticas. Segundo, há um processo de internalização do conhecimento explícito pelo uso de simulações ou experimentos que catalisam o aprendizado por processos práticos. Assim, pode-se identificar, verificar e incorporar o conhecimento relevante. A internalização ocorre ao se ler ou ouvir histórias de sucesso ou fracasso, ler documentos com experiências em escrita e outros meios, ou ao se simular um processo. O fator básico aqui é o aprender fazendo.

A ciclo SECI do conhecimento, como visto, acontece em um único plano, epistemológico. Porém, para que o conhecimento se torne organizacional é preciso adicionar uma outra dimensão, ontológica, que permite que o conhecimento do indivíduo se dissemine até as fronteiras da organização e além dela. Dessa forma, temos o que os autores chamaram de a espiral de criação do conhecimento organizacional. (Esquema 2)



Esquema 2 - Espiral de criação do conhecimento organizacional
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 82.

É este processo de conversão de conhecimento, de dentro pra fora e novamente para dentro da organização, que leva à inovação contínua que, por sua vez, leva à vantagem competitiva. (Esquema 3)



Esquema 3 - Vantagem competitiva na criação do conhecimento
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 6.

2.4.2 Condições facilitadoras da criação do conhecimento

Conforme Nonaka e Takeuchi (1995) a criação do conhecimento se desenvolve numa espiral que começa no nível do indivíduo, transcendendo-o se ampliando para comunidades de interação que cruzam os limites departamentais, divisionais e organizacionais. Logo, para que as quatro etapas do processo de criação do conhecimento se concretizem no âmbito interno da organização será necessário criar um ambiente propício para que essa espiral funcione. Os autores propõem condições “facilitadoras” que devem ser adotadas como práticas na organização para que haja condições de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

- **Intenção:** a intenção determina a diretriz e o alinhamento do processo de criação e disseminação do conhecimento com a visão, a missão, os objetivos estratégicos e as metas da organização. Assim, a organização tem a possibilidade estabelecer os conhecimentos relevantes para a condução de suas atividades.
- **Autonomia:** refere-se à liberdade e flexibilidade que a empresa deve propiciar ao indivíduo para que ele possa se posicionar em seu escopo de atuação e se motivar para criação de novos conhecimentos. Os autores ressaltam que

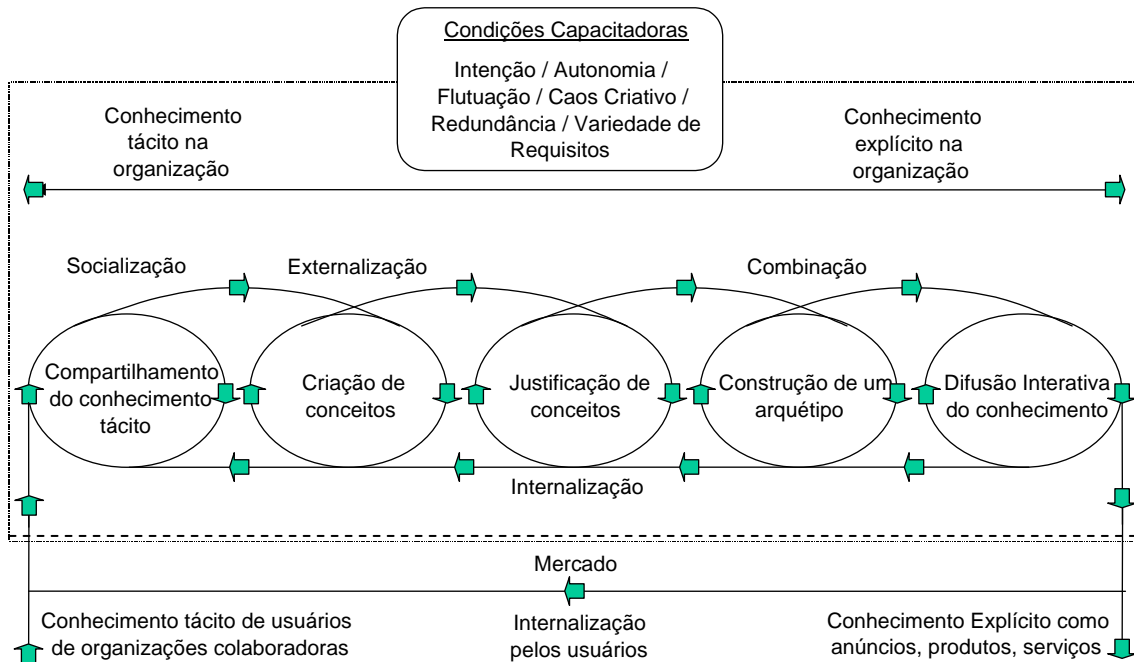
idéias originais partem de indivíduos autônomos que se difundem dentro de equipes transformando-se então em idéias da organização. Esta prática também, irá nortear a organização em termos de que perfil de pessoas atrair e contratar. Esta liberdade de ação é uma autonomia, regulamentada pelos objetivos a serem alcançados. Como, por exemplo, numa equipe de projeto.

- Flutuação e caos criativo: quando a Flutuação é introduzida como prática na organização, promove o questionamento de hábitos, regras, dogmas ou paradigmas visando que este estado permita a reorganização dos pensamentos e a forma de agir das pessoas, induzindo e fortalecendo o comprometimento dos mesmos com a empresa. Os autores citam: “Quando enfrentamos o colapso, temos a oportunidade de reconsiderar nosso pensamento e perspectivas fundamentais”. O Caos Criativo é a capacidade que as pessoas têm de refletir sobre as práticas do passado, dando origem a mudanças criativas que irão facilitar a externalização do conhecimento. Este é o ponto de partida para uma nova rodada da espiral de conhecimento. Os benefícios do Caos Criativo só são percebidos quando as pessoas têm a capacidade de refletir sobre suas ações. A prática da flutuação é importante para que essa habilidade seja desenvolvida e permita que as pessoas possam buscar ações criativas.
- Redundância: a redundância na realidade é a prática que permite que todos possam visualizar a empresa com seus próprios sentidos a partir da superposição proposital de informações. Isso permite que se criem diversidade de opiniões e visões, das informações da empresa, com o intuito de poder abordar problemas, por exemplo, de forma mais ampla, aproveitando a contribuição individual como parte do conceito final do processo em questão.
- Variedade de requisitos: o ponto fundamental desta prática é disponibilizar o maior número de informações ao maior número de funcionários possível da forma mais rápida e segura. A organização deve ter como objetivo realizar esta diversificação de conteúdo da forma mais produtiva possível para que se tenha uma integração das bases de conhecimento para que as pessoas e equipes possam utilizá-las por toda organização.
- Amor, Carinho, Confiança e Compromisso: esses valores colocados como práticas facilitadoras foram introduzidas em 2001, por Von Krogh et al. (2000).

São palavras incomuns nos ambientes organizacionais, porém, como cada vez mais esse ambiente influencia diretamente a vida de cada um, talvez faça sentido. Foi-se a era da descrição das tarefas do cargo e sua execução e avaliação cartesiana. Existe uma necessidade de tratar os aspectos e emoções pessoais cada vez mais no ambiente produtivo. O domínio da informação ou de conhecimento permite a criação de poder e isso faz com que alguém possa não revelar seu conhecimento aos colegas. Porém, como é interessante que o conhecimento seja compartilhado na organização é importante que a liderança promova um ambiente onde as pessoas, produtores ou criadores de conhecimento possam se sentir seguras, para criar e compartilhar o que sabem. Para isso, a liderança deve promover e reforçar o amor, carinho e a confiança entre as pessoas. Além disso, cultivarem o comprometimento das pessoas para compartilhar e criar conhecimento, alinhado como a visão sobre o conhecimento da organização.

2.4.3 O modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento organizacional

Nonaka e Takeuchi uniram o modelo SECI e os quatro modos de conversão do conhecimento às cinco condições “facilitadoras” para conceber um modelo para o processo de criação do conhecimento organizacional. (Esquema 4)



Esquema 4 – Modelo Integrado de Cinco Fases de Criação do Conhecimento
 Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 84.

Segundo o modelo dos autores, as condições capacitadoras auxiliam todas as etapas de um processo de inovação, as quais são permeadas pelos modos de conversão do modelo SECI.

2.5 CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Há hoje diversas metodologias disponíveis na bibliografia para implantar ou entender gestão do conhecimento (WIIG, 1993; FIRESTONE, 2001). Muitas se assemelham, umas são mais completas e detalhadas, outras mais objetivas e sucintas.

Há modelos que seguem uma visão de gestão do conhecimento como um projeto à parte ou como ações voltadas para o conhecimento, conforme descreveu Handzic (2004) em suas compilações ao estudar as três abordagens apresentadas a seguir.

a) O *The Arthur Anderson Office of Training and Education* propôs uma aproximação da gestão do conhecimento mais cíclica e paralela. Essa metodologia inclui: concepção, estratégia, design, protótipo-piloto, implementação e manutenção da evolução. A percepção envolve a educação dos clientes sobre gestão do

conhecimento, a identificação dos problemas de gestão do conhecimento e delegação de responsabilidades aos tomadores de decisão. A estratégia é o plano de implementação que inclui a identificação das comunidades de prática e seus conhecimentos necessários e o desenvolvimento de uma proposição de valor. O design compreende o desenvolvimento do conhecimento da organização com base no ambiente e na infra-estrutura. Na fase do protótipo-piloto, testa-se as soluções de GC antes de implementá-las. Finalmente, após a implementação propriamente dita, há a manutenção da evolução, ou seja, as soluções de gestão do conhecimento são avaliadas e renovadas num ciclo repetitivo.

b) A Siemens AG descreveu um modelo com indicadores de performance e áreas do conhecimento que são levantados baseados na avaliação dessas com os termos “*as-is*” e “*to-be*”. Assim, as ações de gestão do conhecimento são definidas a fim de realizar os “*to-be*” transformando-as num instrumento estratégico para o negócio próprio e para a equipe administrativa em que o plano de ação resultante culmina num valioso manual-guia para a equipe de gestão do conhecimento .

c) A *Standards Australia* propôs uma metodologia que se divide em três fases chave para o desenvolvimento e implementação da gestão do conhecimento:

- entender o contexto de gestão do conhecimento;
- conduzir uma análise do ‘knowledge gap’;
- facilitar a ação do conhecimento.

Uma outra corrente, na qual se apóia a maior parte da literatura, envolve a visão de gestão do conhecimento como um processo contínuo em que o conhecimento segue um fluxo passando por diferentes etapas.

Segundo McAdam e Reid (2001), o modelo de gestão do conhecimento passa por quatro dimensões chaves. Primeiramente, o conhecimento é construído dentro da organização. Contudo, essa construção não é limitada aos *inputs* científicos e teóricos, mas também inclui a construção social do conhecimento. Na seqüência, o modelo assume que o conhecimento construído é incorporado na organização, não apenas por meio de programas explícitos, mas também de processos de intercâmbio

social. Após a incorporação, há um processo de disseminação do conhecimento expositivo dentro do ambiente organizacional. Por último, o conhecimento adquire um caráter econômico onde ocorrerá sua utilização e os conseqüentes *outputs* organizacionais.

Assim como McAdam e Reid, há muitos autores com conceitos de gestão do conhecimento como processo. Murray e Myers (1997, p. 29), definem como o “[...] processo de criação, disseminação e utilização do conhecimento para contemplar os objetivos organizacionais”; Ruggles (1998) categorizou o processo em geração, codificação e transferência do conhecimento; e Walker e Millington definiram a metodologia de gestão do conhecimento em capturar, armazenar, organizar e tornar o conhecimento acessível.

Há ainda outros autores com visão processual semelhantes, que acrescentaram algumas categorias além das compiladas acima, ou que subdividiram alguma etapa do processo.

Tiwana (2002) identificou cinco etapas do conhecimento: achar, criar, organizar e reter, aplicar, reutilizar e reavaliar.

Davis (2002) desenvolveu uma metodologia para gestão do conhecimento que inclui identificar, capturar, evoluir, sistematizar e aplicar a informação e o contexto agregando valor para dentro da organização.

Angus, Balla e Harty (1999) conceituaram o processo em quatro etapas: reunir, organizar, refinar e disseminar.

Assim como os autores acima, dezenas de outros enxergam a gestão do conhecimento sob este enfoque, usando um subconjunto dentre as possíveis ações: criar, localizar; acessar (capturar); disseminar (compartilhar); compartilhar; validar; organizar; armazenar (reter); disponibilizar; mapear e utilizar.

Apesar de possibilitar uma definição complementarmente exaustiva (isto é, nenhuma ação de gestão do conhecimento ficaria de fora), estas definições dificultam o

processo de classificação das atividades de gestão do conhecimento, por não serem mutuamente exclusivas devido a ambigüidade permitida. É impossível determinar, por exemplo, se a adoção de mentoria por uma empresa contribui com o fator compartilhamento ou criação.

O outro grande grupo de conceitos enxerga gestão do conhecimento como um fenômeno que envolve diversas dimensões, como por exemplo, tecnologia da informação, cultura e estratégia.

Um exemplo típico desta visão é o modelo de Terra (2004), onde foram colocadas sete dimensões que deveriam fazer parte da gestão do conhecimento da empresa:

- estratégia: definição e consenso sobre os campos e áreas de conhecimento a ser melhoradas. Além disso, todos os níveis organizacionais conhecem a estratégia da empresa;
- cultura organizacional: o aprendizado constante, os riscos calculados e o compartilhamento de informações são altamente valorizados;
- estrutura organizacional: cargos são menos importantes do que as competências individuais. A estrutura básica da empresa é formada por equipes de trabalho;
- gestão de recursos humanos: os processos de seleção são muito mais rigorosos do que em outras empresas do mesmo setor, o investimento em treinamento é alto e os salários estão mais vinculados às competências do que aos cargos;
- sistemas de informação: o foco da organização de dados não é o controle, mas o compartilhamento das informações;
- mensuração de resultados: as realizações são medidas sob várias perspectivas (financeira, operacional e estratégica) e amplamente divulgadas entre os funcionários;
- aprendizado com o ambiente: empresas líderes aprendem constantemente com os clientes e buscam fontes alternativas de conhecimento, como as universidades e os institutos de pesquisa.

Seguindo esta mesma abordagem, temos as seguintes dimensões incluídas nas definições dos respectivos autores:

- Tirpak (2005): pessoas, processos, ferramentas e estratégia;
- Eschenfelder (1998): processos de negócios, TI, repositórios de conhecimento e pessoas;
- Gurteen (1998): estruturas organizacionais, aplicações e tecnologias;
- Davis (2002): processos, cultura e tecnologia;
- Hansen e Thompson (2002): pessoas, processos e tecnologias;
- Samid (2003): processos de trabalho, ferramentas, infra-estrutura e sistemas de suporte;
- Edvinsson e Malone (1997): estratégia, dinâmica de grupo e TI.
- Harris et al., (1999): estratégia, cultura e processos.

Observando as definições desta corrente, encontramos seis dimensões que englobam mais de 90% dos casos: estratégia, estrutura, cultura (pessoas), sistemas de suporte, processos e tecnologia da informação.

Assim, apresentaremos a seguir como a gestão do conhecimento se encaixa em cada uma destas dimensões.

2.6 PRÁTICAS, CONCEITOS E ATITUDES VINCULADOS A GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.6.1 Estratégia organizacional e gestão do conhecimento

Se existem informações que são desconhecidas, mas que podem contribuir na reinvenção da empresa, é necessário assumir uma nova postura gerencial. Nonaka e Takeuchi (1995) argumentam que “[...] a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir conhecimento” (p. 63). É preciso, portanto, cuidar dessas informações, gerenciá-las e disseminá-las. O conceito de gestão do

conhecimento é criado a partir dessa perspectiva, cujo objetivo principal é a criação de valor.

Dessa forma, a dimensão estratégica se vincula a gestão do conhecimento na sua essência, como uma evolução natural das idéias de Senge (1990), Garvin (1993) e demais postulantes das organizações de aprendizagem da década de 80 e começo de 90. “A capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável” (SENGE, 1990, p. 37).

Em um nível mais evidente, há a incorporação do conhecimento nas decisões estratégicas (OLIVEIRA JÚNIOR, 1999) e a definição de estratégias para gerir o conhecimento (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Porém, a velocidade das mudanças do ambiente gera uma necessidade constante de reinvenção, como fica claro em Hamel e Prahalad (1995).

“Para criar o futuro, a empresa precisa (1) mudar de forma fundamental as regras de engajamento em um setor antigo, (2) redefinir suas fronteiras entre os setores, e (3) criar setores inteiramente novos. A capacidade de inventar novos setores e reinventar os antigos é um pré-requisito para chegar primeiro ao futuro e uma pré-condição para permanecer na frente” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 22).

Nesse ponto, a integração entre as duas áreas pode ir ao ponto do conhecimento definir a estratégia (DAVENPORT; PROBST, 2002).

Outras preocupações da área estratégica podem incorporar as idéias da gestão do conhecimento.

Em um ambiente de incerteza as empresas precisam fazer escolha sobre aonde investir, e como investir. Como nos ensina a teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1991; POPPO; ZENGER, 1998), nem todas as atividades são melhor executadas quando internalizadas. Assim, a necessidade de buscar competências complementares torna-se cada vez mais imperativo, sobretudo – mas não exclusivamente – para as empresas operando em ambientes extremamente dinâmicos. Gerenciar as necessidades neste sentido, o estabelecimento das

relações e os mecanismos que garantam o sucesso das alianças podem também ser incorporados em esforços de gestão do conhecimento (BADARACCO, 1991).

Um dos setores mais desenvolvidos neste sentido é o da biotecnologia. Interessante notar que diferentes empresas adotam posturas diferentes na sua busca por conhecimento inter-organizacional. Assim, A Amgen e a Genentech têm, por exemplo, estratégias completamente distintas para alcançar o mesmo objetivo de suprir suas necessidades de conhecimento externo, quer de outras empresas, quer de universidades (POWELL, 1998).

Inteligência competitiva e o uso de cenários compõe o cerne no desenvolvimento de *capabilities* dinâmicas na organização. Esta é a habilidade de identificar e aproveitar novas oportunidades (TEECE, 1998) e, portanto, está na base da estratégia competitiva da empresa. Ainda que sua definição seja simples, o desenvolvimento de tal habilidade é um processo bastante exigente, no qual a inteligência competitiva e o uso de cenários têm papel importante.

Conforme McGonagle e Vella (2002, p. 35) inteligência competitiva é “ativamente procurar e utilizar informações externas para serem utilizadas na tomada de decisão e nas operações da empresa”. Envolve o uso de fontes públicas para levantar dados sobre os competidores, a competição e o ambiente externo, bem como a transformação, por meio de análise, destes dados em informação que suporte as decisões de negócios.

Já os cenários vem sendo utilizados a muito tempo como ferramenta de planejamento, mas vem adquirindo importância cada vez maior como complemento a técnicas tradicionais e como forma de incorporar os aspectos ligados à incerteza do mundo contemporâneo (ÁVILA, 1989). Com a crescente necessidade, também surgiram novos modelos para sua construção que ressaltam os aspectos de aprendizagem. Os chamados “cenários de aprendizagem” envolvem a construção de cenários e a integração do conteúdo destes na tomada de decisão (FAHEY, 2000).

2.6.2 Estrutura organizacional e gestão do conhecimento

Até o princípio da década, um dos aspectos menos estudados em gestão do conhecimento dizia respeito ao modelo organizacional adotado pela organização. A maior parte dos estudos referentes a este ponto é anterior aos anos noventa, mas autores como Nonaka e Takeuchi (1995), entre outros, ressaltaram a importância de novas formas que melhor suportem as atividades de gestão do conhecimento.

A mais antiga e difundida das “novas” formas é a organização em rede. A partir desta, novas concepções surgiram buscando uma adaptação ainda maior à agilidade necessária para enfrentar a complexidade da nova economia. Neste grupo duas se destacam: a organização celular, de Miles et al. (1998) e a organização em hipertexto descrita por Nonaka e Takeuchi (1995). Ainda que cada uma apresente suas características específicas, ambas apresentam também diversas características comuns.

Entre os fatores a serem destacados está a descentralização, não só do poder de decisões mas do poder de adaptação. Além disso, ambas reconhecem a necessidade de diferentes modelos para diferentes atividades dentro de uma mesma organização, o que parece ser um ponto quase consensual entre as diversas correntes de estudo na área de estruturas organizacionais (Lewin e Valberda, 1999).

Nos últimos anos, e principalmente recentemente, as questões referentes a estrutura organizacional tem recebido grande atenção com o surgimento e disseminação das idéias e conceitos referentes as comunidades de prática, descritos a seguir.

2.6.2.1 Comunidades de prática

Sabe-se que as comunidades de práticas (CoPs) existem desde que o homem aprendeu a observar o mundo em sua volta para criar formas para encontrar alimentos e de se comunicar. Mesmo que de início tenha se feito em gestos, a troca de experiências ora acontecia pela observação do semelhante ou dos próprios animais, ora do próprio ensinamento transmitido de pai para filho nas gerações que

se seguiam até os dias atuais. Toda reunião de pessoas, por mais simples que seja, é capaz de produzir o fenômeno que se conhece por comunidades de prática. As comunidades estão, assim, no centro dos processos de criação e compartilhamento do conhecimento. Se o mundo atual exige das empresas maior velocidade na atualização e criação de novas técnicas, e uma atenção especial ao conhecimento como ativo-chave para a criação de vantagens competitivas sustentáveis, é fundamental que passem a se preocupar com as comunidades existentes no seu interior (LESSER; FONTAINE; SLUSHER, 2000).

O problema que se identifica é que tais comunidades encontram-se hoje informais na estrutura organizacional, e não há metodologias disponíveis para sua identificação, criação e suporte, ou posto de outra forma, um gerenciamento pró-ativo para a criação e apoio a estas estruturas (SAINT-ONGE; WALLACE, 2003).

Apesar das comunidades de prática possuírem sua devida importância há um bom tempo, por que só agora as organizações estão focando suas atenção para elas? Isso ocorre não por se tratar de um tema novo dentro das organizações, mas sim, pelo fato de que por meio da identificação das comunidades de prática a gestão do conhecimento se torna mais visível e gerenciável. Porém, por sua natureza informal, elas têm permanecido quase que imperceptíveis dentro das organizações.

Sejam as comunidades de práticas apoiadas ativamente ou nem mesmo notadas pelas organizações, o fato é que elas proporcionam uma vasta fonte de aprendizagem e inovação para seus membros.

Cultivar as comunidades de prática em áreas estratégicas é um caminho prático de gerenciar o conhecimento como um diferencial. A meia-vida do conhecimento está ficando cada vez mais curta e sem as comunidades de práticas focadas nas áreas estratégicas da organização, torna-se difícil acompanhar as mudanças rápidas da mudança (SAINT-ONGE; WALLACE, 2003).

Identificar as comunidades de práticas e cultivá-las é um desafio para as organizações que desejam tratar o conhecimento que possuem como um ativo intangível valioso e fonte de vantagem competitiva sustentável. Esse diferencial

permite a elas conhecerem-se de forma mais ampla, estabelecendo-se assim metas de uma maneira coerente com os recursos disponíveis e dando sustentação à tomada de decisão. Por fim, se o conhecimento de uma empresa é a soma dos conhecimentos individuais de cada funcionário, logo o cultivo das comunidades de prática poderá ser de fundamental importância para a conquista de uma posição mais sólida, uma vez que o conhecimento se amplia à medida que ele é transmitido (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Como mencionado antes, toda mudança de paradigma gera incertezas e períodos de crise organizacional. Informações que antes eram essenciais para a realização do trabalho, da noite para o dia podem perder sua importância. O conceito de conhecimento se renova, fazendo com que os funcionários se concentrem em informações que são úteis aos objetivos organizacionais.

O conhecimento não pode ser separado das comunidades que o criam, o usam, e o transformam. Em todos os tipos de trabalho do conhecimento, é preciso nivelar onde a tecnologia pode ser útil, pois as pessoas requerem a conversação, a experimentação, e experiências compartilhadas com outras pessoas.

Mas o que é, de fato, uma comunidade de prática? Nonaka e Takeuchi (1995, p. 11), descrevem que:

ter um palpite altamente pessoal tem pouco valor para a empresa, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com outros indivíduos na empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, tradução nossa).

Ou seja, de nada adianta ter uma idéia se ela não é documentada e entregue a quem consegue colocá-la em prática com eficiência. Esse é o objetivo das comunidades de prática. Wenger, McDermott e Snyder (2002), explicam que as comunidades de prática existem tanto dentro de uma empresa como fora dela. Basta que duas pessoas ou mais se reúnam, pessoalmente ou não, compartilhem experiências, que está estabelecida uma comunidade informal. Portanto, comunidades de práticas são confrarias cujo objetivo é compartilhar conhecimento. Ou de maneira mais formal, “grupos de pessoas unidas de maneira informal por uma

expertise compartilhada e uma paixão por uma empreitada comum” (WENGER; SNYDER, 2000, p. 140). É criar um ambiente favorável para que o espiral do conhecimento possa ser cultivado. Por isso, pode-se estabelecer que as COP's geram novos conhecimentos pela interação de seus membros.

O ambiente das comunidades de prática perscruta na execução do trabalho real, mas o que as prende é justo um sentido comum da finalidade e de uma necessidade real de saber que se sabe. Entretanto, o ciclo de vida da comunidade é determinado pelo valor que cria para seus membros, não pelo projeto. Uma comunidade se renova sempre, desde que se mantenha vivo em seus membros, o sentimento que os une ao grupo: criação de valor. Deve haver um fato que justifique sua existência.

Há distinções importantes entre grupos de trabalho, equipes, comunidades de prática e redes do conhecimento. Wenger e Snyder (2000) descrevem três dimensões importantes nas mesmas.

- Domínio: as pessoas se organizam ao redor do domínio do conhecimento que dá aos membros um sentido da empresa comum e os carrega junto. Os membros se identificam com o domínio do conhecimento e de uma tarefa de empreender, desenvolvendo-se a compreensão compartilhada de sua situação. DOMÍNIO é a identidade da comunidade e inspira a participação de seus membros.
- Comunidade: relacionamentos que são estabelecidos entre os membros, criando uma entidade social. Interagem regularmente e acoplam em atividades comuns aquele relacionamento e confiança no grupo. COMUNIDADE é a estrutura social que desenvolve respeito e confiança recíproca.
- Prática: constrói a potencialidade na sua prática, desenvolvendo um repertório compartilhado de recursos, tais como ferramentas originais, rotinas, vocabulário, símbolos, etc., que representa o conhecimento acumulado da comunidade. PRÁTICA é o conjunto de cenários, idéias, ferramentas,

inovação, estilos, linguagem, histórias e documentos sobre o qual a comunidade vai atuar.

Habilidades que os profissionais possuem não podem simplesmente ser transferidas às comunidades da prática. Há as diferenças importantes que requerem aproximações diferentes. Em equipes de trabalho e em equipes de projeto, objetivos principais e a natureza básica comum da empresa são predeterminada geralmente pela gerência. Em uma comunidade de prática estes são negociados entre membros. Também, onde a sociedade em grupos de trabalho e em equipes de projeto geralmente é atribuída ou selecionada pelo líder, uma comunidade de prática tem vida própria e naturalmente são estabelecidas às regras de funcionamento. As pessoas participam porque se identificam pessoalmente com o tópico e a empresa. É necessário que os gerentes consigam entender que as comunidades são mais como as organizações voluntárias. Simplesmente não podem ser controladas como um projeto ou uma equipe, pois uma comunidade redefine-se continuamente de uma maneira mais emergente e orgânica (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

As comunidades de prática emergem no espaço social entre equipes de projeto e redes de conhecimento. Quando as equipes múltiplas de projeto são acopladas em tarefas similares, a necessidade é compartilhar o que se sabe, e naturalmente conduzirá à formação da comunidade. Entretanto, uma rede de conhecimento má organizada pode criar uma nova comunidade, mais focada, principalmente quando os membros começam a procurar uma descoberta significativa. Por isso é necessário criar um ambiente que favoreça seu cultivo.

As comunidades de prática, como ressalta Allee (2000), são benéficas para o negócio, para a própria comunidade e para os funcionários. São veículos poderosos para compartilhar o conhecimento e conseguir melhores resultados.

Para a empresa:

1. criação de um sentido de ajuda mútua dentro da empresa.
2. Sustentação a resolução de problema de forma mais rápida.
3. Forte ferramenta para recrutar e reter talentos.

4. Desenvolvimento de potencialidades e competências.
5. Práticas difundidas mais rapidamente para a área operacional.
6. Incentiva a criação de idéias e aumenta as oportunidades para a inovação.

Para a comunidade:

1. ajuda a construir uma linguagem comum, bem como métodos e modelos em torno de competências específicas.
2. Maior disseminação do conhecimento de novas práticas.
3. Maior retenção de conhecimento quando os funcionários saem da empresa.
4. Maior conhecimento prático amplo.
5. Fornece meios de compartilhar o poder e a influência com as partes formais da organização.

Para o funcionário:

1. os membros acabam, indiretamente, ajudando uns aos outros a cumprir suas tarefas.
2. Cria um sentido estável da comunidade com outros colegas internos e com a empresa, estimulado pelo sentido de pertencer.
3. Promove o sentido de aprender focado em objetivos.
4. Ajuda a desenvolver habilidades e competências individuais.
5. Fornece desafios e oportunidades de contribuir, desenvolve o sentido de colaboração. (ALLEE, 2000).

Storck e Hill (2000) sugerem discutem seis princípios de sucesso para as comunidades de prática:

- definir um formato de interação que promova abertura;
- construí-las sobre uma cultura organizacional comum;
- demonstrar a existência de interesse mutuo para resolver questões e atingir objetivos corporativos;
- alavancar os aspectos da cultura organizacional que respeitam os valores de aprendizado coletivo;

- incorporar praticas de compartilhamento de conhecimento nos processos de trabalho em grupo;
- estabelecer um ambiente no qual o compartilhamento de conhecimento é baseado em processos e normas culturais definidas pela comunidade e não por outras partes da organização.

De fato, muitos pregam que as organizações deveriam ser vistas como comunidades de prática (BROWN; DUGUID, 1991). Se não chegamos a tanto, pelo menos já existem exemplos de organizações cujas estratégias e abordagem para gestão do conhecimento são construídas totalmente em torno destas (DAVENPORT; PROBST, 2002).

2.6.3 Tecnologia da informação e gestão do conhecimento

A tecnologia da informação foi uma das primeiras preocupações no movimento da gestão do conhecimento. Esta preocupação na verdade era tão grande, que o movimento de gestão do conhecimento teve que se livrar da ditadura dos vendedores de software e consultorias que, juntos, demandavam grandes investimentos das organizações (PRUSAK, 1997).

Não obstante, a eficiência e adequação das ferramentas de TI a serem aplicadas em cada organização são um ponto crucial para o sucesso dessa organização, como apontam Brown e Duguid:

A facilidade ou dificuldade na circulação do conhecimento é reflexo do seu contexto social. Nesse aspecto a tecnologia inevitavelmente tem um grande papel a desempenhar [...] uma boa ferramenta tecnológica atende primeiramente cada um individualmente e a informação explícita que passa entre eles. Para dar suporte ao conhecimento entre comunidades e organizações esse foco tem que ser expandido para englobar comunidades e a suas riquezas de comunicação. Tecnologias bem sucedidas como o telefone e o fax, como o livro e o jornal antes deles se difundiram rapidamente não por que carregavam informação, mas porque eles eram facilmente inseridos nas comunidades. (BROWN; DUGUID, 1998, p.105, tradução nossa)

Reconhecido o papel fundamental da tecnologia, a questão central gira em torno de que tecnologias podem ou devem ser empregadas para a gestão do conhecimento, e onde deve ser dada prioridade, se em tecnologias de gestão e criação de documentos ou em tecnologias que suportam o trabalho em grupo. (CORBITT, 2005)

Em um primeiro nível, alguns estudos classificam grupos de tecnologias que suportam a gestão do conhecimento.

O'Brien (2001), identificou o e-mail, a Internet, a videoconferência, os banco de dados para conhecimento institucional, e os softwares que ele classificou como 'Sistemas Colaborativos', que incluem os sistemas de gerenciamento de projetos, *Groupware*, *Intranet*, *Knowledge Based Systems*, sistemas de inventário de competências, páginas amarelas, sistemas de conversação e sistemas de reuniões eletrônicas.

Os sistemas colaborativos tem como objetivo a sinergia, e sua meta é permitir que trabalhemos juntos com mais facilidade e eficácia, ajudando a:

- Comunicar: compartilhar informações uns com os outros.
- Coordenar: coordenar reciprocamente nossos esforços individuais de trabalho e uso de recursos.
- Colaborar: trabalhar juntos cooperativamente em projetos e tarefas comuns.

Segundo Hall (2004), as diversas tecnologias podem ser classificadas com relação ao tipo de aplicação de acordo com a seguinte tipologia:

- Inteligência competitiva: são aplicações que reúnem dados, analisam informações e geram relatórios para serem usados para identificar ajustes que precisam ser feitos nos procedimentos e atividades do dia a dia.
- Gestão dos processos de negócios (BPM/workflow): estas aplicações analisam fluxos de trabalho para determinar se é possível auferir ganho

maiores conseguindo seguir uma tarefa ou produto em todos os estágios de desenvolvimento, e fornecendo relatórios que identificam gargalos.

- Colaboração: ferramentas *online* que permitem que times serem reunidos baseados em habilidades complementares de forma que possam compartilhar idéias etc.
- Gestão de conteúdos e documentos: considerando o alto índice de conteúdo digital, um desafio fundamental é achar e gerenciar o conteúdo necessário em um mar de informação. Estas aplicações permitem resolver esse problema indexando o conteúdo e permitindo uma maneira de achá-lo e recuperá-lo baseado em critérios de busca.
- Integração de dados: a integração de dados permite reunir informação de lugares variados para um ponto de acesso único.
- Infra-estrutura empresarial: criam um ambiente para organizar, localizar, recuperar e disseminar informações por aplicações diversas.
- Sistemas especialistas e de suporte a decisão: permitem auxiliar a tomada de decisão via um mecanismo que age sobre uma base de conhecimento.
- Localização de expertise: auxilia na localização de especialistas.
- Portais: fornecem um ponto de acesso único, enquanto de forma transparente para o usuário são rodadas as diversas aplicações do sistema. Os portais tornaram-se o centro do debate e das preocupações tecnológicas referentes a gestão do conhecimento (CLOETE; SNYMAN, 2003).

Carrillo et al. (2004), entre outros, propuseram classificações diferentes, algumas mais simplificadas como a de Chudnow (2001), considerando apenas gestão de conteúdo, mecanismos de busca, sistemas para trabalho em grupo e *datamining*.

No artigo *Turning Technology into Tech Knowledge* são revelados dados do *Knowledge Management Consortium* a respeito das ferramentas utilizadas nas organizações e qual a porcentagem de empresas que utilizam cada ferramenta citada. O resultado pode ser observado no quadro transposto no Quadro 2:

Tecnologia de Gestão do Conhecimento Adotada	
e-mail	100%
Internet	100%
Videoconferência	100%
Banco de dados para conhecimento institucional	100%
Sistemas de gerenciamento de projetos	91%
Groupware	91%
Intranet	82%
Sistemas baseados no conhecimento	82%
Sistemas de relacionamento com os clientes	73%
Sistemas de inventário de habilidades	64%
Páginas amarelas de conhecimento	55%

Quadro 2: Tecnologia adotada
 Fonte: Software Magazine, 2005, p.66.

Outras pesquisas identificaram o uso de *intranet* (73.6%) como a principal ferramenta para suportar uma estratégia de gestão do conhecimento, seguida de sistemas de banco de dados, de gestão de documentos e fóruns de discussão. (TIRPAK, 2005).

Qualquer que seja o conjunto de tecnologias utilizadas, é importante reconhecer a necessidade de uma visão holística que cada usuário de uma ferramenta de tecnologia da informação deve ter na utilização do sistema, e que a eficiência da

organização e da gestão do conhecimento depende disso, como ressaltou Teixeira Filho (2005):

As tecnologias úteis para a gestão do conhecimento são aquelas que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para o compartilhamento do conhecimento.(TEIXEIRA FILHO; 2005, P.1)

Essas ferramentas auxiliam no gerenciamento do conhecimento, não apenas por si mesmas, mas com o auxílio de uma política de disseminação do conhecimento, e uma cultura organizacional de sinergia e compartilhamento de informações e experiências. As tecnologias, sozinhas, não podem gerir o conhecimento (MCDERMOTT, 1999).

Cabe lembrar que a tecnologia também pode desempenhar um papel estratégico, ajudando no desenvolvimento do conhecimento coletivo e da aprendizagem contínua, tornando mais fácil para as pessoas - na organização - compartilharem problemas, perspectivas, idéias e soluções (TEIXEIRA FILHO, 2005).

2.6.4 Cultura e gestão do conhecimento

2.6.4.1 Cultura

Cultura pode ser definida como os valores compartilhados, crenças e práticas das pessoas de uma organização (SCHEIN, 1985). A cultura organizacional não é algo homogêneo. Sempre há sub-culturas, às vezes apenas diferente, e as vezes opostas a cultura organizacional.

Com sua natureza intangível, a cultura se reflete em aspectos visíveis da organização, como sua missão e valores expostos. Mas a cultura está em um nível mais profundo, incorporada na forma como as pessoas agem, o que elas esperam uma das outras e como elas fazem sentido das ações umas das outras. A cultura é

algo que está incorporado nos principais valores e suposições de uma organização (MCDERMOTT, O'DELL, 2001).

Mais importante, a cultura define a relação entre o conhecimento individual e o organizacional e molda o processo pelo qual novos conhecimentos organizacionais são capturados, legitimados e distribuídos (DE LONG; FAHEY, 2000).

Mudar a cultura para que o conhecimento se mova rapidamente dentro da organização requer suporte executivo, alcançar objetivos de negócios concretos, usar projetos tanto de cima pra baixo como de baixo pra cima, alterar os comportamentos e a estrutura de compensação (GOODES, 2002).

É importante também que a liderança exerça seu papel, projetando e implementando técnicas e processos que criem, protejam e usem conhecimento existente, ou ambientes e atividades para descobrir novos conhecimentos. É papel da liderança articular uma proposta e natureza de gerir conhecimento como um recurso, e propiciar a infra-estrutura tecnológica necessária, bem como o ambiente social (EARL; SCOTT, 1999).

Se o conhecimento existe em última instância na mente dos indivíduos, e os indivíduos participam de vários processos de grupos nos quais fazem e executam decisões importantes, então um objetivo fundamental em gerir conhecimento deveria ser construir algum nível de contextos compartilhados. Contexto compartilhado significa um entendimento compartilhado dos mundos interno e externo de uma organização e como eles se conectam. Na falta disto, as perspectivas, crenças, suposições e visões de mundo diferentes dos indivíduos tendem a colidir e emperrar o processo de tomada de decisão (FAHEY, PRUSAK, 1998).

Ainda assim, muitas organizações aderem tão fortemente a um modelo de conhecimento como estoques, que explicar, desafiar e alinhar visões diferentes recebe pouca atenção sistemática.

Para realizar estas tarefas, é preciso que os tomadores de decisão se dediquem a uma diálogo aberto, honesto e reflexivo, pois o conhecimento é um resultado direto

deste processo, bem como de experiências e reflexão. (PRUSAK, 1998) Infelizmente, são três atividades que demandam muito do mais precioso ativo gerencial: tempo. Além disso, este tipo de postura precisa lidar com questões relacionadas à informação como fonte de poder, algo em geral desconsiderado tanto na prática quanto na literatura (GORDON; GRANT, 2005).

Outro problema comum é a substituição do contato humano pela tecnologia. A explosão de tecnologias de informação e comunicação criou formas de capturar e transmitir dados e informação a taxas e velocidades que eram inimagináveis pouco tempo atrás. Porém, um dos erros principais por trás dos usos de TI, e que limita em muito seu potencial de contribuição é acreditar que o contato tecnológico equivale a um contato face a face, com toda a riqueza de interatividade, comunicação e aprendizado inerentes a um diálogo (FAHEY, PRUSAK, 1998).

McDermott e O'Dell (2001) concluíram, a partir de um amplo estudo sobre barreiras culturais ao compartilhamento, que é importante criar uma conexão visível entre compartilhar conhecimento e os objetivos do negócio, problemas ou resultados, respeitando o estilo da organização (isto é, sem copiar modelos prontos). É preciso também reconhecer e ampliar as redes sociais da organização com ferramentas, recursos e legitimização.

Ulrich (1998) contribui com algumas formas de realçar o compromisso utilizando um conjunto de mecanismos:

- Controle: deixando que os empregados controlem as decisões sobre como trabalhar;
- Estratégia ou visão: oferecer aos empregados uma visão e direção que os compromete a trabalhar duro;
- Tarefas desafiadoras: prover o funcionário com trabalho estimulante que desenvolva novas habilidades;
- Colaboração e trabalho em grupo;
- Uma cultura de trabalho: celebração, divertimento, excitação e um clima de abertura (ULRICH, 1998).

2.6.4.2 Pessoas: o modelo middle-up-down

A organização deve se preocupar em poder usufruir ao máximo o que os seus colaboradores sabem e incentivar, pelo exposto anteriormente, que cada vez mais um número maior deles possa saber e criar mais coisas relevantes para sua incorporação no conhecimento organizacional. Assim, a organização deve procurar minimizar ou automatizar as tarefas que não agregam ou são irracionais ou burocráticas, além de evitar a competição interna. Deve buscar infiltrar talentos selecionados em pontos estrategicamente importantes, formando equipes com os talentos selecionados (ABELL; OXBROW, 1999).

Nonaka e Takeuchi propõem um modelo de gestão para o ambiente de criação do conhecimento denominado *Middle-Up-Down* (do centro para cima e para baixo), que satisfaz as condições para incorporar o conhecimento em contraste com os modelos *Bottom-Up* (de baixo para cima) e *Top-Down* (de cima para baixo) que não favorecem os aspectos esperados numa organização em constante processo de aprendizagem. O Quadro 3 mostra as características dos modelos de gestão citados:

Tópicos	Top-Down	Bottom-Up	Middle-Up-Down
Agente de Criação do Conhecimento	Alta Gerência	Indivíduo	Equipe
Alta Gerência	Comanda	Patrocina	Catalisa
Média Gerência	Processa Informações	-	Lidera Equipes
Conhecimento	Explícito	Tácito	Explícito e Tácito
Foco na Conversão do Conhecimento	Combinação e Internalização	Socialização e Externalização	Quatro modos de conversão

Armazenamento do Conhecimento	Banco de Dados	Personificado no indivíduo	Base de Conhecimento Organizacional
Organização	Hierarquia	Equipe de Projeto	Hierarquia e Equipes
Comunicação	Ordens	Auto-Organização	Diálogo

Quadro 3: Características dos modelos gerenciais

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1995.

O modelo proposto tem hierarquia, porém o modelo permite uma autonomia no trabalho ou projetos para que cada equipe possa agir de forma livre. O gerente de nível médio tem a incumbência de conciliar o que é idealizado pela alta direção e o que é praticado pela linha de frente (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Os atores e as competências requeridas para a aplicação do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1995) envolvem os seguintes papéis:

Trabalhadores do conhecimento: esses são os praticantes do conhecimento. Seu papel é acumular, gerar e atualizar tanto conhecimento explícito quanto tácito. O conhecimento tácito e explícito é vivenciado em rotinas de trabalho por meio de sua experiência, discussões e debates, documentos, por exemplo. São categorizados em dois grupos:

- operadores: este grupo é formado pelos profissionais de linha de frente da empresa, supervisores, pessoal da área de vendas, produção, por exemplo. Esses prioritariamente são usuários e geradores de conhecimento tácito;
- especialistas: este grupo é formado por engenheiros, técnicos, pessoal de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo. Esses prioritariamente estão relacionados às experiências técnicas e científicas, voltadas para o conhecimento explícito e sua disponibilização.

Nonaka e Takeuchi (1995, p.170), também propõem que os trabalhadores do conhecimento deveriam possuir algumas qualificações, entre as quais:

- alto padrão intelectual;
- forte compromisso para questionamento sobre o *status quo*;
- variedade de experiências, tanto fora quanto dentro da empresa;
- capacidade de conduzir diálogos com clientes e colegas da empresa;
- habilidade para dialogar e debater com outras pessoas, tanto colegas ou outros agentes internos ou externos à organização;
- capacidade de se comunicar de forma simples e com uso de bom senso.

Gerente do conhecimento: os gerentes do conhecimento são os que exercem o papel mais estratégico na gestão do conhecimento. Em geral, são os gerentes de nível médio na organização, responsáveis pela coordenação do processo de conversão do conhecimento, atuando como intermediários na negociação, entre base e a alta direção, do que pode ser efetivamente colocado em prática nos processos de trabalho. São os engenheiros do conhecimento, pois são eles que viabilizam a construção ou reconstrução da realidade da organização.

Os gerentes do conhecimento devem possuir algumas qualificações, entre as quais se destacam as seguintes:

- competência para coordenação e gerência de projetos;
- capacidade de elaboração de hipóteses para a criação de novos conceitos;
- capacidade de integrar diversas metodologias para a gestão do conhecimento;
- habilidade de comunicação para estimular o diálogo entre os membros da equipe;
- capacidade em utilizar metáforas para expressar o que estão imaginando;
- promover ambiente de confiança para motivar a confiança entre os membros da equipe;

Executivos do conhecimento: os executivos do conhecimento são responsáveis pelo processo do conhecimento organizacional, são membros da cúpula da organização e seu papel principal é de darem senso de direção às equipes do conhecimento, sendo responsáveis pela definição das decisões estratégicas da

empresa, de acordo com a intenção da organização. Entre outras, suas qualificações incluem:

- capacidade de articular uma visão do conhecimento para dar um norte às atividades de gestão do conhecimento na empresa;
- capacidade de comunicar essa visão, bem como a cultura da empresa na qual ela se baseia, aos membros das equipes;
- capacidade de justificar a qualidade do conhecimento criado com base em critérios ou padrões organizacionais;
- talento para selecionar os líderes certos para o projeto;
- disposição para promover o caos criativo dentro das equipes estabelecendo metas desafiadoras;
- competência para dirigir e gerir todo o processo de criação do conhecimento organizacional.

De acordo com Nonaka e Takeuchi ainda, deve existir uma interação dinâmica entre esses três atores.

2.6.5 Suporte a gestão do conhecimento: sistemas de mensuração e recompensas

Os sistemas de suporte a gestão do conhecimento envolvem os itens relacionados à mensuração, sistemas de recompensa e as atividades de suporte específico à área ou as iniciativas de gestão do conhecimento.

Para que uma abordagem de gestão do conhecimento tenha sucesso, é fundamental que exista uma área e responsáveis pela mesma, definindo objetivos e estratégias para a área (CARRILLO et al., 2004). O recomendável é que exista um *staff* dedicado, especialmente se a gestão do conhecimento for tomar dimensões corporativas.

Para uma efetiva gestão do conhecimento, é necessária uma abordagem holística (TIRPAK, 2005). Carrillo et al. (2004) mostraram que as principais causas das falhas

em iniciativas de gestão do conhecimento era devido à falta de clareza nos objetivos, um programa incompleto, e um suporte executivo sem um real envolvimento, itens que dificilmente ocorrem caso sejam seguidas as diretrizes acima.

Sendo uma área independente, é preciso também que possua um orçamento próprio. Carrillo et al. (2004) acharam um valor entre 350 mil e 3 milhões e meio de reais para implementar uma estratégia de gestão do conhecimento em uma empresa de grande porte.

Outro ponto fundamental para o sucesso das práticas de gestão do conhecimento é criar uma estrutura de incentivos e recompensas para criar e compartilhar conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Carrillo et al. (2004) acharam que, na prática, quando tais incentivos existem são em geral de natureza financeira. Porém, existem e são recomendáveis outras formas de incentivo como promoções e reconhecimento, incluindo maneiras criativas alinhadas aos objetivos do programa. Por exemplo, em empresas com alto índice de ações do tipo “reinvenção da roda”, programas como “a melhor idéia roubada” ou incentivos ao uso dos bancos de melhores práticas são salutares.

Também é importante reconhecer tanto as contribuições individuais como coletivas. Em contrapartida, os funcionários devem ser capazes de produzir evidências de compartilhamento efetivo, como realizar treinamentos, desenvolver metodologia, publicar ou apresentar tópicos (O'DELL; GRAYSON, 1998).

O sistema de transferência da empresa deve prover uma recompensa intrínseca aos profissionais que o usam. Por exemplo, facilitar que eles achem o que precisam e terminem um projeto antes. Até porque recompensas e reconhecimento tendem a ter menos impacto nas decisões dos indivíduos no longo prazo. (O'DELL; GRAYSON, 1998)

Se o processo de compartilhamento e transferência não é inerentemente recompensando e celebrado, sistemas de recompensa artificiais não terão muito efeito e podem tornar as pessoas cínicas (O'DELL; GRAYSON, 1998)

Por fim, é importante que os bons exemplos sejam dados pela liderança, e que o sistema realmente recompense os comportamentos favoráveis.

Apesar dos sistemas de recompensa se referirem às pessoas, eles são considerados aqui como sistema de suporte por estarem sempre associados a mensuração, (item principal desta dimensão) pois não se pode premiar aquilo que não se mede.

O elemento mensuração é o mais debatido na literatura. Desde os primeiros trabalhos e iniciativas em gestão do conhecimento, a mensuração sempre foi um tópico de grande debate, resultando em uma série de técnicas voltadas para este objetivo (LETHBRIDGE, 1994). Os autores das correntes mais voltadas aos estoques de conhecimento ou tecnológicas sempre defenderam a mensuração como fator crítico de sucesso. O'Dell e Grayson (1998), por exemplo, recomendam métricas específicas em todas as etapas de um sistema de gestão do conhecimento. Por outro lado, alguns defendem que sendo o conhecimento algo inerentemente humano, seria impossível medi-lo.

Tirpak (2005) considerar o monitoramento e subsequente ajuste o último passo de uma iniciativa de gestão do conhecimento. Isto envolve definir que métricas são relevantes e usá-las para identificar áreas de melhoria.

Uma métrica básica para muitos autores é o retorno sobre o investimento. Ainda que vincular as atividades de gestão do conhecimento aos resultados da organização seja fundamental (PRUSAK, 1998), o retorno sobre o investimento é uma medida perigosa quando se fala de atividades cujo retorno será muito indireto. Medidas de economia de custo ou tempo podem ser usadas no seu lugar (TIRPAK, 2005).

De acordo com Lock Lee (2000), as métricas de processo fornecem maneiras de melhorar continuamente a performance de compartilhamento de conhecimento, e reduzir a dependência de medidas baseadas apenas nos resultados finais.

Já métricas associadas a participação dos funcionários são mais fáceis de se obter, desde que a empresa disponha dos sistemas tecnológicos (em geral custosos) necessários.

Tirpak (2005) e O'Dell e Grayson (1998) destacam que empresas que desejam institucionalizar a gestão do conhecimento precisam incluir nas suas avaliações de performance e objetivos alguns indicadores de gestão do conhecimento, e esta deveria ser uma das prioridades.

Lock Lee (2000) defende também a mensuração de relações sociais, como forma de avaliar questões relativas à transferência de conhecimento tácito. Neste sentido, ela se junta a uma nova gama de autores que ressaltam a importância das redes sociais (CROSS, 2005).

Uma outra forma de mensuração encontrada nas ações de gestão do conhecimento são as relativas ao conhecimento em si. Em geral, este tipo de atividade está agrupada sob o título de auditorias de conhecimento.

As auditorias de conhecimento permitem avaliar a empresa como um negócio de conhecimento, analisando desde a parte estratégica até a eliminação de conhecimentos obsoletos das bases de dados.

Uma auditoria do conhecimento deve resultar em recomendações para o corpo executivo com relação ao status quo e possíveis melhorias nas atividades de gestão do conhecimento em cada área da organização (LIEBOWITZ et al., 2000).

Algumas das questões típicas de uma auditoria de conhecimento envolve a conceituação do negócio em termos de conhecimento, os conhecimentos existentes em determinada área e igualmente o que está faltando na mesma (LIEBOWITZ et al., 2000).

Por fim, também é possível encontrar listas de indicadores específicos para todos os elementos de um sistema de gestão do conhecimento. Um ótimo exemplo pode ser encontrado em Ring (1999).

2.6.6 Processos e gestão do conhecimento

Os processos em gestão do conhecimento podem envolver todas as etapas levantadas pela visão processual da gestão do conhecimento, mas em geral muitas delas acabam se confundindo.

Tendo os processo adquirido grande importância desde o movimento da reengenharia, muita atenção tem sido dada também no que se refere aos processos de conhecimento. Já em 1996 Davenport, Jarvenpaa e Beers sugeriram formas de melhorar processos de conhecimento, ainda que fora de um contexto de gestão do conhecimento como entendida no escopo deste trabalho, enquanto autores mais recentes ressaltam a importância de se trabalhar os estoques (repositórios de lições aprendidas, por exemplo) e os fluxos (como estratégias de compartilhamento) de conhecimento de maneira integrada (KANG; PARK; KIM, 2003).

Tendo a criação do conhecimento sido amplamente discutida no modelo de Nonaka e Takeuchi, serão apresentados aqui as técnicas e os conceitos relacionados a acesso e captura, compartilhamento e retenção.

2.6.6.1 Acesso e captura

McAdam e Reid (2001), por exemplo, estudaram a questão sobre onde o conhecimento é sistematicamente capturado dentro das organizações. Os resultados da pesquisa deixaram claros que tanto as pequenas e médias como as grandes empresas capturam sistematicamente o conhecimento nos níveis de gestão mais elevados da organização, havendo também captura sistemática de lições aprendidas com projetos e no contato com o consumidor.

Com relação ao conhecimento tácito, tanto em pequenas e médias como as grandes empresas basicamente esse tipo de conhecimento é capturado nas discussões informais em detrimento de outras fontes (avaliações, entrevistas, discussões formais e entrevistas de saída), o que não diminui a importância destas como formas de captura viáveis.

Já em relação ao conhecimento externo, Wickert e Herschel (2001) descreveram algumas técnicas como o treinamento, o recrutamento e administração dos recursos humanos e iniciativas de gestão do relacionamento com o consumidor (*Customer Relationship Management* - CRM).

O treinamento é a tentativa mais óbvia de reduzir o efeito da “erosão de conhecimento”, situação enfrentada com frequência pelas pequenas empresas como, por exemplo, a perda de um trabalhador chave, em que essas empresas não perdem apenas o conhecimento dele, mas também os investimentos feitos no seu desenvolvimento profissional que não conseguirão mais capturar. O treinamento oferece a vantagem de ampliar as habilidades básicas e o conhecimento dos trabalhadores, permitindo que eles desempenhem novas performances ou melhorem as velhas e desatualizadas. Embora o treinamento demande tempo e dinheiro, novas formas como treinamento a distância ou com auxílio do computador permitem que também pequenas e médias empresas se beneficiem a um custo razoável.

Organizações baseadas no conhecimento dependem criticamente da contribuição dos seus trabalhadores e, por isso, é essencial ter um cuidado especial no recrutamento, além de uma boa gestão dos recursos humanos.

Já as técnicas de CRM permitem que os funcionários da empresa tenham um fácil acesso ao histórico e todos os dados de determinado cliente. A implementação desse sistema, apesar de necessitar um investimento razoável, pode trazer uma vantagem sustentável às pequenas e médias empresas, uma vez que, se a empresa tiver seus objetivos claros e um bom entendimento do que o consumidor realmente quer, ela poderá utilizar isso na criação e no melhoramento dos produtos e serviços.

2.6.6.2 Compartilhamento e disseminação

Wickert e Herschel (2001) também propuseram algumas técnicas para o compartilhamento de conhecimento, destacando a rotação de funções e a mentoria.

Para o sucesso de qualquer forma de gestão do conhecimento, as empresas devem entender a importância de comprometer um tempo para a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento. A rotação no trabalho pode ser uma das formas mais fáceis, efetivas e de baixo custo para conseguir isso. Ela ainda pode prevenir uma quebra no processo se caso um trabalhador chave deixar a empresa, problema crítico sobretudo para as organizações de menor porte. Nonaka (1991) também ressalta a importância desta atividade e seu amplo uso em empresas japonesas.

O compartilhamento de conhecimento depende de uma efetiva interação humana. Nutrir os relacionamentos e promover o *networking* dos trabalhadores são duas das formas mais efetivas de permitir a geração e a transferência de conhecimento.

Da mesma forma, muitos dos autores em gestão do conhecimento ressaltam com frequência que o conhecimento sedimenta-se com a experiência (SWAP et al., 2001). A mentoria, portanto, deveria ser uma iniciativa mais comum, pois contribui para o crescimento da organização, e não apenas fazer uma integração dos novos trabalhadores e oferecer-lhes uma possibilidade – rápida e sem ênfase – para se adaptarem a cultura e os costumes da organização.

No nível profissional, a mentoria assegura que os trabalhadores continuem seus caminhos paralelos a uma evolução da performance. É permitida também uma carreira individualizada, se mentores levarem o trabalho a sério e tentarem ajudar seus pupilos a alocarem de forma correta o conhecimento desses dentro da organização. Já no nível social, a mentoria pode ser visto como uma poderosa ferramenta de construção do *networking* em uma organização. Colocar os trabalhadores como detentores do conhecimento chave é crucial e pode apenas ser gerenciado por um *networking* ativo que se expande incessantemente.

Similar a mentoria, o uso de narrativas, ou *storytelling*, é outra ferramenta poderosa na disseminação de conhecimento, bem como para gerar ação (DENNING, 2001 e 2004). As narrativas, definidas como “uma representação de eventos passados em algum meio, que pode ser oral, escrito, filmado ou desenhado” (LINDE, 2001, p. 162), são uma forma poderosa de transmitir significado e conhecimento tácito (SWAP et al., 2001).

Como reconhecem Carrillo et al. (2004) uma ênfase na disseminação de melhores práticas é fundamental.

Por isso o *benchmarking* ganhou uma grande popularidade nas últimas décadas. Tanto o *benchmarking* interno como o externo podem ajudar uma empresa a alcançar alta performance. O *benchmarking* externo (o processo de identificar, entender, e adaptar práticas excelentes de outros) tem um alto impacto nas organizações (O'DELL; GRAYSON, 1998).

O'Dell e Grayson (1998) ainda sugerem que um modelo de melhores práticas deva começar com uma proposição de valor, e avançar sobre um conjunto sólido de suporte propiciado pela cultura, tecnologia, infra-estrutura e sistema de mensuração.

Nas pequenas empresas não são necessárias tantas formalidades com grandes projetos nesse sentido, ainda que tenham o seu valor. Geralmente, essa prática de trocas de conhecimento acontece no dia-a-dia quando trabalhadores de diferentes empresas conversam entre si. Essa prática também pode ser encarada como forma de capturar ou trazer o conhecimento externo para dentro da empresa.

Tirpak (2005) descreve que as organizações podem criar um diretório de *expertises* para auxiliar a conexão entre o conhecimento dos funcionários e as tecnologias do conhecimento, possibilitando a coordenação das comunidades de práticas existentes e, conseqüentemente, incentivando o compartilhamento do conhecimento entre os próprios trabalhadores.

A pesquisa feita por McAdam e Reid (2001) mostra que todas as empresas, independente do porte, consideram que suas organizações facilitam o

compartilhamento de conhecimento e incentivam o diálogo entre os trabalhadores, mas que ainda não há um uso sistemática das técnicas possíveis para tal.

2.6.6.3 Retenção

Especialmente no caso das pequenas e médias empresas, são comuns experiências de erosão de conhecimento (WICKERT; HERSCHEL, 2001). Além da erosão de conhecimento devido à saída de um trabalhador chave na organização, outras formas também são observadas, como por exemplo, problemas de sucessão em negócios familiares que podem resultar num impacto abrupto caso o proprietário decida sair ou acabe falecendo. Outros fatores como a aquisição da empresa por outra companhia também podem resultar na erosão de conhecimento, tanto em pequenas como em grandes organizações.

Uma das principais técnicas que podem auxiliar em relação à retenção do conhecimento, envolve a manutenção de um repositório de lições aprendidas.

A análise e a oportunidade para uma reflexão coletiva do motivo de algo ter dado errado, baseada no conceito de *after action review*, do exército americano, serve como uma importante ferramenta de aprendizagem. Além disso, essas sessões de lições aprendidas permitem uma discussão aberta sobre os motivos de sucesso e fracasso de determinada empreitada. Nesse caso, como em quase todas as iniciativas de gestão do conhecimento, o estilo da cultura e da liderança da organização terão forte influência, pois essa ferramenta só será eficiente em organizações que admitem falhas.

Outra forma de reter conhecimento, e ao mesmo facilitar o compartilhamento, é a utilização de mapas de conhecimento, que podem ter diferentes formas e abordagens, com estruturas e complexidade variando de empresa para empresa.

Alguns mapas de conhecimento incluem páginas amarelas corporativas, com os nomes, educação, habilidades e números de contato de cada trabalhador. Elas podem ajudar expressivamente uma empresa que está em rápida expansão e cujos

trabalhadores ainda não tiveram oportunidades para desenvolver relacionamentos pessoais com os outros, ou em situações equivalentes.

O projeto de um mapa de conhecimento deveria sempre ser visto no contexto das políticas organizacionais. Situações como a categorização de *expert* por exemplo, são interpretados como uma posição de status, importância e sucesso dos trabalhadores e, portanto, todos os envolvidos poderão influenciar o projeto visando situações favoráveis. Isso é especialmente verdade se há reflexos no sistema de remuneração e incentivos,

Novamente fica claro a interdependência entre conseqüências culturais e gestão do conhecimento deve ser considerada. Se o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem não são explicitamente parte dos valores da empresa, as políticas internas tenderão a abandonar qualquer iniciativa.

2.7 A IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS

Em pesquisa a literatura sobre pequenas empresas, observa-se que pouco se sabe sobre o processo de crescimento destes negócios e, principalmente, como os empreendedores aprendem e ajustam o seu comportamento. Isso tem sido atribuído, por um lado, à visão estática das teorias sobre empreendedorismo, e, por outro, pelo fato de as teorias de aprendizado se desenvolverem, principalmente, em torno das grandes corporações (DEAKINS; FREEL, 1998).

No Brasil, nota-se que somente a partir da década de 1980 inicia-se uma dinâmica no país para ações e políticas de cunho empreendedor, com o surgimento de trabalhos acadêmicos em instituições como a Universidade de São Paulo e outras universidades públicas (DUTRA; PREVIDELLI, 2003). Alguns registros, como o de Marcovitch e Santos (1984), indicam aproximadamente esta época como o embrião de estudos que culminariam com ações mais apropriadas para o empreendedorismo.

Nesse contexto do empreendedorismo, a posição do Brasil está relacionada a alguns fatores como criatividade e disposição do brasileiro em mudar seus rumos e vivenciar experiências inovadoras. No caso brasileiro, 13,5%, ou seja, 14 milhões de pessoas, estão envolvidas na criação ou administração de algum negócio (Empreendedorismo Brasil, 2002).

Sabe-se que as condições que propiciaram o surgimento das empresas são de diversas naturezas, e podem variar não só conforme o setor econômico, mas conforme os países em que estão inseridas. O fato é que, relacionado a essas variações, “[...] o ambiente nutritivo ao empreendedorismo é preponderante no suporte à sua alavancagem.” (VERSIANI; GUIMARÃES, 2003, p. 01).

Impulsionadas pela reestruturação econômica iniciada nas últimas décadas, as pequenas empresas vem sendo cada vez mais consideradas como potenciais para a regeneração e crescimento econômico. Inclusive, para muitos autores foram as pequenas empresas intensivas em conhecimento um dos principais propulsores da nova onda tecnológica que emergiu a partir da década de 80 (BIRCH, 1987).

Muitos argumentos ressaltam a importância econômica e social das micro e pequenas empresas, sendo que Souza (1995) destaca os seguintes:

- a) estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- b) relações capital/trabalho mais harmoniosas;
- c) contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento de pequenas empresas já existentes, seja pelo surgimento de novas;
- d) efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- e) efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica;
- f) manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- g) contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas;
- h) potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Um dos fatores chaves do sucesso dessa categoria de empresas, citados por Cruz, Forner e Libermann (2003, p. 12),

[...] pode residir no foco visionário do empreendedor e sua capacidade de gerenciar o negócio, prospectando novos mercados e novas possibilidades, assim como fortalecendo as iniciativas empreendedoras para que um número maior de pessoas assuma os riscos de novos negócios com maior segurança. (CRUZ; FORNER; LIBERMANN, 2003, p. 12, tradução nossa).

Entretanto, as pequenas empresas inseridas em um ambiente competitivo, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades observadas por Balestrin e Vargas (2003, p. 01) como:

[...] baixo volume de compras, o que as impede de obterem melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos, etc. (BALESTRIN; VARGAS, 2003, p. 1).

Com relação às empresas de base tecnológica, vive-se um desafio maior na estruturação de seu negócio e as suas dificuldades ultrapassam as dificuldades usuais das pequenas empresas em geral, uma vez que o conhecimento é um dos inputs do seu processo produtivo e deve também ser resultado (VERSIANI; GUIMARÃES, 2003). Como definição, as empresas de base tecnológica são aquelas unidades produtivas que fundamentam suas atividades de produção no desenvolvimento de novos produtos ou processos, baseados na aplicação sistemática de conhecimentos especializados e/ou científicos (BARBIERI, 1994).

Decidir se uma empresa é intensiva em conhecimento significa que uma excepcional ou valiosa expertise domine o aparato organizacional . O conhecimento tem de ser usado de tal forma que dê a empresa uma vantagem estratégica (STARBUCK, 1992). Nessas empresas, a tecnologia tem peso decisivo no custo final do produto, o que coloca as atividades de pesquisa e desenvolvimento como cruciais. Sua natureza está centrada basicamente na capacidade de erigir processos de inovação no âmbito de produtos e/ou projetos (VERSIANI; GUIMARÃES, 2003).

3 METODOLOGIA E PROJETO DE PESQUISA

3.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

Historicamente, sempre houve uma grande ênfase à quantificação nas ciências. Mais recentemente, um movimento contrário à quantificação surgiu. Este movimento foi sustentado basicamente em duas críticas principais, uma interna ao próprio paradigma e outra externa a este.

No primeiro caso tem sido levantado o problema de contextualização que o paradigma quantitativo apresenta, resultado dos processos de simplificação e escolha de um subconjunto de variáveis para análise. Outro ponto é que o comportamento humano, diferentemente dos objetivos, não pode ser entendido sem referência a um significado e propósito, os quais são ditados por atores humanos. Ainda na esfera intra-paradigmática, por mais que generalizações possam ser estatisticamente significantes, elas não são aplicáveis ao caso individual. Finalmente, há uma exclusão da dimensão de descoberta no processo de pesquisa. Há uma ênfase em metodologias que sejam normativas quantitativas sobre *insights* de pensadores criativos e divergentes do paradigma vigente (GUBA; LINCOLN, 2000).

Estes problemas, ainda que desafiadores, poderiam ser eliminados ou ao menos bastante amenizados pelo uso mais intensivo de dados qualitativos. Já as críticas externas ao paradigma vigente representam um desafio ainda maior.

O primeiro problema deste grupo é conhecido como indeterminação da teoria. Não apenas os fatos são determinados pela lente da teoria por meio da qual estão sendo vistos, mas diferentes lentes podem igualmente ser suportadas pelo mesmo conjunto de fatos. Embora possa ser possível, dado uma teoria coerente, derivar por dedução que fatos deveriam existir, nunca é possível, dado um conjunto coerente de fatos, chegar por indução a uma única teoria (GUBA; LINCOLN, 2000).

O segundo problema remete à falta de independência entre valores e fatos. De fato, pode-se argumentar que teorias são elas mesmas proposições de valor (GUBA; LINCOLN, 2000).

A seguir, temos a natureza interativa entre pesquisador e fenômeno. A noção de que as descobertas são criadas pela interação do pesquisador e do fenômeno (que em ciências sociais usualmente são ou envolvem pessoas) é freqüentemente uma descrição muito mais plausível do processo de investigação do que a noção de que estes achados sejam descobertos pela observação objetiva de como eles realmente são, e como eles realmente funcionam (GUBA; LINCOLN, 2000).

Em virtude das críticas acima, novos paradigmas surgiram aumentando a amplitude de opções nas quais os pesquisadores podem se inserir. Torna-se importante entender a natureza dos paradigmas e o que distingue um paradigma de investigação de outro.

Um paradigma, conceito que inicialmente assumiu diversas formas no trabalho original de Thomas Khun (1962), pode ser visto como:

[...] um conjunto de crenças básicas (ou metafísicas) que lida com os princípios fundamentais. Representa uma visão de mundo que define a natureza do mundo, o lugar do indivíduo neste, e o espectro de possíveis relações com este mundo e suas partes. As crenças são básicas no sentido que elas devem ser aceitas simplesmente baseadas na fé (ainda que bem argumentadas); não há forma de estabelecer sua verdade. (GUBA; LINCOLN, 2000 p. 107, tradução nossa).

Tradicionalmente, a escolha da abordagem a ser seguida pelo pesquisador é fruto das suas respostas nas dimensões que definem um paradigma: ontologia, epistemologia e metodologia.

A dimensão ontológica se preocupa em responder que qual a forma e natureza da realidade e, portanto, o que pode ser conhecido a respeito dela? Por exemplo, se assumimos um mundo “real”, então podemos saber “como as coisas realmente são” e “como as coisas realmente funcionam”. Assim, somente aquelas questões que se relacionam a temas da “real” existência e “real” ação são admissíveis; outras

questões como questões morais e éticas ficam fora deste domínio (GUBA; LINCOLN, 2000).

A dimensão epistemológica remete a teoria do conhecimento incorporado em uma perspectiva teórica (CROTTY, 1998). A questão é sobre qual a natureza da relação entre o conhecedor ou possível conhecedor e o que pode ser conhecido? (GUBA; LINCOLN, 2000). As respostas aqui são limitadas em escopo em função da resposta dada à questão anterior. Se uma realidade “real” é assumida, então a postura do conhecedor deve ser de objetividade e isenção de valores para descobrir como as coisas realmente são.

Finalmente, a dimensão metodológica se refere às opções de como o pesquisador pode partir para achar o que quer que seja que ele supõe que possa ser sabido? (GUBA; LINCOLN, 2000). Envolve uma estratégia ou plano de ação que vincula métodos a resultados e governa nossa escolha e nosso uso de métodos (CROTTY, 1998).

Creswell (1994) divide as estratégias de investigação em abordagens quantitativa e qualitativa em função das dimensões acima. Entretanto, o próprio autor reconhece que diversos desenvolvimentos na última década o fizeram rever esta posição. Dentre estas se destacam (CRESWELL, 2003):

- a) pesquisas com métodos combinados (*mix methods*) surgiram com força nas ciências humanas e sociais;
- b) outras suposições filosóficas passaram a ser amplamente discutidas na literatura, tais como as perspectivas críticas, participatórias e pragmáticas;
- c) a situação hoje é menos entre quantitativo e qualitativo, e mais sobre como a prática de pesquisa se situa em um contínuo entre os dois;
- d) finalmente, a prática de pesquisa envolve muito mais do que suposições filosóficas. As idéias filosóficas devem ser combinadas com abordagens amplas de pesquisa (estratégia) e implementadas com procedimentos específicos (métodos). Assim, é preciso um modelo que combine os elementos das idéias filosóficas, estratégias, e métodos nas três possíveis abordagens de pesquisa.

Dessa forma, neste trabalho adotaremos a abordagem de Creswell (2003), que partindo das dimensões epistemológica, ontológica e metodológica, baseado sobretudo no trabalho de Crotty (1998), considerando e ampliando os aspectos relatados acima, define três perguntas centrais para a definição de um projeto de pesquisa.

- 1) Que premissas sobre o conhecimento (*knowledge claims*) estão sendo feitas pelo pesquisador (incluindo uma perspectiva teórica)?
- 2) Que estratégias de investigação irão nortear os procedimentos?
- 3) Quais métodos de coleta de dados e análise de dados serão utilizados?

São as respostas a estes três elementos do processo de investigação que irão, combinados em suas diversas formas, definir diferentes abordagens de pesquisa. Estas abordagens, por sua vez, traduzem-se em processo no projeto de pesquisa.

3.1.1 Premissas sobre o conhecimento

A primeira coisa a ser definida pelo pesquisador é definir suas premissas sobre o conhecimento, ou em outras palavras, seus paradigmas (MERTENS, 1998). Creswell (2003) apresenta quatro escolas de pensamento: pós-positivismo, construtivismo, participatória e pragmatismo. As suposições acerca do conhecimento de cada uma das escolas podem ser vista no Quadro 4.

Neste trabalho, assumimos o conhecimento como algo inerentemente ligado a soluções de problemas, surgindo das ações e situações como uma consequência, e não como uma condição antecedente. Também partimos do pressuposto que o problema é mais importante que o método, e que em vista disso, todas as abordagens que nos permitem entender o problema podem, e devem, ser utilizadas. Tais posições estão em sintonia com os paradigmas da **escola pragmática**, conforme apresentada por Patton (1990) e Tashakkori e Teddlie (1998).

Ainda, fazem parte do conjunto de premissas do pesquisador o fato de não se comprometer com qualquer sistema filosófico em particular, permitindo então a

aplicação de métodos combinados utilizando suposições tanto quantitativas como qualitativas. Atrelado a isto, a visão pragmática nos permite escolher métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa que melhor se encaixem aos nossos interesses.

Pós-positivismo	Construtivismo
Determinismo	Entendimento
Reduccionismo	Significados de múltiplos participantes
Observação e mensuração empírica	Construção social e histórica
Verificação de teoria	Geração de teoria
Participatória	Pragmatismo
Político	Conseqüência das ações
<i>Empowerment</i> orientado a problemas	Centrado em problemas
Colaborativo	Pluralístico
Orientado a mudanças	Orientado a práticas do mundo real

Quadro 4: Posições alternativas de premissas sobre o conhecimento
Fonte: CRESWELL, 2003, p. 6.

Também fazem parte das premissas do pesquisador, todas de acordo com a visão pragmática como descrita por Cherryholmes (1992) e Murphy (1990), a verdade como algo resultado da interação entre mente e a realidade (o que justifica o uso de dados quantitativos e qualitativos para melhor entender um problema de pesquisa), e a crença que toda pesquisa ocorre em um contexto histórico, político e social.

3.1.2 Estratégias de investigação

Creswell (2003) destaca que das premissas sobre o conhecimento, estratégias, e métodos escolhidos resulta uma abordagem de pesquisa que tende a ser mais

quantitativa, qualitativa, ou combinada. As seguintes definições ajudam a esclarecer os três caminhos possíveis.

Uma abordagem quantitativa é uma na qual o pesquisador usa premissas pós-positivistas para desenvolver o conhecimento, emprega estratégias de investigação como experimentos e levantamentos, e coleta dados em um instrumento pré-determinado para produzir dados estatísticos (CRESWELL, 2003).

Uma abordagem qualitativa é uma na qual o pesquisador, em geral, tem premissas com relação ao conhecimento embasadas primariamente em uma perspectiva construtivista ou participatória. Ela também pressupõe o uso de estratégias de investigação tais como narrativas, etnografia, *grounded theory* e estudos de caso. O pesquisador coleta dados emergentes e abertos com a intenção de desenvolver alguma tema a partir deles.

Para selecionar a melhor estratégia vários fatores podem ser considerados. O problema de pesquisa, a experiência do pesquisador e a audiência a que se destina o trabalho são alguns deles.

Neste estudo são de particular importância as particularidades impostas pelo problema de pesquisa. O tema no qual o problema de pesquisa se situa (gestão do conhecimento) é relativamente novo. Além disso, o trabalho envolve dois grupos bastante distintos de unidades de análise, grandes e pequenas empresas, que apresentam visões e desafios potencialmente muito distintos em relação ao tema.

Em função das particularidades acima, e coerente com o fato de ter situado este trabalho e seu autor na escola pragmática de pensamento, o estudo utiliza uma estratégia de investigação baseada em **métodos combinados**. Isto é, apesar de fundamentalmente qualitativo, o estudo apresenta também procedimentos quantitativos no levantamento de dados. Dessa forma, utiliza tanto informação numérica quanto em forma de texto para a consecução dos seus objetivos.

3.1.3 Métodos

A última das questões a ser definida no projeto é a escolha dos métodos de pesquisa. O método de pesquisa é a estrutura básica de um estudo e provê a orientação geral para uma investigação. Nela são definidos e organizados os padrões segundo o qual a coleta e análise de dados serão realizadas (CRESWELL, 2003).

Para esta pesquisa foi escolhido o **estudo de caso** como melhor forma de obter as informações para o problema em questão.

O estudo de caso é uma metodologia ideal quando uma investigação holística e com mais profundidade é necessária (FEAGIN; ORUM; SJOBERG, 1991), e leva tanto à geração quanto ao teste de hipóteses (FLYVBJERG, 2006).

Os estudos de caso são conhecidos como uma estratégia de triangularização, a qual pode ocorrer em termos de dados - quando o pesquisador olha para os dados em diferentes contextos (DENZIN, 1984), pesquisadores, teorias e até mesmo metodologias (FEAGIN; ORUM; SJOBERG, 1991).

Yin (1994) identificou alguns tipos possíveis de estudos de caso: exploratório, explanatório e descritivo. Stake (1995) ampliou esta lista, incluindo outros três: intrínseco – quando o pesquisador tem interesse no caso; instrumental – quando o caso é usado para entender além do óbvio pelo observador; coletivo – quando um grupo de casos é estudado.

Este estudo será desenvolvido como um **estudo de caso coletivo ou múltiplo** (YIN, 1994), pois envolverá quatro empresas, visando uma triangularização de dados conforme exposto acima, ampliando as possibilidades de generalização das conclusões.

A pesquisa é **exploratória e descritiva**, utilizando elementos tanto da abordagem qualitativa quanto da quantitativa, e compara o quadro teórico levantado com a realidade das empresas estudadas.

3.1.3.1 Os componentes do estudo de caso

Yin identificou cinco componentes de um projeto de pesquisa importantes para estudos de caso:

- as questões do estudo;
- suas proposições, se houver;
- sua(s) unidade(s) de análise;
- a lógica que une os dados às proposições;
- o critério para se interpretar as descobertas (YIN, 1994, p. 20).

Definir as *questões do estudo* é a primeira tarefa do pesquisador. Neste trabalho temos uma questão de estudo, a saber:

Que práticas e conceitos de gestão do conhecimento são utilizados por empresas que criam valor?

As *proposições do estudo* às vezes derivam das questões elaboradas na primeira etapa, e são úteis para ajudar a focar os objetivos do trabalho. São afirmações que podem ser confirmadas ou refutadas (YIN, 1994).

1. As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão cultural.
2. As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão estratégica.
3. As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão estrutural.
4. As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão tecnologia da informação.

5. As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão sistemas de suporte.
6. As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão processual.
7. As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão cultural.
8. As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão estratégica.
9. As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão estrutural.
10. As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão tecnologia da informação.
11. As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão sistemas de suporte.
12. As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão processual.

A *unidade de análise* define o que é o caso. Podendo ser grupos, organizações ou países. Neste caso, a unidade de análise serão organizações nacionais criadoras de valor de grande e pequeno porte.

A *ligação entre dados e proposições* e os critérios para interpretar as descobertas são um dos aspectos menos desenvolvidos em estudos de caso (YIN, 1994). Campbell (1975) descreveu uma técnica útil para esta tarefa, onde diversas unidades de informação do mesmo caso pode ser relacionadas a uma proposição teórica.

Neste trabalho a tarefa de relacionar dados e proposições fica facilitada pelas técnicas de coleta de dados, pois os instrumentos refletem, em seus elementos, uma relação quase unequivoca entre dados e proposições.

Finalmente, temos os critérios para interpretar as descobertas. Dada a codificação das informações levantadas espera-se que padrões sejam identificados. Neste

trabalho, a estrutura para análise envolve a identificação do contexto de cada caso, temas, temas longitudinais entre os casos e interpretações.

O diagrama 1 mostra a organização da representação e o conteúdo dos dados para análise e interpretação, conforme tratado no programa NUD-IST, para indexação, busca e teorização de dados não estruturados e não numéricos (CRESWELL, 1998).

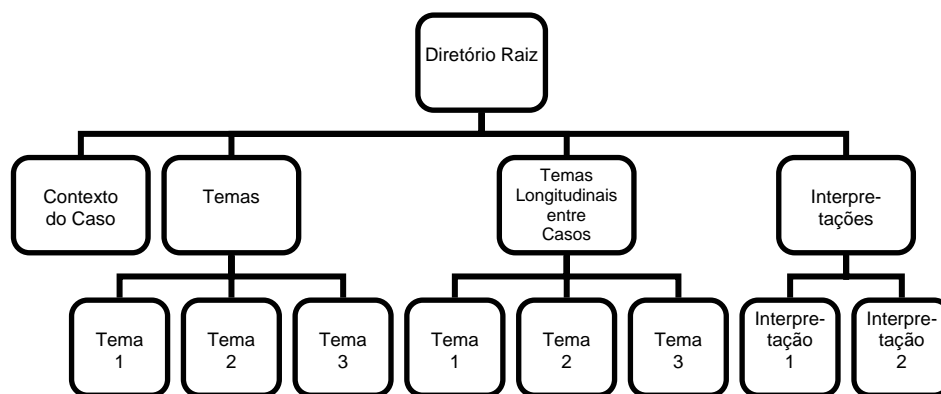


Diagrama 1 - Diagrama em árvore para uso em Estudo de Caso para uso no Programa NUD-IST

Fonte: CRESWELL, 1998 p.161

3.1.3.2 Técnicas de coleta de dados

Definida a estratégia de investigação e o método, o pesquisador tem a seu dispor um rol de técnicas de coleta de dados. Em estudos de caso, o levantamento de dados deve ser tratado como um aspecto da pesquisa que irá aumentar a validade do constructo, a validade interna do estudo, e ainda a validade externa e sua confiabilidade (YIN, 1994).

Documentos, entrevistas mais ou menos estruturadas, entrevistas em grupo, observação direta, questionários, observação dos participantes e artefatos físicos são algumas das possibilidades a disposição do pesquisador (CRESWELL, 2003; YIN, 1994). Neste trabalho foram utilizadas técnicas tanto quantitativas como qualitativas: entrevistas semi-estruturadas e questionários.

3.2 PROJETO DE PESQUISA

Para a consecução dos objetivos do trabalho a pesquisa foi dividida nas seguintes etapas:

- definição e domínio do constructo;
- definição e validação das práticas, conceitos e atitudes relacionadas à gestão do conhecimento;
- definição do questionário final e roteiro de entrevista;
- escolha das empresas;
- coleta de dados;
- análise e interpretação dos dados.

A seguir, descrevemos cada uma das etapas acima.

3.2.1 Definição e domínio do constructo

A primeira etapa da pesquisa foi definir o conceito de trabalho de gestão do conhecimento e qual a sua amplitude.

Para este estudo, gestão do conhecimento foi definida como:

uma disciplina interdisciplinar focada nos agentes e no seu ambiente, e no processo de criação, mapeamento e transferência do conhecimento, com o objetivo final de gerar vantagens competitivas sustentáveis. (MESQUITA; XANTHOPOYLOS, 2003).

Esta definição é suficientemente ampla para acomodar uma vasta gama de atividades, caracterizando assim gestão do conhecimento como uma abordagem organizacional de amplo impacto.

A revisão bibliográfica permitiu inferir que gestão do conhecimento é um conceito de alta ordem, isto é, que pode ser decomposto em fatores (dimensões) que juntos

representam o fenômeno. Este fato é de suma importância para a avaliação do conceito, visto que a unidimensionalidade dos fatores é um pré-requisito para confiabilidade e validade (SCHIMITT, 1996).

O conceito de unidimensionalidade se refere ao fato de um constructo poder ser representado por um único fator. Por exemplo, se consideramos inteligência como algo unidimensional, podemos avaliá-la com um só número. Se, no entanto, consideramos que inteligência envolve oito dimensões (lingüística, lógica, musical, espacial, cinética, intrapessoal, inter-pessoal, e naturalística), então serão precisas medições das oito dimensões para poder avaliar a inteligência de alguém.

Como visto anteriormente, dentre as taxonomias para a abordagem de gestão do conhecimento dois grupos se destacam: a visão processual e a visão dimensional (conforme denominação no item 2.5). Cada uma delas aborda gestão do conhecimento como um constructo composto por diferentes fatores.

Para efeitos de mensuração, a visão processual se mostra inadequada devido às ambigüidades que surgem em relação aos itens do instrumento. Como anteriormente explicado, como, por exemplo, decidir se a utilização de páginas amarelas é um item que se refere a localização ou compartilhamento de conhecimento? Ou se um clima de sociabilidade está vinculado a criação, compartilhamento ou acesso?

Dessa forma, optou-se por adotar a visão dimensional para elaboração do instrumento de mensuração. Porém, alguns dos fatores na visão dimensional também parecem indicar multidimensionalidade. A questão estrutural, por exemplo, envolve questões de caráter geral e a forma de lidar com as comunidades de prática. Assim, quando foi o caso, também estas foram subdivididas.

Para a definição dos itens do questionário, foram analisados livros dos principais autores na área e, principalmente, os artigos publicados em revistas acadêmicas contendo gestão do conhecimento (*knowledge management*) como palavra-chave. Isso foi feito por meio de uma pesquisa nas bases de dados ProQuest e Emerald, resultando em aproximadamente três mil artigos. Para cada artigo o resumo foi lido,

sendo alguns eliminados por tratarem de algum aspecto muito particular, como uma ferramenta específica de tecnologia, por exemplo. Os artigos restantes foram lidos na íntegra e os trechos contendo conceitos ou práticas separados, ainda na língua original. Os trechos foram então transformados em conceitos ou práticas e posteriormente agrupados para eliminar as redundâncias evidentes. Finalmente, cada um foi transformado em uma pergunta e agrupado a uma das dimensões pré-definidas.

3.2.2 Definição e validação das práticas, conceitos e atitudes relacionadas à gestão do conhecimento

A segunda etapa da pesquisa foi definir os itens a serem avaliados nas empresas, bem como associá-los a cada uma das dimensões: estratégia, estrutura, tecnologia da informação, cultura, sistemas de suporte, e processos. Na concepção de uma nova escala é importante incorporar o máximo de itens. Ou seja, é preferível pegar por excesso do que pela falta (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). A seguir, apresentamos os itens em cada uma das dimensões.

3.2.2.1 Elementos da dimensão estratégica

Com relação à estratégia, foram definidos os seguintes itens relacionados a inserção do conhecimento (ou atividades a ele relacionadas) no processo estratégico da empresa.

1. A empresa estuda as possibilidades de criar *joint ventures*, alianças estratégicas e parcerias como forma de obter conhecimento externo?
2. A empresa desenvolve atividades de inteligência competitiva?
3. A empresa implementa os sistemas e organização necessária para gerindo o conhecimento conseguir a performance melhorada e a eficiência do negócio?
4. O corpo executivo procura entender como os produtos e serviços correntes moldam as futuras habilidades e competências?

5. A estratégia de negócio da sua empresa apóia o compartilhamento de conhecimento?
6. A gestão do conhecimento e a estratégia de negócio da sua empresa estão alinhadas?
7. A empresa leva em consideração a importância dos conhecimentos tácitos?
8. A iniciativa de gestão do conhecimento tem suporte do corpo executivo da organização?
9. Além das declarações de missão e visão, a empresa procura divulgar seus valores, crenças e objetivos regularmente por meio de outros mecanismos como narrativas e histórias?
10. A empresa se preocupa em desenvolver e implantar técnicas e processos que garantam a criação, proteção e uso do (a partir de) conhecimento já conhecido?
11. A empresa articula a justificativa, a natureza e a importância de gerir conhecimento como um recurso e as incorpora em iniciativas em programas?
12. A empresa compartilha conhecimento com clientes?
13. A gestão do conhecimento da empresa sofre mudanças e adaptações conforme a mudança dos ambientes interno e externo?
14. A empresa utiliza cenários de aprendizagem?
15. A estratégia da empresa é formulada a partir de uma visão da organização como um negócio de conhecimento e desdobrada em um programa de gestão do conhecimento?
16. A empresa analisa o papel do conhecimento, das habilidades e expertise na organização?
17. Há um contínuo monitoramento que leva a ações de ajuste das iniciativas de gestão do conhecimento?
18. O conhecimento conduz a estratégia da sua empresa?
19. A empresa dá igual importância aos estoques e fluxos de conhecimento?
20. A estratégia de adoção da gestão de conhecimento dá enfoque inicial aos problemas críticos da organização?
21. A gestão do conhecimento na empresa está centrada na criação de valor significativo para a organização?
22. A estratégia de gestão do conhecimento da empresa busca inovação em produtos e processos?

23. A empresa se preocupa em desenvolver e criar ambientes e atividades para descobrir e disponibilizar conhecimento ainda não conhecido?
24. A empresa compartilha o conhecimento com parceiros e aliados?
25. Há uma visível conexão entre o compartilhamento de conhecimento e os resultados, os problemas e os objetivos da prática do negócio?
26. A empresa se preocupa em desenvolver uma abordagem que possa ser replicada em outras áreas ou filiais da organização?

3.2.2.2 Elementos da dimensão estrutural

Para a dimensão estrutural foram considerados aspectos quanto ao formato organizacional estruturas de trabalho quanto comunidades de prática. Isto porque em uma visão baseada na gestão do conhecimento as comunidades são vistas como a estrutura básica em torno do qual se dá a criação do conhecimento (DAVENPORT; PROBST, 2002).

Os elementos relacionados à estrutura em geral foram:

1. A empresa possui uma estrutura que favorece o acesso e o fluxo de conhecimento?
2. A empresa mantém uma estrutura flexível?
 1. Há um uso constante de equipes multidisciplinares que se sobrepõe a estrutura formal tradicional e hierárquica?
3. Há preocupações com o ambiente físico para fomentar a criação e compartilhamento de conhecimento?
4. A empresa utiliza times auto-gerenciáveis?
5. Os espaços físicos da organização são projetados objetivando conectividade entre as pessoas?
6. A empresa avalia sua estrutura para achar formas que favoreçam os processos de criação e compartilhamento de conhecimento?
7. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo?

8. Há um uso constante de equipes "ad-hoc" ou temporárias, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo?
9. A empresa utiliza times virtuais?
10. A empresa se preocupa em criar espaços físicos que apóiam a liberdade e flexibilidade dos funcionários?
11. Os espaços físicos da organização são projetados de forma a gerar encontros que propiciam contato e comunicação?

Os itens relacionados às comunidades de prática foram:

1. Na empresa há comunidades internas que contribuem para o processo de aprendizagem e para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores?
2. As comunidades de prática estão mapeadas?
3. A forma de participação em comunidades de prática é claramente definida?
4. Os estilos de comunicação nas comunidades de prática estão definidos?
5. A empresa deixa que as comunidades decidam o que compartilhar e como fazê-lo?
6. As comunidades existentes na empresa auxiliam a conduzir a estratégia da empresa?
7. As comunidades existentes na empresa costumam transferir aos trabalhadores as melhores práticas?
8. A empresa busca identificar o potencial das comunidades que estimularão as capacidades estratégicas da organização?
9. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento, no recrutamento e na retenção de talentos?
10. As comunidades existentes na empresa auxiliam no cruzamento de boas idéias e no surgimento de oportunidades para inovações?
11. As comunidades existentes na empresa auxiliam no melhoramento do acesso ao conhecimento organizacional?
12. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento de habilidades e competências individuais?

3.2.2.3 Elementos da dimensão cultural

A dimensão cultural aborda questões com relação à cultura, mas também a gestão do capital humano e a conscientização e comunicação acerca da gestão do conhecimento.

Em relação à questão cultural em si foram elaborados:

1. A empresa gerencia as relações entre dominação e cooperação utilizando uma infra-estrutura baseada em responsabilidade ao invés de autoridade?
2. A empresa trabalha para eliminar a existência de silos e feudos hierárquicos?
3. Há um clima de confiança nas unidades de trabalho e a nível inter funcional?
4. A empresa possui um clima de sociabilidade e *networking*?
5. A empresa reconhece a importância dos contatos pessoais tanto quanto as comunicações eletrônicas?
6. A gerência média auxilia na identificação de *experts*?
7. A gerência média propicia tempo e recursos para indivíduos trabalharem em projetos iniciados por eles ou um pequeno grupo?
8. A empresa se preocupa com o que é relevante tanto para os negócios como para os membros da organização?
9. A empresa integra o compartilhamento de conhecimento no fluxo natural do trabalho?
10. Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *know how* existente na empresa?
11. As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem?
12. Os funcionários buscam sempre procurar soluções já desenvolvidas para problemas semelhantes antes de desenvolver novas soluções?
13. Há mecanismos de recompensa e incentivo que valorizam o compartilhamento de esforços e conhecimento entre áreas ou plantas?
14. Existem mapas das redes sociais da empresa?

15. A empresa se preocupa em não manter nenhuma restrição de acesso à informação que possibilite posições de poder em função do acesso privilegiado as mesmas?
16. Existe uma estratégia (e táticas) para lidar com as questões relacionadas a poder e conhecimento?
17. Existem fortes laços inter-pessoais na organização?
18. Os funcionários têm confiança na organização?
19. A gerência média encoraja e estimula indivíduos e grupos em processos ligados a gestão do conhecimento?
20. A gerência média reconhece de forma verbal ou escrita os funcionários após contribuições destes para gestão do conhecimento e aprendizado em discussões ou projetos?
21. Os funcionários têm tempo alocado para contribuir para a criação de conhecimento?
22. A empresa se preocupa em disponibilizar fóruns para reflexão tanto como sistemas para compartilhamento de conhecimento?
23. Os empregados contribuem com sua própria experiência e expertise para a base de conhecimento coletiva?
24. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar?
25. As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta?
26. A empresa se preocupa e é bem sucedida em criar uma linguagem na organização que seja bem compreendida por todos?
27. Experiência, *expertise* e inovação rápida são considerados mais importantes que hierarquia?
28. A empresa preocupa-se em descrever as interações sociais?
29. A empresa preocupa-se em medir a intensidade dos contatos de compartilhamento de conhecimento?

Em relação às pessoas, constatou-se como importante:

1. A empresa incentiva, por meio de suas políticas, que as pessoas interajam no dia-a-dia?

2. Os trabalhadores do conhecimento têm liberdade para formar times e poderem colaborar na criação de novo conhecimento?
3. A empresa cria mecanismos para reter o conhecimento dos funcionários antes que eles deixem a organização?
4. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de informações vitais para o negócio?
5. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de informação relacionada a clientes ou fornecedores?
6. A empresa se preocupa em identificar as competências necessárias para cada função?
7. A empresa oferece oportunidades de aprendizado vinculadas ao modelo de competências?
8. As práticas de recrutamento são dirigidas para achar candidatos com conhecimentos necessários à organização no momento presente e futuro?
9. Os gerentes da empresa ajudam os indivíduos a identificar quais são seus conhecimentos e quais conhecimentos são desejados e/ou necessários?
10. Os gerentes da empresa agem de modo vigilante com o intuito de detectar e corrigir erros nos processos de aprendizagem (geração, movimentação e alavancagem de conhecimento) em toda a organização?
11. Os líderes influenciam consistente e constantemente o compartilhamento das melhores práticas?
12. A empresa estimula os trabalhadores a se tornarem gestores do conhecimento?
13. Os supervisores e pares propiciam "feedback" nos projetos e outras experiências de forma a aumentar o aprendizado com as mesmas?
14. Os indivíduos na organização são capazes de conceituar seu negócio, assim como missão e objetivos de sua equipe ou unidade em uma visão baseada no conhecimento?
15. A empresa propicia aos funcionários trabalhos estimulantes que levam ao desenvolvimento de novas habilidades?
16. A importância da gerência média para o sucesso da estratégia de gestão do conhecimento é reconhecida?
17. A empresa incentiva, por meio de suas políticas, que as pessoas trabalhem em grupo?

18. A empresa cria mecanismos para que as equipes possam refletir e aprender com suas experiências?
19. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de conhecimento das melhores práticas de uma área?
20. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento danos no relacionamento com clientes ou fornecedores?
21. A empresa se preocupa em identificar os tipos de competências pessoais e níveis das mesmas nas pessoas da organização?
22. A performance dos funcionários é avaliada completamente em função das competências da função?
23. As práticas de recrutamento são dirigidas para achar candidatos com atitudes apropriadas e disposição para contribuir para uma cultura de compartilhamento de conhecimento?
24. A empresa se preocupa com a identificação das pessoas que detêm conhecimento chave na organização?
25. Os gerentes da empresa questionam os indivíduos com o intuito de identificar que influências seu conhecimento pode ter para o comportamento dos grupos e processos?
26. Os líderes compreendem que compartilhar conhecimento tem méritos e impacto real para a organização?
27. A empresa possui iniciativas de treinamento interno personalizadas para suas necessidades (por exemplo, universidade corporativa)?
28. As atribuições pessoais são influenciadas pelos objetivos de desenvolvimento do indivíduo?
29. Os indivíduos, como parte da organização, conseguem vincular os conhecimentos disponíveis com o seu uso prático?
30. A empresa possibilita que os próprios empregados controlem as decisões de como fazer seu trabalho?
31. A empresa estimula as pessoas a correrem riscos, e não as penalizam por errarem?

Com relação a conscientização sobre os temas de gestão do conhecimento, e a comunicação sobre os mesmos:

1. Existe um alto grau de conscientização sobre os conceitos e benefícios da gestão do conhecimento?
2. Existem eventos na companhia para conhecer sucessos de negócio ligados à gestão do conhecimento?
3. A empresa realiza apresentações, programas de treinamento ou um *site* para promover a visão do valor do programa de gestão do conhecimento?
4. O suporte executivo é comunicado via comunicações formais, como discursos e publicações da empresa, deixando claro como gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional são críticos para o sucesso da companhia?
5. A empresa estimula suficientemente ricos processos de interação pelo qual se dá o processo de clarificação e a construção de um entendimento comum?
6. A gestão do conhecimento é abordada de maneira holística?
7. Os funcionários possuem um claro entendimento do valor dos programas de gestão do conhecimento?
8. A empresa divulga a base de conhecimento da organização e o faz tanto em função da oferta como da demanda por conhecimento?
9. A gestão do conhecimento é vista pelos funcionários como parte do trabalho de cada um?

3.2.2.4 Elementos da dimensão tecnológica

Na dimensão tecnológica foram considerados os seguintes itens:

1. As ferramentas de TI são utilizadas para gerir o conhecimento, além de processar dados?
2. A organização se preocupa em não enxergar a tecnologia como única solução para apoiar os relacionamentos e propiciar procura interna por melhores práticas?
3. As lições e documentos são rapidamente avaliados e tornados disponíveis nos bancos de dados?
4. Os funcionários utilizam eficientemente os repositórios de informação?
5. Os Relatórios de performance são disponibilizados on-line na sua empresa?
6. O conhecimento especialista é capturado em bases de dados?

7. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa é facilmente "reconfigurável" em termos de conteúdo, estrutura e comportamento?
8. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa é de fácil utilização para o usuário?
9. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa integra eficientemente os três componentes: repositórios, plataforma de compartilhamento e comunicação/conversaçoão?
10. Existe uma agenda para reavaliação do conteúdo da base de conhecimento?
11. Os funcionários utilizam as tecnologias para localização do conhecimento disponibilizadas pela empresa?
12. Os funcionários utilizam as tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento interno disponibilizadas pela empresa?
13. Os funcionários utilizam as tecnologias melhorar o acesso ao conhecimento externo disponibilizadas pela empresa?
14. Os funcionários utilizam as tecnologias de compartilhamento disponibilizadas pela empresa?
15. Os funcionários utilizam as tecnologias de comunicação e conversaçoão disponibilizadas pela empresa?
16. Os funcionários utilizam as tecnologias para auxiliar a transferência de conhecimento tácito disponibilizadas pela empresa?
17. Os funcionários utilizam os sistemas de suporte à decisão disponibilizados pela empresa?
18. Os funcionários utilizam as tecnologias de aprendizagem a distância (*e-learning*) disponibilizadas pela empresa?
19. As tecnologias suportam diferentes formas de resolução de problemas?
20. A empresa possui e utiliza tecnologias que propiciam a todos se comunicarem entre si?
21. Os funcionários têm acesso eficiente aos repositórios de informação?
22. Os procedimentos e políticas são disponibilizados on-line?
23. As ferramentas para gestão de projetos são disponibilizadas on-line na sua empresa?
24. A empresa utiliza algum sistema (software) para suportar a gestão do conhecimento?

25. O sistema de gestão do conhecimento da empresa permite a inovação, a geração de novas idéias e a exploração do processo intelectual da organização?
26. A empresa se preocupa em utilizar no sistema de gestão do conhecimento ferramentas avançadas para torná-lo inteligente, tais como: redes neurais, sistemas especialistas e bases de regras?
27. Sua empresa utiliza indicadores para mensurar a contribuição do sistema de gestão do conhecimento para o desempenho e a competitividade organizacional?
28. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para localização do conhecimento, tais como mapeamento das fontes internas de melhores práticas, ferramentas de mapeamento mental, ferramentas para localização de especialistas (páginas amarelas), *datamining*?
29. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento interno, tais como ferramentas de pesquisa, base de dados de pessoas e habilidades, repositório de conhecimento, *intranet*, Lotus Notes?
30. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento externo, tais como *internet*, portais e teleconferências, entre outras?
31. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de compartilhamento, tais como *intranet*, *internet*, CRM, portais, ferramentas de mensagens instantâneas, teleconferências, lotus notes, entre outras?
32. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de comunicação e conversação, tais como *intranet*, ferramentas de mensagens instantâneas, comunicação em multimídia, entre outras?
33. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para auxiliar a transferência de conhecimento tácito, tais como *groupware*, grupos de discussão *online*, vídeo conferência e tecnologias que suportem mentoria?
34. A empresa se preocupa em disponibilizar sistemas de suporte para a decisão?
35. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de aprendizagem a distância (*e-learning*)?

3.2.2.5 Elementos da dimensão de sistemas de suporte

A dimensão de sistemas de suporte é a menos homogênea. Nela estão incluídos três fatores: mensuração, sistemas de recompensa e atividades projetadas para suportarem a gestão do conhecimento, em geral, vinculadas a uma estrutura criada com este mesmo objetivo.

No que se refere a mensuração, considerada uma área vital para o sucesso de atividades de gestão do conhecimento tanto no nível individual como para a abordagem holística, consideramos:

1. A empresa se preocupa em medir resultados sob várias perspectivas?
2. A empresa avalia o retorno sobre investimento (ou outro indicador ligado a melhoria da performance individual e coletiva) dos treinamentos realizados?
3. A empresa se preocupa em avaliar e criar mecanismos de mensuração do valor da sua base de clientes?
4. A mensuração do sistema de gestão do conhecimento é relevante para a empresa?
5. A organização procura desenvolver indicadores que vinculam as atividades de gestão do conhecimento à performance organizacional?
6. Existe mensuração da frequência de uso do sistema de gestão do conhecimento e satisfação com as informações encontradas na base de dados?
7. A empresa identifica quais os conhecimentos críticos para o seu negócio?
8. A empresa identifica quais são suas fontes de conhecimento?
9. A empresa identifica quais são seus gargalos de conhecimento (conhecimento está faltando em determinada área)?
10. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o excesso ou escassez de informações?
11. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa a habilidade de atualização das informações relevante?
12. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o uso constante de informações desatualizadas?
13. A empresa efetua recomendações para os gerentes sobre a situação e possíveis implementações para o gerenciamento do conhecimento da área?
14. Há uma preocupação em gerenciar os bens intelectuais (patentes, *trademarks*, *copyrights* e *know how*) da empresa?

15. A empresa se preocupa em avaliar se há maiores vendas ou clientes mais satisfeitos devido a compartilhamento de conhecimento e melhores práticas?
16. A empresa procura utilizar mecanismos de mensuração do valor do seu capital intelectual?
17. A organização procura desenvolver indicadores para as atividades específicas de gestão do conhecimento?
18. A empresa se preocupa em desenvolver mecanismos que possibilitem mensurar as contribuições da gestão do conhecimento que efetivamente estão vinculadas às estratégias, valores e objetivos organizacionais?
19. A empresa realiza auditorias de conhecimento (isto é, um processo de avaliação de como o conhecimento está sendo gerenciado) ?
20. Existe uma validação do conhecimento oriundo de experiências incorporado às bases de dados pela revisão por pares (*peer review*) ou supervisores?
21. A empresa identifica quais são seus fluxos de conhecimento?
22. A empresa identifica onde a organização é vulnerável a destruição de conhecimento por perda de funcionários?
23. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o nível de conhecimento sobre as informações disponíveis nas diversas áreas da organização?
24. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa se há ações do tipo "reinventar a roda"?
25. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o desconhecimento de a quem recorrer quando se precisa de um especialista em determinada área?

Na estrutura de gestão do conhecimento foram avaliados:

1. A organização aloca pessoas responsáveis por definir os objetivos e estratégias de gestão do conhecimento?
2. A empresa aloca um orçamento para infra-estrutura de TI para gestão do conhecimento?
3. O corpo executivo sênior provê uma visão e propicia suporte para a iniciativa de gestão do conhecimento?
4. A gestão do conhecimento utilizada na empresa está baseada na teoria recente?

5. A gestão do conhecimento na empresa é construída em torno dos processos da organização?
6. A empresa aloca um orçamento específico para a área de gestão do conhecimento?
7. A empresa aloca executivos seniores específicos responsáveis pelo programa de gestão do conhecimento?
8. A empresa possui responsáveis (mesmo que informais) pelo programa de gestão do conhecimento em vários níveis hierárquicos?
9. A empresa baseia a estratégia e iniciativas de gestão do conhecimento na infra-estrutura, comunicações e mapeamentos já existentes?

Finalmente, no que se refere aos sistemas de recompensa, destaca-se:

1. as remunerações e recompensas são ligadas ao nível de conhecimento e habilidades?
2. Existem incentivos individuais e coletivos para a criação de conhecimento?
3. Existe uma estrutura de recompensas e incentivos financeiros e na forma de reconhecimento para criação e compartilhamento de conhecimento como parte da cultura organizacional?
4. Sistemas de recompensa e incentivo tais como "melhor idéia emprestada" ou "roubo sem vergonha" são aplicados na organização?
5. O processo de compartilhamento e transferência é devidamente recompensado, celebrado e auxiliado?
6. Existem incentivos individuais e coletivos para o compartilhamento de conhecimento?
7. Na avaliação de performance dos funcionários existe mensuração da contribuição ao banco de dados de conhecimento?

3.2.2.6 Elementos da dimensão processual

A dimensão processual, último dos fatores identificados, avalia atividades diretamente relacionadas às ações vinculadas a conhecimento: criar, acessar, mapear etc. O compartilhamento foi considerado uma sub área à parte pois a

transferência é destacada na literatura como o elemento mais fundamental, e por que melhores praticas (que configuram compartilhamento) serem uma área estabelecida em gestão do conhecimento. No primeiro caso temos:

1. A empresa aplica meios que possibilitam aprendizado de sucessos e fracassos passados?
2. A empresa possui formas de localizar indivíduos chaves com expertise específico?
3. A empresa se preocupa em documentar e proteger informação proprietária?
4. A empresa incorpora o aprendizado aos processos de trabalho?
5. A empresa desenvolve mapas de conhecimento mostrando onde o conhecimento está tanto interna como externamente à empresa?
6. Os empregados possuem oportunidades para aprender com pessoas de fora da sua equipe/área?
7. A empresa desenvolve diagramas de processo para capturar o fluxo de trabalho visualmente, possibilitando às pessoas entender melhor como o conhecimento flui no processo?
8. A empresa sistematicamente captura conhecimento da sua base de clientes?
9. Os funcionários extraem lições dos serviços e produtos ofertados pela companhia para criar novas oportunidades para os clientes?
10. A empresa incorpora o aprendizado por meio de mudanças nos sistemas de gerenciamento de performance?
11. Existe preocupação em integrar mapas de conhecimento (representações das fontes de conhecimento) e *workflow* (espinha dorsal da gestão de processos)?
12. Existem reuniões entre gerentes de divisões diferentes debatendo questões internas e externas?

No que tange a preocupação com melhores práticas e compartilhamento de conhecimento, temos:

1. Existem reuniões de avaliação após o encerramento de projetos e outras ações?
2. Mecanismos de mentoria são disponibilizados na organização?
3. A empresa utiliza rotação de funções?

4. A empresa se preocupa em desenvolver processos que permitam disponibilizar a informação certa, na hora certa para a pessoa certa em um formato utilizável?
5. A empresa organiza eventos periódicos para reunir as pessoas e compartilhar seus progressos?
6. A empresa utiliza fóruns para diálogo, discussões, perguntas e respostas?
7. A empresa registra as melhores práticas realizadas pela empresa?
8. A empresa utiliza mecanismos de *benchmarking* externo?
9. A empresa se preocupa em criar mecanismos para tornar o conhecimento visível, identificando diferenças e estabelecendo prioridades?
10. Há consulta a base de conhecimento antes de iniciar algum projeto?
11. Os membros das equipes têm oportunidades para aprender sobre o conhecimento e habilidades dos demais membros da mesma?
12. Existe uma ênfase na disseminação de melhores práticas?
13. A empresa armazena e reutiliza lições aprendidas?
14. A empresa usa casos e narrativas (*storytelling*) como ferramentas para transmitir informação de forma a promover aprendizado e compartilhamento?
15. A empresa propicia que as discussões sejam vinculadas às bases de conhecimento?
16. A empresa possui ou participa de mercados eletrônicos de conhecimento?
17. A empresa utiliza mecanismos de *benchmarking* interno?
18. A empresa utiliza uma taxonomia para classificação das informações na organização?
19. A empresa se preocupa em não substituir o contato humano pelos aparatos tecnológicos?
20. Os processos de criação e compartilhamento de conhecimento são revistos, reanalisados ou modificados quando os tomadores de decisão julgarem necessário?

3.2.2.7 Validação

A revisão bibliográfica da pesquisa forneceu um conjunto de dimensões nas quais a gestão do conhecimento pode ser avaliada. Também ofereceu uma proposta de práticas, conceitos e atitudes identificados como relacionados à gestão do

conhecimento pela literatura. Entretanto, não foram levados em consideração alguns fatores que poderiam afetar a real identificação do conceito ao tema, como por exemplo:

- a freqüência de referências ao conceito ou prática na literatura consultada;
- o grau de expertise do(s) autor(es) referenciando o conceito ou prática;
- falhas de julgamento do pesquisador ao identificar ou interpretar um conceito ou prática;
- redundâncias evidentes;
- problemas de clareza na exposição dos conceitos e práticas;
- ambigüidades.

Para validar os itens gerados com relação a sua real associação ao tema, o instrumento desenvolvido foi julgado por três especialistas reconhecidos nacionalmente na área.

A escolha dos especialistas foi feita pelo pesquisador a partir de variáveis como publicações, tempo de atuação na área, participações em eventos nacionais como palestrante principal, coordenação ou participação na principal lista de discussão sobre gestão do conhecimento o Brasil, e participação na diretoria da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). Com base em julgamento pessoal, foram convidados cinco especialistas dos quais três retornaram os questionários: Starvros Xanthopoylos, Mauro Martins e Elizabeth Gomes.

Além de fazer a validação dos formatos, da clareza dos conceitos, e das opções de resposta, os especialistas foram usados sobretudo para fazer validação de conteúdo. Ou seja, verificar se cada um dos itens realmente é um indicador de uma abordagem de gestão do conhecimento.

Para isto, os julgadores foram convidados para, considerando sua experiência com a teoria e prática da gestão do conhecimento nos ambientes acadêmico e organizacional, assinalar a opção que melhor corresponde ao grau em que cada item se relaciona ao entendimento de uma abordagem organizacional baseada na gestão do conhecimento. Três categorias de resposta foram apresentadas:

- total: se o julgador achava que o item se referia a um aspecto altamente relacionado a uma abordagem de gestão do conhecimento. Ou, em outras palavras, se ele considerava a prática/conceito/preocupação apresentada como algo característico de empresas que se preocupam com a gestão do conhecimento.
- Parcial: se o julgador achava que o item se referia a um aspecto que está mais relacionado a outros conceitos ou áreas da administração, mas que ganha força e tem sua importância amplificada em empresas que adotam uma abordagem de gestão do conhecimento.
- Marginal: se o julgador entendia que o aspecto tratado na questão tinha pouco a ver com a adoção de uma abordagem de gestão do conhecimento pelas empresas, sendo portanto igualmente adotado (ou não) por empresas que adotam e empresas que não adotam a gestão do conhecimento.

Dentre as respostas dos julgadores, houve consenso na grande maioria dos itens como altamente relacionados a uma abordagem de gestão do conhecimento. Apenas 15 itens apresentaram pelo menos 2 julgadores considerando como de relação parcial, e dentre todas as respostas para todos os itens, nenhuma foi considerada marginal.

Assim sendo, os itens, efetuando-se alguns pequenos ajustes, foram totalmente validados.

3.2.3 Definição do questionário final e roteiro de entrevista

Tendo os itens propostos validados em sua totalidade, o questionário para as grandes empresas já estava praticamente pronto ao fim da etapa anterior.

Para definição do roteiro de entrevistas, passos subseqüentes foram necessários. A pouca informação a respeito das atividades de gestão do conhecimento em

pequenas empresas, bem como as peculiaridades das mesmas demandam uma abordagem mais aberta e exploratória.

Para cada dimensão do conceito foram analisados os itens definidos no questionário. Em um primeiro momento, foram eliminados itens que claramente se relacionavam a questões fora do contexto da micro e pequena empresa. Os itens restantes foram analisados, buscando reduzir cada dimensão a um total de 5 perguntas, respeitando três critérios principais:

1. manter representadas todas as dimensões e seus componentes (por exemplo, processos e melhores práticas);
2. englobar na pergunta a maior quantidade de temas possível, direta ou indiretamente (gerando possibilidades ao respondendo de falar sobre temas próximos);
3. priorizar itens que a teoria e a intuição apontavam estar mais relacionados aos desafios das pequenas empresas.

Com isto em mente, 32 perguntas foram desenvolvidas a partir dos itens anteriormente elaborados (ver apêndice).

3.2.4 Escolha das empresas

A teoria estratégica não faz distinção quanto ao tamanho da empresa quando define aspectos que geram uma performance diferenciada. Já a literatura de gestão do conhecimento tem tentado levar às médias, pequenas e micro empresas os conceitos e práticas que, em geral, surgem nas grandes corporações. Para poder testar as relações entre existência de aspectos de gestão do conhecimento em ambos os perfis de organizações, foram selecionadas para o estudo tanto empresas de grande porte como micro empresas.

Para satisfazer a condição imposta na definição do problema de pesquisa (de empresas de sucesso) foram usados critérios diferentes nos dois casos para definir a população de empresas que satisfaçam esta condição.

Para as grandes empresas foi utilizado um estudo recente sobre criação de valor em empresas brasileiras de capital aberto. Em 2003, de uma amostra de quarenta empresas, o estudo identificou apenas seis com desempenho econômico positivo no período 1999-2003: Em virtude do pedido das empresas participantes para não serem identificadas, e considerando o pequeno grupo de empresas na população alvo, a fonte do estudo será mantida em sigilo.

Para as micro ou pequena empresas não existem dados públicos para comparar desempenhos. Assim, foram utilizadas outras formas de selecionar empresas de alta performance.

O principal critério neste caso foi o reconhecimento da empresa por meio de prêmios recebidos no setor ou por órgãos de apoio à micro e pequena empresa. Foi dada especial atenção ao prêmio Talento Empreendedor, concedido pelo SEBRAE em diversos estados brasileiros. Em um segundo momento também foi considerada a taxa de crescimento (de faturamento, base de clientes e funcionários) como um fator de sucesso da empresa. Além disso, todas as empresas estudadas deveriam ser base tecnológica, pelo grande potencial de benefícios da gestão do conhecimento para organizações inseridas em um ambiente competitivo dinâmico, como é o caso. Estes critérios foram aplicados a uma base de conveniência de aproximadamente setenta empresas de onde foram selecionadas as duas a serem pesquisadas.

Em virtude do pedido de todas as empresas pesquisadas para que seus nomes fossem mantidos em sigilo, estas serão identificadas como casos GA, GB, PA, PB, onde os casos GA e GB denotam as duas grandes empresas, enquanto PA e PB representam as duas pequenas.

3.2.5 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu de forma distinta para os dois grupos de empresas pesquisados. Porém, para todos os casos a grande maioria dos dados utilizados na pesquisa são provenientes de fontes primárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas e questionários.

Além destes, documentos das empresas também foram examinados em alguns casos, além de observações na própria empresa.

3.2.5.1 Pequenas empresas

O público-alvo nas pequenas empresas envolveu apenas sócios proprietários.

O processo para a coleta de dados envolveu diversas etapas, começando com um breve contato com as empresas dentro do perfil escolhido. Este contato, em geral por telefone, visava à explicação sucinta dos objetivos da pesquisa e os benefícios potenciais para a própria organização diretamente a uma pessoa com o perfil do público-alvo. Caso a organização mostrasse interesse em participar, um segundo contato, pessoal, foi marcado.

O segundo contato tinha como objetivo uma análise mais detalhada da adequação da empresa aos objetivos do trabalho. Dados com relação ao perfil da empresa, taxa de crescimento em vários indicadores e história da empresa foram levantados. Em contrapartida, informações detalhadas sobre a pesquisa foram repassadas ao representante da organização. Dentre estas informações constavam o objetivo da pesquisa, sua justificativa, bem como o perfil e história do pesquisador. Havendo interesse de ambas as partes, uma entrevista definitiva era agendada.

A escolha pela entrevista no caso das pequenas empresas justifica-se por diversas razões. Os estudos sobre gestão do conhecimento em empresas de pequeno porte ainda são muito incipientes, e não há uma clara definição da literatura sobre a adaptação dos conceitos e práticas desenvolvidos para grandes empresas a este perfil. Assim, as entrevistas permitem não só avaliar a adoção, mas também verificar as necessidades de gestão do conhecimento nestas empresas. Da mesma forma, é esperado que muitas das práticas desenvolvidas para organizações de grande porte não sejam sequer aplicáveis à micro e pequenas empresas, pois envolvem estruturas ou problemas que estas não possuem.

Todas as entrevistas foram realizadas nas empresas. Além do pesquisador, um bolsista de iniciação científica também participou das entrevistas. Antes do começo do processo de questionamento, foram explicitadas ao entrevistado todas as normas éticas aos quais a pesquisa está atrelada, uma vez que seus procedimentos foram baseados no código internacional CIC/ESOMAR para pesquisa social e de mercado. Dentre estes, foram destacados:

- quaisquer declarações que visem assegurar a colaboração do respondente, quaisquer garantias dadas a ele, orais ou escritas deverão ser factualmente corretas e respeitadas;
- o respondente permanecerá anônimo. Deve-se assegurar em especial que qualquer registro que contenha referência à identidade do respondente seja mantido confidencial e em segurança e até o momento em que a mesma seja separada ou eliminada do documento em questão;
- conclusões e dados de um projeto de pesquisa são propriedades da empresa. Nenhuma conclusão ou dado poderá ser divulgado pelo pesquisador a terceiros sem o prévio consentimento da empresa.

A visão de gestão do conhecimento utilizada na pesquisa não foi adiantada aos entrevistados, bem como não lhes foi mostrado o roteiro da entrevista.

Foi dada toda liberdade para o entrevistado versar sobre quaisquer temas que julgasse pertinentes às perguntas, o que contribuiu para entender a percepção do respondente (e, por consequência, da empresa) sobre o tema. Porém, foi dada especial atenção para que todas as dimensões e todos os sub-temas fossem inquiridos.

Todas as entrevistas foram gravadas com a anuência dos entrevistados. As gravações foram então transcritas, o que, junto às anotações feitas durante o processo, gerou o material para a análise.

3.2.5.2 Grandes empresas

O público-alvo nas grandes empresas envolveu dois diretores ou pessoas em cargos equivalentes em cada uma delas.

A exemplo da coleta em pequenas empresas, varias etapas também foram necessárias até o levantamento final das informações necessárias. A partir da lista de seis empresas potenciais, foram usados diversos canais. Apesar da existência de canais formais para comunicação existentes em empresas deste porte, a forma mais eficiente para se chegar a potenciais respondentes acabou sendo a rede de contatos. Neste caso, o processo iniciou-se geralmente por *e-mail*. Além de referência a pessoa que fez a indicação, este continha os dados básicos da pesquisa tais como justificativa, escopo, importância do estudo e o porquê da escolha da empresa. Em caso de interesse, o processo prosseguia com um contato telefônico onde todas os detalhes eram passados e as dúvidas sanadas.

Como as empresas de grande porte já estavam pré-selecionadas, não houve necessidade de outras verificações. Uma vez que aceitassem participar na pesquisa, e que dois respondentes fossem disponibilizados, o questionário, já contendo as instruções, era enviado por *e-mail*.

Após o retorno e conferência do questionário, foram feitas entrevistas informais e não gravadas (por telefone ou voz sobre IP) com os respondentes tentando contextualizar as respostas e perceber nuances que o questionário, pela própria natureza do instrumento, não conseguiu captar.

3.2.6 Análise e interpretação dos dados

O caráter descritivo da pesquisa, e o fato dos instrumentos de coleta de dados utilizados serem semi ou totalmente estruturados facilitaram o processo de análise.

O ponto de partida foram os passos descritos por Creswell (2003), adaptados as características específicas do estudo.

1º passo: as entrevistas foram transcritas e as respostas dos questionários foram tabuladas.

2º passo: todo o material levantado foi lido para obter uma primeira idéia da informação nele contida. Isso serviu para ter uma idéia sobre onde as empresas individual e coletivamente se posicionaram em relação à gestão do conhecimento e as proposições do estudo.

3º passo: foi feita a análise detalhada das informações coletadas, incluindo cálculos de médias para os questionários, e planilhas de comparação de opiniões por dimensão para as entrevistas. Neste passo avaliou-se tanto cada caso individualmente como a comparação entre os casos do mesmo grupo (grandes e pequenas) e entre grupos, considerando as proposições do estudo.

4º passo: os dados foram interpretados na tentativa de extrair lições e estabelecer ligações entre teoria e prática, procurando pontos de convergência e divergência entre ambos, bem como explicações para eles.

4 RELATO E ANÁLISE DA PESQUISA

4.1 INTRODUÇÃO

Nesta parte serão apresentados os casos estudados.

Primeiramente serão feitas as análises individuais. Os temas abordados são as dimensões de gestão do conhecimento pré-estabelecidas.

Em um segundo momento, os casos são analisados comparativamente. Procura-se aqui analisar a aderência das evidências encontradas as proposições do estudo. Também são avaliadas as similaridades e diferentes encontradas nos dois grupos.

4.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DO CASO GA

4.2.1 Contextualização

A empresa GA é uma empresa manufatureira de base tecnológica. Fundada há mais de 30 anos, e contando com mais de 10 mil funcionários, a empresa hoje possui fábricas no Brasil e no exterior. É líder mundial em seu principal ramo de atuação, com negócios espalhados por quatro continentes.

A empresa possui uma história de excelência e inovação, como demonstra o fato de estar entre as seis empresas nacionais de capital aberto que criaram valor no período de 1999 a 2003. Além de certificações de qualidade, a empresa já possui certificações ambientais em algumas de suas plantas industriais. Também realiza grandes esforços de pesquisa, tendo gerado um alto volume de novas patentes, desenvolvidas em laboratórios próprios descentralizados e parcerias com universidades e centros de pesquisa.

A empresa considera as pessoas a base para o sucesso empresarial, o que é um excelente ponto de partida para uma abordagem de gestão do conhecimento. Entre seus valores encontram-se a excelência e a inovação, atributos ligados ao mercado, e comprometimento, respeito e integridade, valores ligados essencialmente ao cliente interno.

A gestão do conhecimento na empresa já vem sendo realizada desde o começo da década, possuindo inclusive um responsável dentro da organização.

4.2.2 Relato e análise do caso GA

4.2.2.1 Gestão do conhecimento na dimensão estratégica

A GA apresenta uma forte adoção de práticas associadas à gestão do conhecimento na dimensão estratégica. A disseminação dos valores e da visão se dá em várias frentes, garantindo um alinhamento organizacional. Também há um alinhamento entre a estratégia de gestão do conhecimento e a estratégia organizacional.

Há uma grande preocupação em gerir o conhecimento relativo a clientes e competidores, com atividades de inteligência competitiva sendo constantes. Da mesma forma, o compartilhamento com clientes e parceiros é incessantemente procurado como forma de obter conhecimento externo.

A GA também foca em atividades para investigar novos conhecimentos, mas dá a mesma ênfase aos processos que garantam a criação, a proteção e ao uso do (a partir de) conhecimento já desenvolvido e incorporado.

Sendo condição necessária para a competitividade, a estratégia suporta a inovação tanto em produto como em processos, bem como o compartilhamento de conhecimento, inclusive tácito.

Tendo plantas espalhadas em diversos continentes, a empresa se preocupa também em desenvolver uma abordagem que possa ser replicada em diversas áreas ou filiais.

Apesar da grande inserção do conhecimento na definição da estratégia, ele ainda é um efeito e não uma causa. Ou seja, as estratégias definem o conhecimento, e não o contrário.

Também não existe uma conexão clara entre o compartilhamento e os resultados e problemas do negócio, sendo que as iniciativas de gestão do conhecimento normalmente não são monitoradas e os fluxos de conhecimento não são tão considerados quanto os estoques do mesmo.

4.2.2.2 Gestão do conhecimento na dimensão da estrutura organizacional

A dimensão estrutural apresenta poucas evidências de preocupações com gestão do conhecimento, engessada em uma estrutura típica das grandes empresas. Existe algum favorecimento ao fluxo de conhecimento, concedendo responsabilidade aos grupos formados na empresa e apoiando a flexibilidade dos funcionários, mas há raras preocupações em relação ao ambiente físico, e a estrutura como um todo não se mostra flexível.

Por outro lado, a GA dá grande importância às comunidades.

Além de mapeadas, elas são responsáveis pelo surgimento de boas idéias e oportunidades para inovação, essencial no posicionamento competitivo da empresa.

No nível individual, as comunidades auxiliam no desenvolvimento de habilidades e competências individuais mas ainda tem dificuldade em contribuir para que as melhores práticas cheguem às pessoas.

A forma de participação e comunicação nas comunidades é claramente definida, mas elas possuem liberdade para decidir que conhecimento compartilhar, e como fazê-lo.

Uma vez mais, verifica-se uma ótima utilização de comunidades de prática como instrumento no nível tático, mas elas ainda não são elementos que ajudam a conduzir a estratégia da empresa.

4.2.2.3 Gestão do conhecimento na dimensão cultural

No aspecto cultural existe um bom clima e um incentivo à criação de laços sociais. A Existe uma preocupação quanto linguagem, fundamental para a construção de um entendimento comum em todos os níveis. Isso auxilia, por exemplo, a criar um clima de confiança entre unidades diferentes, como acontece na GA.

Existe uma preocupação por parte da empresa em dar atenção ao que é importante não só para a empresa, mas igualmente para seus membros. A gerência média em geral tem sua importância reconhecida neste processo, e também contribui identificando pessoas chaves para a organização, mas não tem um papel pró-ativo de estimular atividades de gestão do conhecimento.

Existem indicações da existência de posições de poder e silos hierárquicos, prejudiciais ao fluxo do conhecimento organizacional e permitindo que algumas vezes as preocupações girem apenas em torno do próprio indivíduo ou área de atuação.

Não há um grande estímulo a reflexão, concedendo tempo para que os funcionários desenvolvam idéias por si mesmos por exemplo, quer por parte do corpo executivo ou da gerência média (uma coisa estando evidentemente ligada a outra).

Na há nenhuma iniciativa de analisar as redes sociais na empresa ou medir de alguma forma o nível de contatos de compartilhamento.

O nível de conscientização em torno dos conceitos de gestão do conhecimento é apenas razoável, especialmente considerando que, conforme informações dos entrevistados, haja uma área preocupada com o tema na empresa.

Analisando o conjunto das respostas, o fato da abordagem para gestão do conhecimento ser holística mas haver pouco suporte executivo, ou ao menos pouca comunicação por parte deste, sugere uma prática de gestão do conhecimento criada em torno de um grupo de “heróis”. Apesar de estarem em níveis elevados da hierarquia, este grupo não conseguiu ainda convencer a alta cúpula da empresa a adotar medidas de disseminação dos conceitos, e isso se refletiu nos baixos índices alcançados nesse fator.

No nível individual destaca-se a atenção dada à gestão por competências. Isso fica evidente pela preocupação em mapeá-las por função, e tentar identificá-las nos processos de recrutamento, olhando não só o momento presente mas também para o futuro. Isso facilita também o processo de identificar as pessoas que detêm conhecimento chave para a organização.

Dentro deste modelo os funcionários possuem varias oportunidades de aprendizado até individualizado, e ficam cientes das competências necessárias.

Em contrapartida a este lado positivo, a empresa raramente se preocupa em identificar perda de conhecimento em função da perda de talento individual ou mesmo em reter este conhecimento antes que isso aconteça. Não há um incentivo aos trabalhadores para que se tornem gestores do próprio conhecimento nem a reflexão individual.

4.2.2.4 Gestão do conhecimento na dimensão da tecnologia da informação

Na dimensão tecnológica, como esperado, a GA possui ótimos índices em relação a disponibilização e uso de opções para acesso, compartilhamento e comunicação. Muitas das informações também são disponibilizadas on-line, incluindo políticas, procedimentos e até relatórios de performance. Apesar disso, a empresa reconhece

que a tecnologia da informação não é o único elemento para fomentar relacionamentos ou melhores práticas, por exemplo.

Do outro lado da balança, não há um sistema de suporte a decisão ou ensino a distância, nem um sistema para suportar a gestão do conhecimento em si. Com isso, todo o processo fica comprometido e atividades como o suporte a geração de novas idéias, exploração do processo intelectual da organização, e transferência de conhecimento tácito fica comprometido.

4.2.2.5 Gestão do conhecimento na dimensão dos sistemas gerenciais

Mesmo sem uma visão e suporte da liderança, a GA possui boas iniciativas de suporte. A gestão do conhecimento está vinculada a área de planejamento e inteligência de negócio, que desenvolve as iniciativas na infra-estrutura e processos já existentes na empresa. A empresa se mantém atualizada em relação a teoria, e possui um orçamento específico para a área. Existem pessoas responsáveis para definir os objetivos e estratégias de gestão do conhecimento no nível sênior da organização, mas isso não se replica a todos os demais níveis da hierarquia.

Já os sistemas de recompensa apresentam dificuldade em lidar com questões menos ortodoxas, como mensurar a contribuição dos funcionários em termos de conhecimento, quer em relação a compartilhamento, quer contribuições aos repositórios existentes.

Na esfera tradicional, existem incentivos ao processo de criação, tanto individuais como coletivos.

A GA se preocupa bastante com a gestão dos ativos intelectuais, manifestação tangível dos processos de geração de conhecimento. O mesmo acontece em relação aos conhecimentos críticos ao negócio, como já havia ficado claro na dimensão estratégica.

Excetuando-se as situações acima, não há preocupação em mensurar atividades

vinculadas a gestão do conhecimento ou ao conhecimento em si. Isso inclui a quase inexistente preocupação em relação a excesso ou escassez de informações, utilização das tecnologias da informação disponíveis, e sobretudo a inexistência de auditorias do conhecimento.

4.2.2.6 Gestão do conhecimento na dimensão dos processos e melhores práticas

Na parte processual, integrada aos fatores críticos de sucesso da empresa, varias práticas foram identificadas, incluindo a existências de formas de aprender com os produtos e serviços oferecidos e transformar isso em novas oportunidades de negócio.

Há uma boa integração horizontal, gerando oportunidades de compartilhamento e aprendizagem. Também há integração no nível gerencial, permitindo debater questões internas e externas. Pessoas com conhecimento chave e expertise especifica podem ser localizados facilmente.

Assim como a empresa se preocupa em gerenciar seus ativos intelectuais, também se preocupa em proteger informação proprietária.

Falta, na GA, uma integração entre a parte processual e os repositórios de conhecimento, interligando estoques e fluxos.

A GA tem uma deficiência importante no registro e reutilização de melhores práticas e lições aprendidas. O conhecimento raramente é tornado visível, o que impede um estabelecimento de prioridades e, portanto, de alocação de recursos de acordo.

Os pontos fortes da GA são as oportunidades propiciadas para que todos aprendam e compartilhem entre si, sobretudo dentro das equipes formadas. Também há fóruns, rotação de funções e mentoria, auxiliando o processo de compartilhamento do conhecimento tácito.

O *benchmarking*, tanto externo como interno é realizado ocasionalmente, assim como o uso de *storytelling* como mecanismo de disseminação de conhecimento.

4.2.3 Conclusões do caso GA

A empresa GA apresenta um nível de adoção médio dos conceitos, práticas, e atitudes direcionadas à gestão do conhecimento.

O fato de ter uma estrutura e pessoas responsáveis formalmente pela gestão do conhecimento deveria contribuir mais com a disseminação e adoção das práticas.

A empresa demonstrou uma incorporação relevante na dimensão estratégica, conferindo ao conhecimento papel chave na consecução dos objetivos. Da mesma forma, é dada grande atenção às comunidades, ponto de sustentação para toda a criação de conhecimento.

As principais deficiências foram notadas no aspecto cultural e de mensuração, onde a empresa pouco avalia as suas iniciativas de gestão do conhecimento. Já na parte cultural, contribuíram o baixo índice de conscientização, a pouca liberdade para que as pessoas sejam encarregadas de gerir seu próprio conhecimento, e a gestão tradicional nesta área, com pouca flexibilidade e uma estrutura que parece ainda muito sustentada na autoridade, em detrimento da liderança.

Ainda que a dimensão processual tenha apresentado um desempenho razoável, chama a atenção a ausência de algumas iniciativas no fator de melhores práticas, visto que a disseminação das mesmas é fator preponderante em uma estratégia de liderança e inovação como a adotada pela GA.

Para facilitar a interpretação dos resultados obtidos foram atribuídos valores de um a cinco para cada uma das opções de resposta, e calculadas as médias de todas as respostas por dimensão e fator dos dois respondentes. Os resultados da GA por fator e dimensão podem ser vistos nos Quadros 5 e 6.

Fatores	Respondente 1	Respondente 2	Média
Estratégia	3,4	3,3	3,3
Estrutura geral	2,3	3,4	2,8
Comunidades de prática	3,8	3,3	3,6
Cultura	1,7	1,9	1,8
Conscientização	1,9	2,1	2,0
Pessoas	2,4	3,2	2,8
Tecnologia da informação	2,4	2,9	2,7
Mensuração	1,5	2,3	1,9
Estrutura de GC	3,6	3,2	3,4
Sistemas de recompensa	1,7	3,8	2,3
Processos	3,0	3,3	3,2
Melhores práticas	2,8	2,9	2,8

Quadro 5: Adoção de gestão do conhecimento por fatores na empresa GA

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dimensões	Média
Estratégia	3,3
Estrutura geral	3,2
Cultura	2,1
Tecnologia da informação	2,7
Sistemas de suporte	2,5
Processos e melhores práticas	3,0
Total	2,8

Quadro 6: Adoção de gestão do conhecimento por dimensões na empresa GA

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 ANÁLISE INDIVIDUAL DO CASO GB

4.3.1 Contextualização

A empresa GB é uma empresa nacional de capital aberto com mais de 40 anos de existência. Com aproximadamente 15 mil colaboradores, possui plantas e escritórios em diversos países e seus produtos chegam a mais de 50 países em todos os continentes.

Desde a sua fundação em torno de um único produto a GB tem tido um crescimento acelerado, e hoje a empresa atua em vários segmentos industriais de alta tecnologia, e tem em sua visão diversas menções a liderança nos setores que atua e ainda não atingiu tal posição.

A empresa possui processos de produção avançados, e as preocupações com a qualidade, formal ou informalmente, são de alto grau de exigência. Isso fica evidente no compromisso de agregar valor aos clientes com produtos e serviços de nível internacional.

O fato da GB ter sido uma das poucas empresas nacionais que criam valor para o acionista, por meio de uma rentabilidade superior aos custos dos capitais investidos, é condizente com o fato deste valor estar explícito na companhia.

Dentre os valores da empresa, destaca-se o trabalho e a disciplina, e a menção a motivação e ao desenvolvimento e aprendizagem para os colaboradores, bem como uma preocupação com sua inserção na comunidade e com aspectos ambientais.

Da mesma forma que na GA, duas pessoas em cargos de diretoria ou equivalentes responderam o questionário.

4.3.2 Relato e análise do caso GB

4.3.2.1 Gestão do conhecimento na dimensão estratégica

Na dimensão estratégica a empresa GB demonstrou grandes preocupações voltadas a gerir seu conhecimento. Dos 26 itens analisados, apenas 4 nunca ou raramente são realizadas. O mais preocupante, neste caso, é o fato da estratégia da empresa não ser formulada a partir de uma visão da organização como um negócio de conhecimento e desdobrada em um programa de gestão do conhecimento. Isso é um claro indicativo de que há preocupação com o tema mas não é a gestão do conhecimento que guia os destinos da organização, hipótese confirmada pelo contato posterior.

Outro ponto relevante foi a falta de atenção aos fluxos de conhecimento em relação aos estoques do mesmo. Isto denota um maior foco em aspectos tangíveis, em geral de mais fácil mensuração mas que, por outro lado, tem normalmente menor impacto estratégico (na criação de valor e de vantagens competitivas).

A empresa GB também carece de um pouco mais de suporte do corpo executivo. Hoje, a gestão do conhecimento tem seu espaço mas é muito mais conduzida pelo nível gerencial (alto) do que pela liderança da organização.

Dentre os pontos de destaque, há um grande esforço em comunicar valores, crenças e objetivos por formas além das convencionais, usando histórias e narrativas por exemplo.

A empresa também reconhece a importância do conhecimento em diversas frentes. Além de compartilhar com clientes, busca estabelecer parcerias que alavanquem o

conhecimento existente na organização e melhore o acesso a conhecimento externo, e ao mesmo tempo mantém atividades de inteligência competitiva.

Conhecimento é parte primordial da estratégia, que busca incessantemente inovação tanto de produtos como de processos.

4.3.2.2 Gestão do conhecimento na dimensão da estrutura organizacional

A dimensão estrutural também apresentou um alto grau de alinhamento a gestão do conhecimento. Apenas 2 pontos de caráter geral nunca ou raramente são efetuados: times auto-gerenciáveis e uma estrutura flexível. Ambos são aspectos de difícil mudança para uma empresa de 10 mil funcionários, especialmente no setor de manufatura.

Por outro lado a GB apresentou uma grande preocupação em fomentar o compartilhamento, quer pela própria gestão do espaço físico, quer pelas oportunidades de trocas de informações em times multidisciplinares e equipes temporárias que se sobrepõe à estrutura formal.

Também o acesso e a criação de conhecimento são suportados pelas estruturas da GB.

No que tange as comunidades, um dos itens menos difundidos na gestão do conhecimento, A GB apresentou alguns indícios, mas ainda possui um grande caminho a trilhar.

As comunidades visivelmente não estão no centro da estratégia da empresa. Não existe um nível grande de atenção, suporte e até mesmo liberdade na condução das mesmas.

As comunidades na GB funcionam na sua utilidade básica de suportar o processo de criação de novas idéias e oportunidades de inovação. Elas também auxiliam o acesso ao conhecimento organizacional.

Em resumo, as comunidades de prática na GB têm um grande papel tático mas ainda não atingiram relevância no nível estratégico.

4.3.2.3 Gestão do conhecimento na dimensão cultural

A empresa GB apresenta todas as características dos melhores ambientes para trabalhar. O clima entre os funcionários é ótimo, e existem laços interpessoais bem estabelecidos. Entretanto, a empresa não realiza análise das suas redes sociais, o que é um campo novo de grande aplicabilidade para grandes corporações, mesmo em níveis mais básicos.

É interessante notar também o importante papel desempenhado pela gerência média, algo destacado por Nonaka e Takeuchi (1995). Na GB, ela contribui para o processo de compartilhamento, propiciando inclusive tempo e recursos para os indivíduos trabalharem em projetos iniciados por eles.

A GB não realiza um grande esforço para comunicar sua estratégia ou seus esforços de gestão do conhecimento. A única atividade realizada com frequência talvez esteja mais vinculada ao fator cultural em si do que a conscientização. Esse baixo esforço foi explicado por um dos respondentes no contato posterior por email:

Na verdade a GB não tem uma iniciativa de gestão do conhecimento formalizada. Ela faz um monte de coisa que a gente sabe que é gestão do conhecimento mas que ela às vezes chama de outra coisa.

Isso explica inclusive o porque a abordagem holística de gestão do conhecimento é apenas raramente adotada na GB.

No nível pessoal, apenas questões relacionadas ao recrutamento e desligamento foram consideradas raras. Isso mostra a grande importância que a GB dá às pessoas. Também ficaram abaixo do recomendável o estímulo ao risco e a liberdade de se tornar gestor do próprio conhecimento.

Há um bom estímulo para o trabalho em grupo e à gestão de competências e, sobretudo, a empresa se preocupa em propiciar condições de aprendizagem e um estímulo ao desenvolvimento pessoal em altíssimo nível.

4.3.2.4 Gestão do conhecimento na dimensão da tecnologia da informação

A parte tecnológica da GB apresenta todas as facilidades esperadas em uma empresa de grande porte voltada para a inovação. A empresa disponibiliza e os funcionários utilizam as tecnologias disponíveis para compartilhamento e suporte a decisão.

Existem softwares específicos para gestão do conhecimento na GB, e estes também são bem explorados pelos colaboradores para efetivamente gerir conhecimento e não apenas dados.

A GB também possui bons indicadores em questões menos óbvias, como a reavaliação do conteúdo disponibilizado e as funcionalidades de ensino a distância.

Existem algumas restrições quanto ao acesso e localização de conhecimento, e ainda são necessárias melhorias no mapeamento de conhecimento e especialistas e sua disponibilização por meio da tecnologia.

O Conhecimento tácito não é suportado da mesma forma, e também não há indicadores de eficiência da tecnologia com relação a sua contribuição para a gestão do conhecimento.

4.3.2.5 Gestão do conhecimento na dimensão dos sistemas de suporte

Como confirmado pelo entrevistado, a GB não possui uma estrutura formal para gerir conhecimento. Portanto não surpreende que não existam responsáveis por ela em todos os níveis hierárquicos, ou mesmo um executivo sênior com orçamento

específico. Também é condizente com esta postura que em termos de suporte ela tenha altos índices apenas em prover uma infra-estrutura de TI para a gestão do conhecimento e em construí-la em torno dos processos da organização, o que já não é pouca coisa. Por este enfoque ainda um pouco tecnológico, a empresa não apresenta um conjunto de aplicações que possa ser fundamentado na teoria mais recente, a qual destaca muito mais o lado das relações humanas e o indivíduo em si.

Nos sistemas de recompensa a GB valoriza e reconhece, no nível individual e coletivo, a criação e o compartilhamento de conhecimento tanto com incentivos financeiros como de outras formas, provavelmente promoções. Por outro lado, não existem incentivos não tradicionais ao compartilhamento, e o mesmo parece não ser auxiliado e celebrado, e não existem indicadores para contribuições individuais aos repositórios de conhecimento.

Na questão da avaliação destaque o grande enfoque em avaliar o desempenho sob várias perspectivas e em gerir seus bens intelectuais (patentes etc.).

Com relação ao conhecimento em si, a GB identifica razoavelmente aspectos importantes como os gargalos e fontes de conhecimento, e alguns indicadores intermediários, como treinamento.

Como seria de esperar pelas constatações anteriores, existe pouca preocupação em vincular indicadores de gestão do conhecimento a performance, ou mesmo indicadores do valor do seu capital intelectual. Menos esperada é a preocupação em identificar ações de “reinvenção da roda”.

4.3.2.6 Gestão do conhecimento na dimensão dos processos e melhores práticas

No plano dos processos a GB possui uma forte competência quando se fala em incorporar o aprendizado aos processos de trabalho. Da mesma forma consegue capturar e transmitir o fluxo do conhecimento nos processos de maneira eficiente.

A empresa consegue utilizar suas lições aprendidas, e possui bons laços com o “mundo exterior” (clientes e parceiros organizacionais e pessoais) que se traduzem em oportunidades de aprendizado para os funcionários e também em novos negócios para a empresa.

A comunicação horizontal na empresa é outro ponto positivo, e a GB tem uma capacidade razoável de localizar os conhecimentos necessários, ainda que tenha dificuldade em mapeá-los, tanto interna como externamente.

Também na parte de compartilhamento e melhores práticas a GB apresenta diversas das iniciativas vinculadas a gestão do conhecimento. Há inclusive uma constante ênfase na disseminação de melhores práticas na organização, e a informação certa geralmente está na hora certa com a pessoa certa.

Há uma preocupação em não substituir o contato humano pela tecnologia, e a GB organiza eventos periódicos para compartilhar progressos e conhecimento.

Diversas técnicas de compartilhamento são utilizadas ocasionalmente, como rotação de funções, mentoria, *benchmarking* e fóruns de discussão.

Há alguma dificuldade em identificar prioridades, em capturar o conhecimento das discussões.

Não há consulta a base de dados antes de iniciar algum projeto, coerente com achados anteriores que sugeriam a possibilidade de ações redundantes, ou de “reinvenção da roda”. A própria ausência de uma taxonomia para classificar as informações dificulta esta atividade.

Finalmente, não há o uso comum de técnicas alternativas de compartilhamento como o uso de *storytelling* (narrativas).

4.3.3 Conclusões do caso GB

Os fatos observados são condizentes com o que se esperaria de uma empresa com o contexto da GB.

Seu grande foco na excelência em processos e no desenvolvimento pessoal se reflete em práticas de vanguarda nessas áreas, incluindo diversas iniciativas de gestão do conhecimento.

O grande porte e a excelência organizacional garantem uma boa base de tecnologia da informação.

A excelência e criação de valor como pontos de partida geram uma necessidade de atualização com os requisitos de gestão modernos, incluindo o campo estratégico, o que acaba por se transformar em iniciativas de gestão do conhecimento nesta dimensão também.

Com isso, estes quatro fatores tiveram as médias mais altas na avaliação do questionário. Utilizando o mesmo procedimento seguido para a GA, os resultados por fator da GB podem ser vistos no Quadro 7.

Fatores	Respondente 1	Respondente 2	Média
Estratégia	3,0	3,1	3,1
Estrutura geral	3,0	3,0	3,0
Comunidades de prática	1,8	2,7	2,3
Cultura	3,0	3,0	3,0
Conscientização	2,2	2,8	2,5
Pessoas	3,3	3,1	3,2
Tecnologia da informação	3,3	3,1	3,2
Mensuração	2,1	2,9	2,5
Estrutura de GC	1,8	2,8	2,3
Sistemas de recompensa	2,4	2,9	2,6
Processos	3,1	3,6	3,3
Melhores práticas	2,7	3,2	2,9

Quadro 7: Adoção de gestão do conhecimento por fatores na empresa GB

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dimensões	Média
Estratégia	2,6
Estrutura geral	2,9
Cultura	3,2
Tecnologia da informação	2,5
Sistemas de suporte	3,1
Processos e melhores práticas	2,9
Total	3,0

Quadro 8: Adoção de gestão do conhecimento por dimensões na empresa GB
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Por outro lado, a falta de uma visão corporativa de gestão do conhecimento explica os baixos índices alcançados em relação à estrutura de gestão do conhecimento. Não havendo essa preocupação formal, não há incentivos aos aspectos mais relacionados à gestão do conhecimento, e o sistema de recompensas reflete esse fato.

Também não há uma preocupação em mensurar aspectos intangíveis ou mesmo no nível da contribuição individual. As medias alcançadas por dimensão podem ser vistas no Quadro 8.

4.4 ANÁLISE INDIVIDUAL DO CASO PA

4.4.1 Contextualização

A empresa PA é uma pequena empresa de base tecnológica. A empresa tem uma longa trajetória, tendo suas origens 13 anos atrás. Entretanto, a atual estrutura e atuação de mercado começaram a se definir nos últimos 2 anos. Com um faturamento previsto de 2 milhões de reais em 2006, a empresa tem tido uma taxa de crescimento de 50% no faturamento nos últimos 2 anos. Isso vale igualmente

para outras áreas como base de cliente e funcionários, hoje em número de vinte e nove colaboradores, além dos sócios.

A PA atual em dois mercados, bem distintos e com poucas sinergias aparentes. Em um deles desenvolve software de gestão para nichos específicos. Atualmente, o foco tem sido agências de publicidade, mas a empresa estuda outras opções como confecções por exemplo. O outro mercado é na área metal-mecânica, com representação para o país de um software desenvolvido no exterior. Do faturamento da empresa, 60% está relacionado a área de comunicação e 40% a área metal mecânica.

Além dos bons números de crescimento, a empresa já obteve diversos reconhecimentos na forma de premiação, incluindo o Prêmio Talento Empreendedor na área tecnológica.

Com este perfil, a PA tem fortes indícios de ser uma pequena empresa que desenvolve vantagens competitivas e cria valor, como solicitado para o perfil a ser estudado.

A entrevista na PA foi feita com um dos sócios fundadores, responsável hoje pela parte comercial da empresa, mas migrando para a direção executiva.

4.4.2 Relato e análise do caso PA

4.4.2.1 Gestão do conhecimento na dimensão estratégica

A empresa PA apresenta estratégias definidas para suas duas áreas de atuação. O desenvolvimento de um Balanced Scorecard permitiu que estas estratégias fossem inclusive desdobradas ao nível de objetivos e indicadores. .

Existe uma preocupação em alinhar os conhecimentos que suportam estas estratégias no nível individual. Da mesma forma, existe uma boa comunicação das estratégias da empresa em todos os níveis, como indicam os comentários abaixo.

A estratégia de negócio no setor metal-mecânico está alinhada com a preparação e os treinamentos do pessoal para ter conhecimento da ferramenta Alemã. Estão iniciando agora a investida na parte comercial das agências de publicidade.

Mas já existe um alinhamento e todo mundo sabe para onde a empresa caminha.

Nosso foco principal é em cima dos clientes atuais. Na parte de recursos, nós temos a definição do plano de cursos do pessoal e da preparação. Na parte financeira, o atingimento do ponto de equilíbrio da empresa. E dentro de cada uma nós traçamos diversas metas e os indicadores. E dentro de cada linha dessa já foram pré-definidas as ações para serem desenvolvidas. Existe, portanto, um documento contendo tudo isso que está disponibilizado na intranet.

Todos os outros conhecimentos necessários já estão sendo trabalhados. Tudo aquilo que nós temos competência para fazer aqui no Brasil, nós temos também para fazer lá fora.

A empresa também consegue identificar as áreas críticas para o seu sucesso futuro, ou seja, a parte comercial. Conforme o entrevistado:

Todo o trabalho de evolução das competências está sendo realizado, treinamentos na Alemanha e aqui, preparação do pessoal. Nossa preocupação também é com o comercial. É desenvolver o comercial desse produto aqui.

Porém, essa preocupação não se traduz em componentes de conhecimento. Conforme observado em resposta a esta pergunta:

Não formalmente. Mas nós temos a percepção daquilo que é importante em cada um dos mercados, tanto na área metal-mecânica quanto nas Agências de publicidade. E nós sabemos nossas deficiências. Nós sabemos que temos que atacar principalmente os canais de vendas.

Um aspecto que a empresa PA se mostrou bastante desenvolvida foi em buscar e utilizar o conhecimento da base de clientes. Em virtude de problemas no passado, este aspecto ganhou grande importância dentro da PA. Esse nível de interação chega a níveis avançados de identificação de satisfação, como pode ser observado na citação do entrevistado:

Ad: Nós temos uma pesquisa que é feita com os clientes de forma periódica, onde tem um questionário que é avaliado, depois são encadernados os resultados. [...] O que nós estamos fazendo agora é uma evolução desse processo de pesquisa. [...] E o que nós queremos agora é incluir o formulário dentro do próprio sistema. Na verdade a área livre dele, estilo desktop, é uma pesquisa contínua de satisfação do cliente. [...] Assim, nós teremos o acompanhamento da satisfação do cliente em tempo real. E quando ele estiver insatisfeito vai dar para você ver quem é e poder atingi-lo diretamente.

Apesar destas iniciativas, a PA não utiliza o conhecimento como ponto de partida para o desenvolvimento e tomada de decisão estratégica. Na verdade, não há uma gestão do conhecimento como iniciativa de gestão na empresa, nem a visão do negócio como um negócio de conhecimento, o que naturalmente impede que a grande maioria das atividades seja desenvolvida.

4.4.2.2 Gestão do conhecimento na dimensão cultural

O aspecto cultural na PA apresenta diversas indicações de adoção de uma postura voltada para a gestão do conhecimento no que tange a relação entre os funcionários e o contato com a gerência. Há um clima de sociabilidade na empresa e uma confiança na mesma. Os canais de comunicação com a parte executiva estão sempre abertos.

A empresa se preocupa em manter o acesso a praticamente qualquer informação a todos os funcionários.

Há também uma integração natural da gestão do conhecimento no fluxo natural de trabalho.

Outro aspecto percebido é a alta participação da gerência média nos processo de colaboração, identificação dos conhecimentos detidos pelos empregados, e compartilhamento, e como isto é estimulado pelo corpo executivo.

Mesmo com rápido crescimento no número de colaboradores, a empresa vem mantendo essas características positivas, como relatado:

Ad: É importante observar também que a empresa está crescendo na quantidade, mas não está perdendo o controle dos trabalhadores. Até mesmo porque esse processo de contratação está tornando as coisas padrão.

Por outro lado, não existe um grande incentivo à experimentação, nem há tempo alocado para que os empregados desenvolvam suas próprias idéias.

Já no que tange a conscientização em relação à gestão do conhecimento, não existem iniciativas formais nesse sentido. Entretanto, no plano operacional, sendo conhecimento algo chave para o sucesso e sobrevivência da empresa, já há uma forte evolução neste sentido, conforme observado:

Ad: Nisso está tendo uma evolução muito importante. Até mesmo porque todas essas ferramentas que estão sendo implantadas, as metodologias que estão sendo desenvolvidas e todo esse processo que gera informação incluem as pessoas, pois elas fazem parte desse processo. Acredito que estamos no caminho certo, mas perto de chegar onde queremos ainda falta bastante. E todos têm essa consciência.

No nível pessoal, há uma preocupação em reter as pessoas com conhecimento chave, as quais podem ser identificadas tanto pelo corpo executivo como pelo nível gerencial. Os treinamentos são desenvolvidos com a preocupação dos resultados que venham a trazer, e utiliza igualmente a gerência média para esta tarefa. A preocupação com as pessoas vem desde a fase de recrutamento. As observações abaixo suportam estas afirmações.

Nesses últimos anos a PA melhorou muito em termos de atratividade para o funcionário. Não só em termos de salários. Eu não conheço nenhuma pequena empresa que tenha um plano de cargos e salários. E nós desenvolvemos um.

Ad: Hoje quem coordena o treinamento de alguém que está entrando é o coordenador dessa pessoa. Para cada área existe um coordenador. Em alguns casos, a pessoa se sente livre para buscar informações naquilo em que ela se sente deficiente. Cada treinamento existe um cronograma que teoricamente supre as necessidades.

As pessoas já estão identificadas. São os coordenadores. Independente de quem saia da empresa eles têm capacidade para colocar outro e coordenar um treinamento. E esses coordenadores têm um salário diferenciado, justamente para mantê-los dentro da empresa.

[...] nós temos um processo onde primeiro nós buscamos alguma indicação interna para ver se alguém conhece uma pessoa capacitada e que tenha um perfil adequado com a empresa. Independente disso, todos passam por três entrevistas. A primeira é uma entrevista técnica, depois um teste técnico. E por último uma entrevista comigo, para a parte técnica, comercial e administrativa, e com o Fabiano para suporte. Nessa entrevista eu abordo os pontos mais pessoais. Essa questão de princípios e valores é muito importante para nós.

4.4.2.3 Gestão do conhecimento na dimensão da estrutura organizacional

A PA, como todas empresas de pequeno porte, tem uma estrutura naturalmente flexível e que facilita a comunicação, o acesso, e o fluxo de conhecimento. O espaço também favorece o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários, mas não em função de um planejamento prévio.

Da mesma forma, a PA permite que comunidades de prática se formem, porém não estimula a criação das mesmas. A participação se restringe a dar o suporte necessário para que as comunidades. Indicados destes pontos podem ser achados nas seguintes afirmações:

Mas a XXX quase não tem paredes.

As equipes são divididas em setores. Existe uma reunião semanal obrigatória, onde eles vão trocar problemas, idéias e soluções, falar de determinado cliente ou produto. Cada grupo monta sua pauta e discute. Existe um coordenador dentro de cada equipe que procura fomentar isso. Existe uma preocupação em fomentar isso e que todos estejam num nível de conhecimento adequado.

Existem as necessidades de cada grupo e eles gerenciam isso aí. Quando há necessidade da empresa intervir, eles solicitam e nós até podemos oferecer os caminhos para isso

E nós apoiamos, reservamos sala em nome da empresa, sem problemas. Nós oferecemos a estrutura. Se precisar de projetor também nós disponibilizamos sem problema nenhum.

4.4.2.4 Gestão do conhecimento na dimensão da tecnologia da informação

A PA possui grande suporte tecnológico, como seria de se esperar por seu ramo de atuação. Praticamente todas os processos relacionados a conhecimento são contemplados: localização, acesso, compartilhamento e armazenamento. Além disso, está em curso um processo de substituição das ferramentas utilizadas buscando uma eficiência ainda maior. Também há um suporte ao compartilhamento de conhecimento tácito.

Nós estamos implementando agora o Suggar CRM, que vai, aos poucos, substituir a maioria das outras ferramentas. Esse sistema tem uma parte que integra com o QG Publisys, onde terá uma parte que o cliente interage dentro do próprio sistema.

A empresa é integrada por uma ferramenta de comunicação. A toda hora por qualquer motivo as pessoas podem se comunicar. Nós estamos adotando também o Skipe, que possui os fóruns.

4.4.2.5 Gestão do conhecimento na dimensão dos sistemas de suporte

Como colocado anteriormente não há uma iniciativa formal de gestão do conhecimento. Porém, o sistema de recompensas e de avaliação propiciam algum suporte as atividades relacionadas a gestão do conhecimento. No primeiro caso, a inclusão de aspectos como relacionamento e colaboração são exemplares. No segundo, o desenvolvimento de uma metodologia de trabalho resultará em indicadores atrelados a atividades de conhecimento. Abaixo temos elementos que suportam tais fatos.

Essa metodologia vai gerar informações para saber quantas horas são gastas por cada pessoa, o tempo de duração de cada etapa do projeto e se ele está de acordo com o cronograma, vai dar para conferir a produtividade do programador. Aí sim, nós vamos poder avaliar.

Existe hoje a divisão de lucros e existe uma metodologia para isso que depende de alguns fatores. Primeiro, assiduidade do funcionário. Tem outro item que é a colaboração e o comprometimento dele com a empresa. Tem outro que é o relacionamento e outro que são as metas.

4.4.2.6 Gestão do conhecimento na dimensão dos processos e melhores práticas

Uma serie de iniciativas na empresa abordam os processos de conhecimento, bem como compartilhamento de melhores práticas. O processo de geração de novo conhecimento é suportado por uma metodologia desenvolvida internamente. O viés desta abordagem é a falta de flexibilidade e a inibição a criatividade. Os conhecimentos já existentes são armazenados, e podem, em quase sua totalidade, ser acessado por qualquer membro da organização. Estas características ficam evidenciadas nos seguintes comentários:

Ad: Fugindo um pouco, mas com relação a disponibilização de informação, nós temos também a nossa intranet onde todos os documentos públicos da empresa são disponibilizados. Também tem um site de cada projeto que está sendo desenvolvido, tem as metodologias de desenvolvimento, dá para acessar as pautas e atas de reuniões, planilha de comunicação...

Ad: Se a pessoa fizer parte do projeto, sim. Existem os documentos gerais da XXX que todo mundo pode acessar, inclusive dados financeiros, mas tem as áreas restritas aos participantes de cada projeto também.

Hoje existe toda uma metodologia formalizada e detalhada do desenvolvimento.

Com relação ao compartilhamento, este é feito desde o momento que a pessoa entra na empresa. Além do suporte da tecnologia, a empresa desenvolve atividades que suportam o compartilhamento do conhecimento tácito, e conhecimentos acerca de qualquer assunto que alguém julgue relevante. Apesar de ainda não possuir mecanismos em funcionamento, a empresa possui uma preocupação em armazenar e utilizar melhores práticas. As observações abaixo ilustram estas atividades.

Na verdade, isso já existe em todos os setores da empresa. Quando entra alguém, essa pessoa passa por um treinamento. Primeiro ela vai ver as normas e procedimentos internos, vai conhecer o produto, vai conhecer a intranet, vai conhecer a estrutura da empresa, os sistemas de controle internos.

Nós estamos querendo também, junto com a implantação do novo sistema, fazer uma definição de todos os processos da empresa. Já

existe hoje uma definição em todas as áreas, mas por falta de recurso e de tempo, as práticas vão se modificando e a definição daquele procedimento fica desatualizada.

Esse evento ocorre uma vez por mês e tem pauta livre, onde qualquer pessoa pode sugerir uma pauta que é aprovada ou não. Tem uma hora de duração e conta com a participação de todos da empresa. Hoje por exemplo, foi apresentada uma palestra comercial que foi elaborada para apresentar aos clientes e todos puderam ver e como funciona.

Não existe um trabalho de armazenar isso [melhores práticas] ainda. Existe uma preocupação, principalmente na área de suporte, de armazenar as ocorrências e como foram resolvidas. Que já será utilizado nesse novo CRM.

4.4.3 Conclusões do caso PA

A empresa PA gere seu conhecimento de maneira indireta. Isto é, não apresenta um processo ou preocupação formal para implantar uma visão de gestão do conhecimento.

Dentre os pontos positivos estão os aspectos culturais, incluindo cultura e aspectos pessoais, e as atividades para gerir as atividades do processo de conhecimento.

Percebeu-se que há uma preocupação na organização com relação ao tema, mas a pressão típica do ambiente competitivo das pequenas organizações, aliada a falta de informação, são duas fortes barreiras para a adoção de uma política de gestão do conhecimento na empresa.

Em termos de visão de futuro, a empresa parece caminhar para uma gestão do conhecimento mais efetiva no nível tático e operacional, mas não demonstra uma preocupação estratégica para gerir o negócio baseado nos ativos de conhecimento que possui.

4.5 ANÁLISE INDIVIDUAL DO CASO PB

4.5.1 Contextualização

A empresa PB possui quase 4 anos, e ainda é um micro empresa. Além dos três sócios, a empresa conta com apenas cinco funcionários, e seu faturamento gira em torno de 150 mil reais, mas com previsão de um aumento de 100% para este ano. Além do rápido crescimento e do reconhecimento pelo mercado pela qualidade do produto desenvolvido, a empresa tem um aspecto interessante por ter recebido premiações por qualidade de gestão, tendo entre seus sócios apenas pessoas de formação técnica. O apoio da incubadora nesse sentido foi fundamental, como evidencia-se a seguir.

Também nessa época, nós incubamos aqui no MIDI. E foi interessante que nós éramos muito técnicos e não tínhamos muito a noção de administração e empreendedorismo. E a incubadora oferece bem esse treinamento na parte empresarial, como a parte de gerenciamento, relacionamento com o cliente, analisar e segmentar o mercado, etc. Isso foi muito importante, porque em seis meses ajudou a estruturar bem a empresa nessa parte organizacional.

Da mesma forma que a PA, a PB também passou por ajustes de rumo até definir o caminho a ser trilhado. Atualmente, a empresa foca em soluções para gestão de projetos, após um começo de desenvolvimento de projetos de TI sob medida e soluções para gestão de documentos (hoje incorporada à gestão de projetos).

O rol de clientes envolve diversos setores, indo de empresas de base tecnológica a outras do setor de serviços.

O entrevistado é um dos três sócios da empresa, e atua em todas as áreas, desde a definição de produtos até contato com clientes, passando pela gerência de projetos estratégicos e administração geral.

4.5.2 Relato e análise do caso PB

4.5.2.1 Gestão do conhecimento na dimensão estratégica

A PB concorre diretamente com três outras empresas instaladas em seu estado, mas apenas duas delas atual no mesmo nicho de mercado de soluções para empresas de pequeno e médio porte. O grande diferencial da empresa, segundo o entrevistado, “é o relacionamento com os clientes. Nós nunca perdemos um cliente.”

Além do contato próximo com os clientes, a empresa mantém também canais de comunicação com parceiros e fornecedores, e busca ainda conhecer a concorrência, analisando todos os aspectos do modelo de forças de Porter (1980). As seguintes observações relacionam-se a estes aspectos:

Porém, o software de projetos, nós compartilhamos com os clientes, parceiros e fornecedores. Às vezes tem uma reunião e nós já colocamos a ata disponível no software, por exemplo. Lógico que há algumas áreas restritas, mas basicamente nós compartilhamos todos os documentos com os clientes.

Nós temos uma rede muito boa de relacionamento. Desde de quando trabalhávamos na outra empresa, nós temos um relacionamento muito bom. Tanto para serviços como para a gestão de projetos e estamos sempre trocando e compartilhando informações com eles.

Nós fizemos uma pesquisa de mercado e vimos que existem muitas ferramentas boas para o planejamento. Então nós pensamos em focar no acompanhamento, que é aonde vimos que está faltando e o pessoal estava mais reclamando. Procuramos focar nessa parte de aumento da produtividade, diminuição do nº de erros devido à base de conhecimento que foi armazenada.

A estratégia da empresa está embasada nos aspectos identificados e foca na qualidade e atendimento ao cliente. Já a estratégia de gestão do conhecimento, por sua vez, está alinhada a estratégia da empresa. A PB busca mapear os conhecimentos críticos para o sucesso, e transformar isto em um caminho a ser seguido nas operações da empresa, com grande foco no funcionário. Há também um grande incentivo à aprendizagem, e além do suporte e norteamento do corpo executivo, todos têm liberdade para sugerir ou perseguir conhecimentos que sejam importantes. As evidências nesse sentido foram:

A qualidade do produto e o atendimento ao cliente. Nós temos um atendimento diferenciado, tanto é que nós customizamos a solução

de acordo com a necessidade do cliente. Se não está tendendo 100%, nós modificamos a solução para ele.

Ma: Sim, acho que [a estratégia de gestão do conhecimento em relação à estratégia da empresa] está bem alinhada. Como eu falei, um dos valores da empresa é o compartilhamento do conhecimento e a valorização do funcionário, o atendimento ao cliente.

Nós mapeamos tudo que os funcionários precisam aprender para desenvolver o software e os projetos, tanto na parte do produto quanto na prestação de serviços. Nós fizemos avaliação nos funcionários e sabemos onde cada um é forte. Fizemos também um plano de treinamento para capacitar cada um no ponto onde tem necessidade.

Agora nós estamos buscando uma certificação para os sócios, pois dá mais credibilidade na busca de clientes.

Mas nós incentivamos bastante o aprendizado. Inclusive nós temos uma biblioteca com livros técnicos que nós disponibilizamos e quando um funcionário tem interesse em comprar um livro que for de interesse geral nós compramos.

Finalmente, o conhecimento crítico da organização não fica restrito a uma única pessoa. Há uma estratégia deliberada de gerar redundância pelo compartilhamento, no sentido expresso por Nonaka e Takeuchi (1995). Suportam estas colocações as observações abaixo:

Nós procuramos não concentrar um conhecimento em uma pessoa só. Nós procuramos espalhar isso, justamente para que se alguém saia não abale a estrutura da empresa.

Nós procuramos compartilhar esse conhecimento das pessoas chaves. Elas também realizam um plano de capacitação para que as pessoas mais novas possam chegar nesse nível.

4.5.2.2 Gestão do conhecimento na dimensão cultural

Também no aspecto cultural a PB apresenta fortes indícios de gestão do conhecimento. O clima na organização é de compartilhamento e troca de informações, estimulado de varias formas, inclusive eventos de integração. Também há uma liberdade no acesso à informação para todos, o que torna os processos mais

transparentes e dificulta a existência de posições de poder baseadas na existência de informação privilegiada.

A gestão do conhecimento na empresa está centrada na criação de valor para a organização, e possui grande suporte do corpo executivo, o qual identifica, comunica e conduz os processos de melhoria nos pontos críticos para a organização, sempre apoiada pela gerência.

Esse é um outro valor que nós prezamos muito na empresa, o clima. Nós sabemos que para uma empresa pequena competir com uma maior em termos de oferta de remuneração, nós não temos condição de pagar melhor. Então nós levamos para uma parte do ambiente de trabalho bom, um lugar que a pessoa goste de trabalhar e se sinta a vontade, tenha liberdade para propor e falar o que ele pensa.

Nós também promovemos alguns eventos para integrar o pessoal como algumas confraternizações e isso também faz a diferença.

Nós mostramos a importância do compartilhamento e procuramos deixar bem claro o que a empresa está fazendo e para onde estamos indo, para deixar a pessoa mais segura.

Na reunião de mentoria nós apresentamos em que pontos ele está bem ou em qual precisa melhorar ou adquirir um conhecimento sobre aquilo.

E também tem alguns desenvolvedores que estão abaixo de nós que são líderes. São responsáveis por difundir o conhecimento para os estagiários. Isso nós fizemos porque consumia muito tempo nosso e não estávamos tendo tempo para cuidar da parte administrativa.

No nível individual, as pessoas têm liberdade para definir onde querem chegar e serão treinadas de acordo. Para garantir o perfil adequado, as atividades de recrutamento já buscam identificar candidatos que valorizem o compartilhamento, comprometimento e a pró-atividade, traços considerados fundamentais pela organização.

Há uma reunião para verificar onde o funcionário quer chegar e o mentor vai mostrar o caminho para chegar lá. Por exemplo, se a pessoa quer focar na área mais técnica, nós vamos lá e focamos ele mais na área de desenvolvimento.

Aí, nós utilizamos uma consultora de RH para fazer uma avaliação comportamental e verificar a parte de compartilhamento do conhecimento, comprometimento e pró-atividade, que são os três

comportamentos que nós consideramos mais adequados para a empresa.

4.5.2.3 Gestão do conhecimento na dimensão da estrutura organizacional

A PB, a exemplo da PA, possui uma estrutura bem flexível devido ao seu tamanho. Entretanto, ela já demonstra preocupações tanto com relação ao aspecto do ambiente físico, buscando otimizar e incrementar as oportunidades de trocas de conhecimento, como com relação às comunidades. A experiência dos sócios em posições de trabalho em outras organizações faz com que a empresa veja estes pontos como fundamentais, como indica o entrevistado.

Sim. Nós nos preocupamos com isso [espaço físico]. Tanto é que todos trabalham no mesmo ambiente sem divisórias, sem nada. Até porque já tivemos experiências anteriores de pessoas que trabalhavam no mesmo ambiente e se cumprimentavam quando entravam e saíam apenas. Aqui é bom porque a empresa é pequena e o conhecimento flui. Quando um precisa, vai e chamo o outro que repassa o conhecimento. Acho que isso favorece bastante.

Mas grupos [COP's] nós não temos porque somos pequenos ainda. Acredito que no futuro irão surgir e nós vamos incentivar a formação desses.

4.5.2.4 Gestão do conhecimento na dimensão da tecnologia da informação

Sendo uma empresa de base tecnológica, e atuando com softwares de gestão de projetos e documentos, a empresa possui uma ótima plataforma tecnológica para suportar as atividades de gestão do conhecimento, incluindo possibilidades muitas vezes inexistentes até mesmo em grandes empresas. Quando questionado sobre a possibilidade do sistema de busca achar informações em qualquer estrutura, incluindo fóruns, lições aprendidas, documentos, e e-mail, o entrevistado confirmou.

Sim. [e-mail] se for salvo como um documento no sistema também entra. É interessante que o sistema busca tanto na palavra que tu colocou no resumo, no cadastro ou na palavra-chave, como por conteúdo do arquivo. Todos os arquivos que contém textos, pdf, txt, excel, enfim, ele indexa e pode ser buscada essa informação. Isso é

o interessante. Porque não adianta apenas armazenar a informação. Você tem que ter um sistema que recupere ela, ou não adianta.

A PB também possui tecnologias que suportam a transferência de conhecimento tácito. Na verdade, considerando todas as funcionalidades do tecnologia disponível, a mesma poderia ser considerada um sistema de gestão do conhecimento, com funcionalidades inclusive de armazenar lições aprendidas.

Nós também temos junto ao nosso sistema de gerenciamento de projetos um fórum de discussões, onde o pessoal registra principalmente idéias de melhorias onde o sistema também busca e acha as informações lá.

Utilizamos esse software que desenvolvemos para gestão de projetos e armazenar as lições aprendidas. Também temos alguns documentos compartilhados na intranet para compartilhar exemplos de códigos, artigos interessantes, exemplos de tecnologias...

4.3.2.5 Gestão do conhecimento na dimensão dos sistemas de suporte

Como visto na dimensão estratégica a PB apresenta grandes preocupações com a gestão do conhecimento em diversas esferas. Existe um grande suporte a esta estratégia tanto no campo dos sistemas de avaliação como de recompensas.

No primeiro a empresa está buscando desenvolver novas formas de mensuração do próprio sucesso, incluindo principalmente aspectos ligados aos clientes. Ademais, há também uma preocupação em estar constantemente avaliando o próprio conhecimento da empresa, ainda que informal, e até com aspectos como limpeza nos bancos de dados do conhecimento que se tornou obsoleto.

Agora que estamos começando a dar mais ênfase nisso. Ao final do projeto nós estamos realizando uma pesquisa de satisfação com o cliente para verificar tanto pontos do projeto como pontos do gerenciamento do projeto. E isso serve de base para as nossas lições aprendidas.

Nós começamos agora a parte de vendas e não temos condições ainda de retirar indicadores. O software de CRM até gera alguns indicadores na parte de vendas, como tempo de negociação e tempo de venda. Nós pretendemos utilizá-los, mas ainda não estamos.

Não tem nada formal. Uma vez ou outra nós fazemos uma limpeza para descartar o que já se tornou obsoleto.

No que tange os sistemas de recompensa na empresa, há um sistema de avaliação que busca analisar a capacidade de compartilhamento de conhecimento por parte dos funcionários. Essa avaliação, feita tanto pelos sócios como pelos outros funcionários, é condição necessária para que as pessoas possam crescer no plano de carreira desenvolvido, como ressalta o sócio entrevistado. Além desses estímulos relacionados ao desempenho geral, também há incentivos a atitudes pontuais relacionadas ao processo de gestão do conhecimento, como pode ser visto abaixo.

O que difere um analista sênior de um analista pleno, é a capacidade dele de compartilhar o conhecimento para outras pessoas. Para poder ser promovido, ele tem o dever de compartilhar o conhecimento.

E nós avaliamos tanto como nós enxergamos quanto como os outros enxergam.

O que nós temos como política também, se um funcionário tem uma idéia que acaba sendo incorporada no produto e é um diferencial, ele também é recompensado com participação nas vendas desse produto.

4.5.2.6 Gestão do conhecimento na dimensão dos processos e melhores práticas

Para uma pequena empresa, as aplicações mais evidentes de gestão do conhecimento estão na dimensão processual. Na PB, dada a grande preocupação com o tema, esta dimensão está bem amadurecida em todos os seus componentes.

Existe um processo de captura e armazenamento do conhecimento dos clientes. Da mesma forma, são armazenados os conhecimentos desenvolvidos pelos funcionários por meio de estudos ou experiências. Este conhecimento, bem como todo o conhecimento armazenado com relação aos produtos da empresa, pode ser acessada por qualquer membro da organização. Estes pontos estão ilustrados abaixo.

[...] nós utilizamos um CRM também. Serve para registrar tudo que ocorreu na venda desde a primeira visita.

Outra coisa que fazemos, toda a tecnologia ou matéria que alguém estuda, ou uma metodologia que alguém analisa, nós geramos exemplos e armazenamos nos servidores onde todos têm acesso.

Na parte do produto, é ainda melhor. Nós temos uma base de informações históricas, ou seja, um repositório de documentos com buscas por conteúdo ou palavra-chave.

Nós também assinamos duas revistas técnicas que ficam disponíveis para o pessoal aprender e se atualizar.

O plano de cargos e salário foi exposto a todos eles mostrando habilidades que ele precisa para alcançar determinado cargo.

A PB apresenta também preocupações com relação à disseminação do conhecimento tácito, possuindo um processo formal de mentoria conduzido pelos próprios sócios. Os conhecimentos existentes também são mapeados, e a PB tenta minimizar ocorrências de “reinvenção da roda” estimulando a busca por soluções já prontas no banco de dados que armazena as lições aprendidas dos projetos. Algumas lições podem ser tiradas das reuniões de finalização dos mesmos. Observações neste sentido:

Nós implantamos há quase dois meses o sistema de mentoria. Os sócios são os mentores dos funcionários e nós dividimos.

Mas como eu disse, primeiro é feito um diagnóstico e são mapeados os conhecimentos necessários.

Quando alguém precisa solucionar algum problema pode acessar a base e buscar como foi solucionado. Isso também é um pouco da gestão do conhecimento aplicada à gestão de projetos, que é um dos diferenciais do nosso produto.

Rotação de funções não. Apenas entre os sócios nós utilizamos esse tipo de coisa. Na verdade, há uma escala de crescimento. Quando a pessoa entra, ela aprende uma parte da tecnologia e a medida que vai crescendo na empresa ela vai aprendendo outra parte de mais alto nível e a primeira parte passa a ser feita pelas pessoas que estão iniciando. É uma espécie de rotação. As pessoas que estão há mais tempo tem todo o conhecimento.

E tudo que aconteceu de certo ou errado num projeto, nós armazenamos as boas práticas aprendidas e compartilhamos.

Nós também realizamos uma reunião de finalização do projeto para ver que pontos deram certo e quais deram errado e documentamos isso para projetos futuros formando uma base de informações de boas práticas.

4.5.3 Conclusões do caso PB

A empresa PB apresenta um alto índice de adoção de práticas, conceitos e atitudes associadas à gestão do conhecimento. Apesar da pequena estrutura, a empresa está totalmente organizada e preparada para o crescimento, pois a maiorias dos processos já estão estabelecidos.

Em todas as dimensões as práticas observadas são compatíveis com o que a literatura sugere para grandes empresas, sendo um bom indicador da viabilidade da aplicação dos conceitos a este contexto em quase sua totalidade.

Além das colocações do entrevistado, a observação direta realizada no ambiente da empresa reforça a impressão desta situação de vanguarda por parte da PB.

4.6 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS

4.6.1 Similaridades e diferenças entre os casos

Pela diferença de contexto entre as empresas de grande e pequeno porte, era esperado que houvesse grandes diferenças nas abordagens dos dois grupos. Entretanto, essas diferenças não se mostraram tão significativas.

Ambos apresentaram indícios de utilização de conhecimento na dimensão estratégica, e em ambos os grupos a utilização se deu em termos de preocupações com conhecimentos que tornem real a estratégia planejada.

Também houve manifestações de ambas as partes em tentar buscar esse conhecimento onde quer que ele esteja na cadeia de valor, por meio de contato com clientes, parceiros e fornecedores.

Em nenhum dos grupos ou casos percebeu-se uma preocupação em partir do conhecimento para a concepção da estratégia.

Na parte estrutural, apenas um dos casos (GA) manifestou grande interesse e preocupação em fomentar as comunidades como estrutura importante para a criação e compartilhamento de conhecimento. Entre as pequenas, uma deixou claro conhecer a importância do tema, e estar preparada para fomentar e suportar as comunidades quando chegar a hora.

Seria de supor uma estrutura menos flexível nas grandes empresas, e isso se verificou até certo ponto. Em especial a GB apresenta um bom grau de flexibilidade, considerando seu porte e ramo de atuação. Por outro lado, nas pequenas, em especial na PA, as facilidades de fluxo de informações e relacionamentos está mais vinculada ao porte do que a uma estratégia deliberada. A PB apresentou grande preocupação em relação ao espaço físico como fomentador de relações sociais, criação e compartilhamento de conhecimento.

Todos os casos estudados apresentam um ótimo clima organizacional, tarefa certamente mais fácil em uma empresa de pequeno porte. Nestas também o contato e suporte da liderança se mostrou mais intenso e eficiente, ajudado pela proximidade física e poucos níveis organizacionais. Nenhuma das grandes empresas apresentou um suporte da liderança eficiente, ainda que uma delas conte com executivos seniores responsáveis pelas atividades de gestão do conhecimento.

Na parte pessoal, todos os casos demonstraram preocupações em relação ao trabalho em grupo, independente do porte. Também não há diferenças em função deste nas demais práticas. Em maior ou menor grau, todas as empresas estudadas se preocupam em gerenciar as competências dos funcionários, e a adoção de práticas específicas parece ser uma questão individual.

Apesar do menor poder de investimento, a dimensão tecnológica surpreendeu pelo alto nível de preocupação nas pequenas empresas. O fato de serem empresas de base tecnológica certamente contribuiu para o fato. Pode-se dizer inclusive que os sistemas tecnológico dos casos PA e PB suportam melhor as atividades de gestão do conhecimento do que no caso das grandes empresas.

Nos três componentes incluídos na dimensão sistemas de suporte, as diferenças se mostraram mais uma vez serem independentes do tamanho da empresa. Dois dos quatro casos estudados apresentam um suporte consciente as atividades de gestão, quer na forma de uma estrutura, como é o caso da grande empresa (GA), quer diretamente pelos líderes da organização, no caso da pequena empresa (PB).

No aspecto mensuração, todos os casos foram incipientes em adotar práticas em um número significativo, a exceção da GB. Existe pouca ênfase em criar indicadores específicos de gestão do conhecimento, algo considerado vital na literatura para conseguir apoio executivo e recursos para outras iniciativas, bem como para fazer a importante ligação com resultados.

Os sistemas de recompensa foram identificados em todas as empresas em pequeno grau, em geral associados a incentivos e recompensas para o compartilhamento e criação de crescimento. Incentivos não tradicionais não foram identificados, bem como foram praticamente ausentes sistemas de recompensas relativos a contribuições específicas e individuais às bases de conhecimento.

A dimensão processual apresentou altos índices de adoção em todos os casos. Isso pode ser explicado devido a importância do conhecimento em si para qualquer empresa preocupada com inovação, como é o caso. Sendo ele o recurso principal a ser incorporado nos produtos e serviços, é natural que receba grande atenção. Por outro lado, alguns aspectos parecem ainda relegados a segundo plano, como a preocupação em armazenar e reutilizar melhores práticas. Isso não chega a ser tão surpreendente, pois a dificuldade em lidar com as melhores práticas em todos os sentidos já foi demonstrada em outras pesquisas (XANTHOPOYLOS, 2005).

4.6.2 Análise das proposições de pesquisa

Neste item serão analisadas as proposições elaboradas no projeto de pesquisa. Considerando as evidências encontradas nos quatro casos estudados, cada proposição pode ser confirmada ou refutada.

Proposição 1 - As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão cultural:

Confirmada. Juntas, os dois casos de grandes empresas utilizam com alguma frequência 13 das práticas da dimensão cultural.

Proposição 2 - As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão estratégica:

Confirmada. 14 atividades relacionando gestão do conhecimento e estratégia são utilizadas com frequência pelas grandes empresas, e outras 6 muito próximas disso, representando um alto índice de adoção neste item.

Proposição 3 - As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão estrutural:

Confirmada. 10 dos 22 itens apresentaram um uso freqüente pelas grandes empresas, envolvendo estrutura organizacional, espaço físico e comunidades de prática, sustentando a proposição colocada.

Proposição 4 - As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão tecnologia da informação:

Confirmada. Os casos estudados mostraram um uso costumeiro de 16 das 32 práticas e conceito relacionados a TI. Dentre as não utilizadas, muitas estão associadas a um mesmo tópico.

Proposição 5 - As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão sistemas de suporte:

Refutada. Apenas 6 das 40 possíveis práticas foram adotadas com frequência nos dois casos: 4 relativas a mensuração, e apenas 1 em estrutura de gestão do conhecimento e sistemas de recompensa, um índice bem aquém do esperado.

Proposição 6 - As grandes empresas que criam valor utilizam vários dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão processual:

Confirmada. 19 das 32 atividades de gestão do conhecimento na dimensão processual foram identificadas nos dois casos estudados, confirmando a proposição.

Proposição 7 - As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão cultural:

Confirmada. Os dois casos mostraram a adoção não só de algumas mas de várias das práticas, em especial no fatores “cultura” e “pessoas”.

Proposição 8 - As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão estratégica:

Confirmada. Os dois casos utilizam algumas práticas e adotam alguns dos conceitos apresentados, ainda que, como esperado, em um nível menor que o verificado nas grandes empresas.

Proposição 9 - As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão estrutural:

Confirmada. Um dos casos apresenta fortes preocupações nas questões de estrutura, espaço físico e comunidades. O outro, porém, apresenta apenas algumas características, sobretudo no fator “cultura”. Neste caso, a confirmação é facilitada pelas características comuns às pequenas empresas.

Proposição 10 - As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão tecnologia da informação:

Confirmada. Os dois casos forneceram fortes evidências neste sentido.

Proposição 11 - As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão sistemas de suporte:

Refutada. Neste item houve grande discrepância entre os dois casos. Enquanto o caso PB apresentou fortes evidências na dimensão e seus fatores, o caso PA praticamente não apresentou evidência nenhuma.

Proposição 12 - As pequenas empresas que criam valor utilizam alguns dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento na dimensão processual:

Confirmada. Ambos os casos desenvolvem várias atividades nesta dimensão associadas ao conceito de gestão do conhecimento.

5 CONCLUSÕES

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este trabalho se propunha identificar a adoção de práticas e conceitos relacionados à gestão do conhecimento por empresas de sucesso. Por se tratar de um campo ainda aberto, escolhemos uma abordagem exploratória utilizando estudos de caso, permitindo maior profundidade na análise dos dados obtidos.

Outra importante escolha feita foi na seleção dos casos a serem estudados. Partindo das nossas crenças em relação a ciência, e nos posicionando na escola pragmática, resolvemos analisar não apenas grandes empresas mas também aquelas de menor porte. Essa escolha se deu em virtude da grande importância econômica das pequenas empresas, da quase absoluta falta de estudos sobre gestão do conhecimento nas mesmas, e da crença da importância da gestão do conhecimento para alavancar os resultados individuais de empresas desse porte e, por conseguinte, de toda a economia brasileira.

As escolhas feitas demandaram ajustes em praticamente todas as etapas da pesquisa para se adequar às diferenças entre os dois grupos, implicando em uma necessidade de adotar uma estratégia de métodos compostos para o estudo.

Partimos da premissa que os desafios das pequenas empresas seriam diferentes das grandes e que, portanto, a estratégia de gestão de conhecimento também seria diferente. Sendo a literatura específica incipiente, estas premissas nos levaram a adotar uma abordagem menos estruturada, permitindo entender os problemas específicos das pequenas empresas, ainda que com as condições de contorno dadas pelos temas da pesquisa.

Com relação às grandes empresas, por serem amostras de perfil altamente similar aos estudos já realizados no tema, partimos da premissa que todos os itens levantados seriam pertinentes na avaliação. Assim, adotou-se uma abordagem mais

estruturada, que em contrapartida permitiu menos liberdade para o surgimento de outros temas.

Antes de partir para o campo, os itens levantados na bibliografia foram colocados para julgamento por um painel de especialistas de reconhecida competência na área a nível nacional. Esta medida visou validar o instrumento, contribuindo para um benefício colateral da pesquisa de contribuir para o desenvolvimento de um inédito instrumento de mensuração de adoção de práticas de gestão do conhecimento construído em bases científicas. Além disso, o instrumento serviu de base para o roteiro de entrevista a ser utilizado nas pequenas empresas.

A seleção dos casos individuais obedeceu ao critério imposto pelo problema a ser atacado, devendo, independentemente do porte, tratar-se de uma empresa de sucesso (potencialmente geradora de vantagens competitivas). Esta premissa impôs desafios diferentes para os dois grupos.

No caso das grandes empresas, uma população com altíssimo grau de confiabilidade foi identificada, contribuindo bastante para a validade da pesquisa neste aspecto. Por outro lado, o preço pela alta confiabilidade foi uma população extremamente reduzida de apenas seis empresas. Sendo o questionário extenso e cansativo, e procurando realizar uma triangularização dos dados levantados, foi estabelecido como condição necessária para fazer parte da pesquisa que ao menos duas pessoas se disponibilizassem a responder, e uma a também comentar os resultados. Isto impôs dificuldades extras à consecução dos objetivos. Apesar de todas as empresas terem sido contatadas, apenas duas se adequaram a todos os critérios estabelecidos.

No caso das pequenas empresas, o grande desafio foi definir a população alvo de pequenas empresas de sucesso. Baseando em um conjunto de fatores menos precisos mas complementares, chegamos a um bom número de potenciais participantes.

Por tratar-se de uma pesquisa de grande escopo, as escolhas para entrevistados e respondente ficou limitada a pessoas responsáveis com grande conhecimento

horizontal e vertical na empresa. Ou seja, com uma visão holística da organização, mas também com um ótimo conhecimento das práticas do dia a dia. Na prática, essa escolha recaiu sobre sócios proprietários no caso das pequenas empresas, e executivos de primeiro escalão nas de maior porte.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

5.2.1 Aspectos relacionados ao quadro teórico

Antes de se chegar à pesquisa de campo foi necessário estabelecer um quadro teórico de referência. Primeiro se tentou levantar indícios que a gestão de conhecimento trata de fato de um fenômeno que pode ser avaliado e operacionalizado por constructos de trabalho. Foram rastreados mais de três mil artigos contendo a palavra-chave gestão do conhecimento na busca de evidências a esta premissa. Se isso é verdade, e se assumirmos como verdade também as pesquisas que indicam que o diferencial estratégico das organizações se encontra nas suas idiossincrasias, e na forma como são alocados seus ativos de conhecimento, então se torna imperativo que novos estudos sejam projetados e conduzidos nesta área.

Para que possam ser levados adiante estes estudos, é importante que o constructo gestão do conhecimento possa ser operacionalizado respeitando os requisitos necessários a instrumentos de mensuração para alcançarem seus objetivos. Dentre estes requisitos, o primeiro e mais fundamental trata da unidimensionalidade dos fatores. A segunda etapa na definição do quadro teórico deste trabalho veio a contribuir nesse sentido.

Sendo um fenômeno com escopo tão amplo a ponto de possuir características associadas a alta cúpula e ao chão de fábrica, ao setor fabril e ao planejamento estratégico, é natural inferir que não podemos olhar para a gestão do conhecimento como um constructo unidimensional. Desde os primeiros estudos sobre o tema, uma

série de taxonomias para a gestão do conhecimento foram apresentadas, mas a grande maioria não atende a duas condições fundamentais para que suas tipologias possam ser utilizadas para avaliar a dimensão maior de gestão do conhecimento: a coletiva complementariedade e a mútua exclusividade.

A primeira exige que todos os fatores elencados, juntos, incorporem toda e qualquer faceta do fenômeno em questão. Isto é, que o domínio esteja todo representado. Caso não seja atendida, esta condição faria com que elementos potencialmente importantes não sejam considerados na avaliação.

A segunda exige que não haja sobreposição entre os fatores. Isto é, que dois fatores não tenham indicadores comuns entre eles. Caso não seja satisfeita, isso gera ambigüidade nos resultados, impedindo que efeitos sejam vinculados a uma causa de maneira inequívoca.

O quadro teórico deste trabalho mostrou que é possível construir uma taxonomia que atenda as duas condições acima simultaneamente. O entendimento de gestão do conhecimento como um conjunto de práticas ligadas a estratégia, ou a estrutura, ou a aspectos culturais, ou a processos, ou a tecnologia da informação, ou a sistemas de suporte, mostrou robustez do ponto de vista teórico e igualmente no processo de vinculação dos itens a cada uma das dimensões. Ainda que a pesquisa em si não tenha apresentado este processo e não dê subsídios diretos para fazer esta afirmação, tanto o pesquisador como os especialistas que julgaram os itens concordaram que poucos apresentam ambigüidade potencial. Assim, este estudo pelo menos contribui ao deixar esta possibilidade a ser investigada em pesquisas futuras.

Por fim, este trabalho completa este arcabouço teórico para futuras pesquisas ao oferecer um dos maiores conjuntos de itens relacionados à gestão do conhecimento já estudados e validados tanto do ponto de vista teórico como prático. Naturalmente esta validação de conteúdo não é definitiva, e novas avaliações seriam necessárias.

5.2.2 Aspectos relacionados às proposições da pesquisa

Pela abordagem, pela estratégia de investigação e pelo método escolhido, os resultados da pesquisa de campo estão diretamente vinculados às doze proposições da pesquisa que se referem diretamente ao objetivo da pesquisa, ou seja, verificar a adoção das práticas de gestão do conhecimento pelas empresas criadoras de valor em cada uma das seis dimensões estudadas.

Com 10 proposições confirmadas, 5 para cada grupo, podemos concluir que o objetivo principal da pesquisa foi alcançado.

Um fato interessante neste ponto foi que, à exceção da dimensão cuja proposição foi refutada, as grandes empresas apresentaram um percentual similar de práticas adotadas sobre o total oferecido. Podemos levantar diversas suposições para este fato.

A primeira, e menos provável em virtude das conclusões tiradas da teoria, é que a gestão do conhecimento é unidimensional. Isso faria com que todos os itens fossem na verdade integrantes de um único grupo e, portanto, estatisticamente, qualquer subconjunto apresentaria o mesmo percentual de adoção.

Uma segunda explicação possível é que em todas as dimensões existem iguais números de práticas mais acessíveis e outras vinculadas a uma abordagem mais profunda e arraigada na organização. Nesse cenário, teríamos uma situação oposta à anterior e as dimensões estariam refletindo com precisão a adoção da abordagem, pois a cada “grau” que a empresa avança haveria reflexos equivalentes em todas as dimensões.

Poderíamos considerar como explicação possível também a falta de compreensão e interesse por parte dos respondentes. Porém, conversas posteriores confirmaram o entendimento comum entre pesquisador e respondente em relação aos itens (por

amostragem evidentemente), e um alinhamento entre as conclusões do primeiro em relação à percepção por senso comum do segundo.

Dentre estas possibilidades, acreditamos que além do fator aleatório que certamente se fez presente, o grande número de itens engloba realmente práticas que a literatura só identifica em empresas cuja adoção de uma abordagem de gestão do conhecimento é muito profunda, e outras que por terem seu valor mais evidente seriam adotadas como forma de criação de valor por empresas de excelência.

Entretanto, esperava-se esse mesmo resultado na dimensão de suporte, o que não foi verificado.

No caso das pequenas empresas, era esperada que apenas algumas práticas fossem encontradas. A pesquisa revelou indícios de uma quantidade equivalente às grandes empresas.

Sendo tanto a PA como a PB empresas com perfil parecido e pelas observações podemos dizer que a existência ou não das práticas, ou a adoção ou não dos conceitos é muito mais fruto da escolha e da intenção da liderança do que do contexto de cada uma.

Além da dimensão de suporte, cujas evidências foram ínfimas a ponto de refutar a proposição, a dimensão estratégica também apresentou apenas algumas práticas.

Ainda que fora das proposições do trabalho, uma última análise poderia ser feita com relação as diferenças de abordagem de gestão do conhecimento entre grandes e pequenas empresas. Os casos estudados não mostram evidências nesse sentido, o que não significa algo ruim. Pelo contrário. O fato de a organização poder se preocupar com gestão do conhecimento em todos os níveis, independentemente do seu porte é um fato que, se confirmado, poderia ser proveitoso e configuraria uma contribuição relevante à literatura da gestão do conhecimento. Os poucos estudos na área tendem a ressaltar as diferenças e não as semelhanças.

Poderíamos então perguntar porque o tamanho não fez diferença? Uma possível resposta é que as pequenas empresas estudadas são de base tecnológica. Isto as coloca em uma indústria (setor) com duas importantes características similares às das duas grandes empresas.

Inseridas em um setor cujo produto é o conhecimento, tanto a PA como a PB tem uma necessidade de gerenciar conhecimento inerente ao seu processo produtivo.

A outra característica diz respeito às pressões competitivas. A competição gera uma necessidade de inovar constante, similar às pressões que a GA e GB sofrem em suas posições de liderança no mercado mundial.

5.2.3 Iniciativas de excelência comuns a todos os casos

No item anterior foram apresentadas as conclusões da pesquisa olhando para as empresas com a lente da teoria. Isto é, analisamos os resultados das empresas conjecturando explicações para os *gaps* entre os resultados encontrados e os esperados.

Nesta seção apresentaremos o processo inverso. Relembrando o fato de se tratar de quatro empresas que fazem parte do seleto grupo de organizações que criam valor, apresentamos as “lições aprendidas” com as empresas estudadas, olhando para a prática da administração em geral e da gestão do conhecimento em particular com a lente especial de quatro empresas de excelência.

Com este enfoque, foram levantadas as práticas comuns a todas elas. No caso das grandes empresas foram consideradas práticas comuns de excelência aquelas que tanto a GA como a GB executam freqüentemente. A partir desta lista, a critério do pesquisador, foram mantidas as práticas cujas evidências nos estudos de caso da PA e PB indicam tratar-se de práticas freqüentes.

Uma das formas de olhar para esta lista seria como um guia de melhores práticas em gestão do conhecimento de empresas excelentes. Curiosamente, a lista ficou com exatos 20 itens. Classificadas por fator, as práticas comuns foram:

estratégia

A empresa compartilha conhecimento com clientes?

A estratégia de gestão do conhecimento da empresa busca inovação em produtos e processos?

A empresa compartilha o conhecimento com parceiros e aliados?

Cultura

Existem fortes laços inter-pessoais na organização?

A empresa possui um clima de sociabilidade e *networking*?

Os funcionários têm confiança na organização?

Pessoas

A empresa se preocupa em identificar as competências necessárias para cada função?

As práticas de recrutamento são dirigidas para achar candidatos com conhecimentos necessários à organização no momento presente e futuro?

A empresa oferece oportunidades de aprendizado vinculadas ao modelo de competências?

Os gerentes da empresa ajudam os indivíduos a identificar quais são seus conhecimentos e quais conhecimentos são desejados e/ou necessários?

A empresa se preocupa em identificar os tipos de competências pessoais e níveis das mesmas nas pessoas da organização?

Tecnologia da informação

Os funcionários utilizam as tecnologias de comunicação e conversação disponibilizadas pela empresa?

Os procedimentos e políticas são disponibilizados on-line?

Os funcionários utilizam as tecnologias de compartilhamento disponibilizadas pela empresa?

A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de compartilhamento, tais como *intranet*, *internet*, CRM, portais, ferramentas de mensagens instantâneas, teleconferências, Lotus Notes, entre outras?

A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de comunicação e conversação, tais como *intranet*, ferramentas de mensagens instantâneas, comunicação em multimídia, entre outras?

Processos

A empresa incorpora o aprendizado aos processos de trabalho?

Os funcionários extraem lições dos serviços e produtos ofertados pela companhia para criar novas oportunidades para os clientes?

Melhores Práticas

Os membros das equipes têm oportunidades para aprender sobre o conhecimento e habilidades dos demais membros da mesma?

A empresa se preocupa em não substituir o contato humano pelos aparatos tecnológicos?

Em uma análise sucinta, pode-se que uma empresa que siga estes conceitos e práticas pode ser definida como uma organização voltada para a inovação, que foca no desenvolvimento das competências individuais em meio a um clima favorável e alinhadas a uma estratégia integrada ao ambiente externo, com um suporte tecnológico adequado.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Diversos fatores limitam esta pesquisa e seus resultados devem ser avaliados dentro do escopo apresentado. Neste sentido, deve-se lembrar por exemplo que todas as empresas pesquisadas estão inseridas em um ambiente competitivo de alta tecnologia.

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, e por ter sido baseada em estudos de caso, suas conclusões não podem ser generalizadas para outras populações. Deve-se ressaltar uma vez mais a extensão do questionário, o que influi negativamente a confiabilidade das respostas. Ademais, mesmo os dados quantitativos levantados junto às grandes empresas devem ser visto no contexto do método escolhido.

Apesar dos cuidados mencionados, outra limitação da pesquisa vem da ausência de alguns procedimentos importantes para validação, como teste e re-teste no caso dos questionários, ou fontes múltiplas de informação no caso das pequenas empresas.

Finalmente deve-se atentar para a questão temporal da gestão do conhecimento. Os resultados das ações não acontecem do dia para noite, e conclusões associativas entre qualquer situação presente e os resultados da pesquisa deve ter isto em mesmo.

5.4 PESQUISAS FUTURAS

Este estudo abre possibilidades para pesquisas futuras em três campos.

Em relação ao instrumento, o trabalho abre a possibilidade já mencionada de aperfeiçoar a escala, buscando otimizar a escolha dos itens bem como das dimensões. Este trabalho é de alta complexidade pela dificuldade em se achar respondentes e pelo tamanho do questionário.

Uma solução seria dividir o instrumento e fazer pesquisas parciais com duas ou três dimensões. Isso permitiria alcançar uma amostragem significativa estatisticamente e aplicar técnicas multivariadas como análise de fatores, análise exploratória e confirmatória sobre os itens e dimensões. Mesmo tomados de forma parcial, tais

estudos possibilitariam identificar a estrutura de carga dos itens por fatores e, portanto, concluir sobre a existência de dimensões. Da mesma forma, serviria para identificar itens candidatos a exclusão por se relacionarem a diversas dimensões.

Ainda na mesma linha, a taxonomia proposta poderia ser posta a prova com especialistas. Também é possível, e importante, avaliar a percepção de um número maior de especialistas com relação ao vínculo entre item e dimensão. Isso poderia ser feito pedindo ao respondente para identificar a dimensão à qual ele mais associa cada um dos itens do questionário.

Um segundo campo para pesquisas futuras que este trabalho estimula é a avaliação em uma população maior de cada uma das dimensões. Estes questionários não teriam mais de 40 itens, número comprovadamente aceito como razoável para levantamentos com questionários.

Além disso, o questionário pode ser adaptado para situações particulares. Um exemplo nesse sentido é o desenvolvimento de um instrumento de mensuração de gestão pessoal do conhecimento. Adaptações a parte, por analogia seria possível gerar um questionário para o tema.

Em relação ao refinamento da pesquisa em si as oportunidades de novas pesquisas são inúmeras. O mesmo instrumento pode ser usado para estudar casos em outro contexto, como por exemplo, fora do setor de tecnologia. Podem ser feitos estudos com empresas que não agregam valor para avaliar indícios da contribuição ou não da gestão do conhecimento para criação de vantagens competitivas.

Além dos estudos derivados, seriam necessários novos estudos confirmatórios. Estudar novos casos de pequenas empresas ajudaria a esclarecer se a ausência de diferença percebida entre grandes e pequenas aqui verificada foi apenas um acaso ou se vale como “regra”. Da mesma forma, conseguir avaliar outras empresas de sucesso de grande porte ampliaria a validade das conclusões e o poder de generalização do estudo.

Finalmente, este trabalho estimula pesquisas que busquem estabelecer uma relação de causalidade entre gestão do conhecimento e desempenho, estudando a variação da adoção dos conceitos e práticas em grupos de desempenho diferente, ou em um estudo longitudinal avaliando o incremento da adoção e comparando a um aumento (ou não) do desempenho das empresas estudadas.

Apesar de representarem grande desafios, todos os estudos estimulados por esse trabalho tem um valor potencial de retorno muito grande, dada as implicações para a competitividade (e sobrevivência no caso de pequenas empresas) a nível individual e coletivo. Destaque-se também que a ausência de pesquisas nestes moldes não é uma particularidade do Brasil, e portanto pode ter repercussão internacional.

REFERÊNCIAS

ABELL, A.; OXBROW, N. People who make knowledge management work: CKO, CKT or KT? In: LIEBOWITZ, J. (Ed.). *Knowledge management handbook*. Washington: CRC Press, 1999. Sec.II, p. 4-17.

AL-BUSAIDI, K.; OLFMAN, L. An investigation of the knowledge management systems success in Omani Organizations. *Journal of Global Information Technology Management*, v. 8, n. 3, p. 6-30, 2005.

ALBRECHT, K. *Programando o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALLEE, V. Knowledge networks and communities of practice. *OD Practitioner*, v. 32, n. 4, 2000.

ANGUS, J.; BALLA, J.; HARTY, J. Get a grasp on knowledge. *InformationWeek*, n. 732, p. 65-72, 1999.

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARGYRYS, C. *On Organizational learning*. 2^a ed. Malden: Blackwell Publishers Inc, 1999.

ARGYRIS, C. Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 363-377, Sep. 1976.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, v. 69, n. 3, p. 99, May/June 1991.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. *Organization learning*. Reading: Addison Wesley, 1978.

ÁVILA, H. de A.. Cenários: o estudo de futuros alternativos. *Ciência e Cultura*, v. 41, i. 3, p. 214-249, 1989.

BADARACCO, J. *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, v. 7, n. 5, p. 469, Sep./Oct. 1996.

BARNEY, J. B.. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York, NY: Addison Wesley, 1997.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PMEs. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, v. 1, p. 1-11.

BARBIERI, J. C. Pólos tecnológicos e de modernização: notas sobre a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 5, p. 21-31, set./out. 1994.

BEIJERSE, R.P. Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, v. 4, n. 2, p. 162-179, 2000.

BELL, D. *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*. New York: Basic Books, 1973.

BINNEY, D. The knowledge management spectrum – understanding the KM landscape. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 1, p. 33-42, 2001.

Birch, D. *Job creation in america*. Free Press. New York: Free Press, 1987.

BOISOT, M. *Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture*. London: Routledge, 1995.

BOISOT, M. *Knowledge assets*. New York: Oxford University Press, 1998.

BPRC - BUSINESS PROCESSES RESOURCE CENTRE. *Knowledge Management*. 23 nov. 1998. Disponível em: <<http://bprc.warwick.ac.uk/Kmweb.html>>. Acessado em 25 Maio 1999.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: towards a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, v. 2, n.1, p. 40–57, 1991.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizing Knowledge. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 90-111, 1998.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Balancing act: how to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 3, p. 73-80, May/June 2000.

CAMERON, K. A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, v. 32, p. 87-112, 1986.

CAMPBELL, D. T. Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, n. 8, p.178-193, 1975.

CARRILLO, P.; ROBINSON, H.; AL-GHASSANI, A.; ANUMBA, C. Knowledge management in UK Construction: strategies, resources, and barriers. *Project Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 46-57, 2004.

CHAMBERLIN, E.H. *The theory of monopolistic Competition*. Cambridge: Harvard University Press 1933.

CHERRYHOLMES, C. H. Note on pragmatism and scientific realism. *Educational Researcher*, v. 21, n. 6, p. 13–19. 1992.

CHUDNOW, C. Knowledge management tools. *Computer Technology Review*, v. 21, n. 11, p. 28-30, November 2001.

CIC/ESOMAR - CÂMARA INTERNACIONAL DO COMÉRCIO/ SOCIEDADE EUROPEIA DE PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA E DE MERCADO. *Código internacional de pesquisa social e de pesquisa de mercado*. São Paulo: ABIPEME/SBPM, 1986. Edição brasileira.

CLOETE, M.; SNYMAN, R. The enterprise portal – is it knowledge management? *Aslib Proceedings*, v. 55, n. 4, p. 234-243, 2003.

COATES, J. F. Long-term technological trends and their implications for management. *International Journal of Technology Management*, v. 14, n. 6/7/8, p. 579-595, 1997.

COLE, R. E. Introduction. *California Management Review*, v. 40, n.3, p.15-21, 1998.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, v. 7, n. 5, p. 477-501, sept./oct. 1996.

COOK, S.D.N.; BROWN, J. S. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, v. 10, n. 4, p. 381-400, July/August 1999.

CORBITT, T. It's not who you know, it's what you know – and how manage it. *Management Services*, v. 49, n. 1, p. 32-34, Spring 2005.

CORSO, M.; MARTINI, A.; PELLEGRINI, L.; PAOLUCCI, E. Technology and organizational tools for knowledge management: in search of configurations. *Small Business Economics*, v. 21, n. 4, p. 397, Dec. 2003.

CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. California: Sage Publications, 1998.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd. ed. California: Sage Publication, 2003.

CROSS, R.; BAIRD, L. Technology is not enough: improving performance by building organizational memory. *Sloan Management Review*, p. 69-78, Spring 2000.

CROTTY, M. *The foundations of social research: meaning and perspective in the research process*. London: Sage, 1998.

CRUZ, R.; FORNER, C.; LIBERMANN, N, M. L. Perfil de Pequenas Empresas Brasileiras Atendidas pelo Programa Empretec do Sebrae e Seus Empreendedores. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, v. 1, p. 1-11.

DAVENPORT, H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successfull knowledge management projects. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 2, p. 43-57, Winter 1998.

DAVENPORT, T. H.; JARVENPAA, S. L.; BEERS, M. C. Improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*, p. 53-65, Summer 1996.

DAVENPORT, T. H.; PROBST, G. J. B. *Knowledge management case book*. 2nd ed. Berlin: Siemens Aktiengesellschaft, 2002.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998a.

DAVIS, A. Knowledge management. *Biopharm*, v.15, n. 7, p. 44-47, 2002.

DEAKINS, D.; FREEL, M. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, v. 5, n. 3, p. 144-155, 1998.

DEAKIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. *Handbook of qualitative research* (Eds.). Thousand Oaks: Sage, 2000.

DE LONG, D.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, v. 14, n. 4, p. 113-128, 2000.

DENNING, S. Telling tales. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 5, p.122-129, May 2004.

DENNING, S. *The springboard: how storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2001.

DIXIT, A. K. and NALEBUFF, B. *Thinking strategically*. New York, NY: Norton, 1991.

DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2000.

DRUCKER, P. F. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, v. 66, n. 1, p.45, Jan./Feb. 1988.

DUTRA, I. de S.; PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, v. 1, p. 1-11.

EARL, M. J. Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 215-233, Summer 2001.

EARL, M. J.; SCOTT, I. A. What is a chief knowledge officer? *Sloan Management Review*, p. 29-38, Winter 1999.

ESCHENFELDER, E.; HECKMAN, R.; SAWYER, S. The distribution of computing: the knowledge markets of distributed technical support specialists. *Information Technology and People*, v. 11, n. 2, p. 84-103, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

EDWARDS, J.; HANDZIC, H.; CARLSSON, S.; NISSEN, M. Knowledge management research and practice: visions and directions. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 1, n. 1, p. 49-60, 2003.

EMPREENDEDORISMO NO BRASIL. Relatório Global 2002. GEM – Global Entrepreneurship Monitor, IBPQ, Paraná, 2002.

ERNST & YOUNG CENTER FOR BUSINESS INNOVATION. Managing organizational knowledge, *Centerpoint*, n.1, 1994. disponível em: <<http://www.businessinnovation.ey.com/journal>> acessado em: 13 maio 1999.

EVANS, P.; WURSTER, T. Strategy and the new economics of information. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 5, p. 71-82, 1997.

FAHEY, L. Scenario learning. *Management Review*, p. 29-34, March 2000.

FAHEY, L.; PRUSAK, L. The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 109-134, Spring 1998.

FEAGIN, N. J.; ORUM, A.; SJOBERG, G. (Eds.). *A case for case study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 1991.

FIRESTONE, J. M. Knowledge management process methodology: an overview. *Knowledge and innovation*, v. 1, n. 2, p. 54-90, 2001.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Inquiry*, v. 12, n. 2, p. 219-245, April 2006.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 78-91, July/Aug. 1993.

GOODES, M. KM at Warner-Lambert: a CEO's Perspective. *Knowledge Management Review*, v. 2, n. 1, p. 10-22, 2002.

GORDON, R.; GRANT, D. Knowledge management or management of knowledge? Why people interested in knowledge management need to consider Foucault and the construct of power. *Journal of Critical Postmodern Organization Science*, v. 2, n. 4, p. 23-26, 2005.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p.109-122, 1996.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DEAKIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. (Eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

GURTEEN, D. Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, v. 2, n. 1, p. 5-9, Sep. 1998.

HALL, B. Are you ready for the future? *Training*, v. 41, n. 1, p. 14, Jan. 2004.

HANDZIC, M. Knowledge management in SMEs: practical guidelines. *Asia-Pacific Tech Monitor*, Jan./Feb., p. 21-34, 2004.

HANSEN, J; THOMPSON, C. A. Knowledge management: when people, process, and technology converge. *LIMRA's Market Facts Quarterly*. v. 21, n. 2, p. 14-22, Spring 2002.

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.

HARRIS, K.; PHIFER, G.; HAYWARD, S. The Enterprise Portal: Is It Knowledge Management?, *Gartner*, 1999. Disponível em www.gartner.com. Acessado em 28 de fevereiro de 2005.

HAYEK, F. A. The use of knowledge in society. *American Economic Review*, v. 35, p. 519-530, 1945.

HOOPES, D.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Why is there a resource based view? toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 889-902, 2003.

KAKABADSE, N. K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, v. 7, n. 4, p. 75-93, 2003.

KANG, I.; PARK, Y.; KIM, Y. A framework for designing a workflow-based knowledge map. *Business Process Management Journal*, v. 9, n. 3, p. 281-295, 2003.

KIM, D. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall 1993.

KLUGE, J.; STEIN, W.; LICHT, T. *Knowledge unplugged*. New York: PALGRAVE, 2001.

KUHN, T. S. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Gerenciamento de sistemas de informação*. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEITE, E. *Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio*. 2004. 186f. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

LESSER, E. L.; FONTAINE, M. A.; SLUSHER, J. A. *Knowledge and communities*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000.

LETHBRIDGE, T. C. *Practical techniques for organizing and measuring knowledge*. 1994, 215p. Tese - University of Ottawa, Canadá, 1994.

LIEBESKIND, J. P. Knowledge, strategy, and the theory of the firm, *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue, v. 17, p. 93-107, 1996.

LIEBOWITZ, J. (Ed.). *Knowledge management handbook*. Washington: CRC Press, 1999.

LIEBOWITZ, J.; RUBENSTEIN-MONTANO, B.; McCRAW, D.; BUCHWALTER, J.; BROWNING, C. The knowledge audit. *Journal of Knowledge and Process Management*, v. 7, n. 1, p. 3-7, 2000.

LINDE, C. Narrative and social tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 2, p. 160-170, 2001.

LOCK LEE, L. Knowledge sharing metrics for large organizations. In: MAYBURY, M.; MOREY, M & THURASINGHAM, B. (Eds.), *Knowledge Management – Classic and Contemporary Works*: 403-419. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2000.

MALVESSI, O. L. *Criação de valor ao acionista: estuda da experiência de empresas privadas de capital aberto no Brasil, no período de 1993 a 1998*. 2001. 250f. Tese (Doutorado em Administração Contábil e Financeira), Escola de Administração de Empresas de São Paulo Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

MARCOVITCH, J.; SANTOS, S. A. Criação de empresas e os parques tecnológicos. *Jornal da Tarde*, São Paulo, p.16, 8 out. 1984.

MARSHALL, A. *Principles of economics*. 2a ed. New York: Macmillan, 1891.

McADAM, R.; REID, R. SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5, N. 3, p. 231-241, 2001.

McDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, v. 41, n. 4, p. 103-119, Summer 1999.

McDERMOTT, R.; O'DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

McGONAGLE, J.J.; VELLA, C.M. A case for competitive intelligence. *Information Management Journal*, Vol. 36 No.4, pp.35-40. 2002.

McKELVEY, B. *Organizational systematics: taxonomy, evolution, and classification*, Berkeley, CA: University of California Press, 1982.

MERTENS, D. M. *Research methods in education and psychology: integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

MERTINS, K.; HEISIG, P.; VORBECK, J. *Knowledge Management: concepts and best practices*. 2ª ed. Berlin: Springer-Verlag, 2003.

MESQUITA, F. S.; XANTHOPOYLOS, S. P. An integrative knowledge management approach to sustainable competitive advantage. In: XXVII ENCONTRO ANNUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia/SP. *Anais ...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. v. 1, p.1-11.

MILES, R. E., SNOW, C. C., MATHEEWS, J. A., MILES, G. e COLEMAN JR., H. J. Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form. *Academy of Management Executive*. v. 11, n. 4, p. 07-20, 1997.

MURRAY, P.; MYERS, A. The facts about knowledge. *Information strategy*, v.2, n. 7, p. 29-33, 1997.

MURPHY, J. P. Pragmatism: from Peirce to Davidson. Boulder, CO: Westview, 1990.

NAISBITT, J. *Megatrends*. New York: Warner Books, 1982.

NAISBITT, J.; ABUDERNE, P. *Megatrends 2000: the new directions for the 1990*. New York: William Morrow and Company, 1990.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. *Scaling procedure: issues and applications*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2003.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, v. 69, p.96-104, Nov/Dec. 1991.

NONAKA, I.; KONNO, N. *The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation*. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University, 1995.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 1, p. 2-10, 2003.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, *Ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: NONAKA, I.; TEECE, D. *Managing industrial knowledge*. London: Sage, 2001.

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. São Paulo: Saraiva, 2001.

O'DELL, C. J.; GRAYSON, C. *If only we knew what we know*. New York: Free Press, 1998.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. Linking strategy and the knowledge of the firm. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p.29-37, out./dez. 1999.

PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd ed. Newsbury Park: Sage, 1990.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations*, New York, NY: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J.; SUTTON, R.I. Knowing "what" to do is not enough: turning knowledge into action. *California Management Review*, v. 42, n. 1, Fall 1999.

POLANYI, M. *Personal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POPPO, L.; ZENGER, T. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 853-877, 1998.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*. v. 40, n. 3, p. 228-240, Spring 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PRUSAK, L. (Ed.). *Knowledge in organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, v. 40, n.4, 2001.

RAPPAPORT, A. *Creating shareholder value: a guide for managers and investors*. New York: The Free Press, 1996.

RAYPORT, J.F.; SVIOKLA, J.J. Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, p. 75-85, Nov./Dec.1995.

ROSA, A. C. *Influência da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento*. 2000. 178f. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2000.

RUGGLES, R. The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review*, v. 41, n. 5, p. 98-114, Summer 1998.

SAINT-ONGE, H.; WALLACE, D. *Leveraging communities of practice for strategic advantage*. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.

SAMID, G. The cost of knowledge acquisition. *AACE International Transactions*. pg. ES261-272, 2003.

SCHEIN, E.M. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

SCHENDEL, D. Knowledge and the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. Winter Special Issue, p. 1-4, 1996.

SCHMITT, N. Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, v. 8, p. 350-353, 1996.

SCHUMPETER, J. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper and Row, 1952.

SCOTT, W. R. Organizational structure. *Annual Review of Sociology*, v. 1, p. 1-20, 1975.

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

SIMON, H.A. *Administrative behavior*. New York: Free Press, 1945.

SOUZA, M. C. A. F. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Sebrae, 1995.

STAKE, R. *The art of case study research*. Thousands Oaks: Sage, 1995.

STARBUCK, W. Learning by knowledge intensive firms. *Journal of Management Studies*, v.29, n. 6, p.714-740, 1992.

STEWART, G. B. *The quest for value*. New York: Harper Business, 1991.

STEWART, T. A. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STORCK, J.; HILL, P. A. Knowledge diffusion through "strategic communities". *Sloan Management Review*, p. 63-74, Winter, 2000.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWAP, W.; LEONARD, D.; SHIELDS, M.; ABRAMS, L. Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 95-114, Summer 2001.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches*. Applied Social Research Methods Series (Vol. 46). Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

TEECE, D. J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 55-79, Spring 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gestão do conhecimento, tecnologia da informação?* Disponível em: <<http://www.intermanager.com.br>> Acesso em: 01 março 2005.

TERRA, J. C. *Knowledge Management: conceptual aspects and an exploratory study on the practices of Brazilian companies*. 1999. Tese Doutorado em Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TERRA, J. C. et al. *Taxonomia: elemento fundamental para a gestão do conhecimento*. 2004. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>> acessado em 24 Dez. 2004.

THE 21st CENTURY Economy: special report. *Business Week Online*, edição 24-31 Aug. 1998. USA: The McGraw-Hill Companies Inc., 1998. Disponível em: <<http://www.businessweek.com/1998/35/covstory.htm>> acessado em 15 Maio 1999.

TIRPAK, T. M. Five steps to effective knowledge management. *Research Technology Management*, v. 48, n. 3, p. 15-17, May/June 2005.

TIWANA, A. *The knowledge management toolkit*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.

TOFLER, A. *The third wave*. New York: Willian Morrow, 1980.

TULLY, S. The real key to creating wealth. *Fortune*, edição 20 set. 1993. p. 24-32, 1993.

ULRICH, D. Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*, p. 15-26, Winter 1998.

VERSIANI, F. A.; GUIMARÃES, L. O. Aprendendo a estruturar um novo negócio: o papel das incubadoras na constituição das pequenas empresas de base tecnológica. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, v. 1, p. 1-11.

VON KROGH, G ; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Enabling knowledge creation*. New York: Oxford University Press, 2000.

WALKER, A.; MILLINGTON, K. Business intelligence and knowledge management. *Information Outlook*, v. 7, n.8, p. 38-47, 2003.

WENERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, p. 171-180, 1984.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. *A guide to managing knowledge: cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 139-145, Jan./Feb 2000.

WICKERT, A.; HERSCHEL, R. Knowledge-management issues for smaller businesses. *Journal of Knowledge Management*. v. 5, n. 4, p. 329-337, 2001.

WIIG, K. *Knowledge management methods*. Arlington: Schema Press, 1993.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, v. 12, p. 75-94, 1991.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 1, p. 991-995, 2003.

XANTHOPOYLOS, S. P. *Um Estudo Exploratório sobre os Mecanismos que Permitem a Capilarização das Lições Aprendidas na Organização: Estudo de Caso em Empresas Industriais Competitivas*. 2005. 474f. Tese (Curso de Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2005.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

ZACK, M. J. Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, p. 45-58, Summer 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – RESPOSTAS DOS JULGADORES

Respostas do julgador 1 partes 1 e 2

APÊNDICE 2 – CASO GA

Respostas do entrevistado 1 partes 1 e 2

APÊNDICE 3 – CASO GB

Respostas do entrevistado 1 partes 1 e 2

APÊNDICE 4 – CASO PA

Entrevista com responsável pela empresa PA

APÊNDICE 5 – CASO PB

Entrevista com responsável pela empresa PB

APÊNDICE 6 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

APÊNDICE 1 – RESPOSTAS DOS JULGADORES

Respostas do julgador 1 partes 1 e 2

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA: ADOÇÃO DE CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Instruções:

Este estudo busca desenvolver um instrumento de mensuração para avaliar o nível de adoção dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento por parte das organizações. A gestão do conhecimento é aqui entendida

Este estudo é parte de uma tese de doutorado. Ao participar da pesquisa, você está colaborando para o entendimento desse tema dentro de bases científicas. As conclusões da pesquisa dependem da precisão de suas respostas a cada questão formulada; portanto, responda a elas, sem omitir nenhuma, com o máximo de atenção e fidelidade àquilo que pensa.

Responda as questões a seguir considerando sua experiência com a teoria e prática da gestão do conhecimento nos ambientes acadêmico e organizacional. Assinale, para cada afirmação feita, a opção que melhor corresponde ao que você pensa em relação ao grau em que cada questão apresentada se relaciona ao seu entendimento de uma abordagem organizacional baseada na gestão do conhecimento. Existem 3 categorias de resposta para todas as questões.

Total: se você acha que a questão se refere a um aspecto altamente relacionado a uma abordagem de gestão do conhecimento. Ou, em outras palavras, se você considera a prática/conceito/preocupação apresentada como algo característico de empresas que se preocupam com a gestão do conhecimento.

Parcial: se você acha que a questão se refere a um aspecto que está mais relacionado a outros conceitos ou áreas da administração, mas que ganha força e tem sua importância amplificada em empresas que adotam uma abordagem de gestão do conhecimento.

Marginal: se você entende que o aspecto tratado na questão tem pouco a ver com a adoção de uma abordagem de gestão do conhecimento pelas empresas, sendo portanto igualmente adotado (ou não) por empresas que adotam e empresas que não adotam a gestão do conhecimento.

Caso queira fazer alguma observação sobre uma questão utilize o espaço abaixo das categorias de resposta da mesma. Sinta-se à vontade para expressar qualquer opinião sobre qualquer aspecto das perguntas ou do questionário em geral.

Obrigado pela participação, e caso tenha alguma dúvida não hesite em perguntar.

Fred – Fred@gestaodoconhecimento.com.br

Nome do julgador: XXXX

Estratégia

1. A empresa estuda as possibilidades de criar joint ventures, alianças estratégicas e parcerias como forma de obter conhecimento externo?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

2. A empresa desenvolve atividades de inteligência competitiva?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

3. A empresa implementa os sistemas e organização necessária para gerindo o conhecimento conseguir a performance melhorada e a eficiência do negócio?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

4. O corpo executivo procura entender como os produtos e serviços correntes moldam as futuras habilidades e competências?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

5. A estratégia de negócio da sua empresa apóia o compartilhamento de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

6. A Gestão do conhecimento e a estratégia de negócio da sua empresa estão alinhadas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

7. A empresa leva em consideração a importância dos conhecimento tácitos?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

8. A iniciativa de gestão do conhecimento tem suporte do corpo executivo da organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

9. Além das declarações de missão e visão, a empresa procura divulgar seus valores, crenças e objetivos regularmente através de outros mecanismos como narrativas e histórias?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

10. A empresa se preocupa em desenvolver e implantar técnicas e processos que garantam a criação, proteção e uso do (a partir de) conhecimento já conhecido?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

11. A empresa articula a justificativa, a natureza e a importância de gerir conhecimento como um recurso e as incorpora em iniciativas em programas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

12. A empresa compartilha conhecimento com clientes?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

13. A gestão do conhecimento da empresa sofre mudanças e adaptações conforme a mudança dos ambientes interno e externo?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Estrutura

14. A empresa possui uma estrutura que favorece o acesso e o fluxo de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

15. A empresa mantém uma estrutura flexível?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

16. Há um uso constante de equipes multidisciplinares que se sobrepõe à estrutura formal tradicional e hierárquica?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

17. Há preocupações com o ambiente físico para fomentar a criação e compartilhamento de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

18. A empresa utiliza times auto gerenciáveis?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

19. Os espaços físicos da organização são projetados objetivando conectividade entre as pessoas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Comunidades de prática

20. Na sua empresa há comunidades internas que contribuem para o processo de aprendizagem e para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

21. As comunidades de prática estão mapeadas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

22. A forma de participação em comunidades de prática é claramente definida?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

23. Os estilos de comunicação nas comunidades de prática estão definidos?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

24. A empresa deixa que as comunidades decidam o que compartilhar e como fazê-lo?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

25. As comunidades existentes na empresa auxiliam a conduzir a estratégia da empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

26. As comunidades existentes na empresa costumam transferir aos trabalhadores as melhores práticas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

27. A empresa busca identificar o potencial das comunidades que estimularão as capacidades estratégicas da organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

28. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento, no recrutamento e na retenção de talentos?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

29. As comunidades existentes na empresa auxiliam no cruzamento de boas idéias e no surgimento de oportunidades para inovações?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

30. As comunidades existentes na empresa auxiliam no melhoramento do acesso ao conhecimento organizacional?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

31. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento de habilidades e competências individuais?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Cultura

32. A empresa gerencia as relações entre dominação e cooperação através de uma infraestrutura baseada em responsabilidade ao invés de autoridade?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

33. A empresa trabalha para eliminar a existência de silos e feudos hierárquicos?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

34. Há um clima de confiança nas unidades de trabalho e a nível inter funcional?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

35. A empresa possui um clima de sociabilidade e "networking"?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

36. A empresa reconhece a importância dos contatos pessoais tanto quanto as comunicações eletrônicas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

37. A gerência média auxilia na identificação de "experts"?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

38. A gerência média propicia tempo e recursos para indivíduos trabalharem em projetos iniciados por eles ou um pequeno grupo?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

39. A empresa se preocupa com o que é relevante tanto para os negócios como para os membros da organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

40. A empresa integra o compartilhamento de conhecimento no fluxo natural do trabalho?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

41. Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e "know how" existente na empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

42. As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

43. Os funcionários buscam sempre procurar soluções já desenvolvidas para problemas semelhantes antes de desenvolver novas soluções?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

44. Há mecanismos de recompensa e incentivo que valorizam o compartilhamento de esforços e conhecimento entre áreas ou plantas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

45. Existem mapas das redes sociais da empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Conscientização e comunicação

46. Existe um alto grau de conscientização sobre os conceitos e benefícios da gestão do conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

47. Existem eventos na companhia para conhecer sucessos de negócio ligados à gestão do conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

48. A empresa realiza apresentações, programas de treinamento ou um site para promover a visão do valor do programa de gestão do conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

49. O suporte executivo é comunicado através de comunicações formais, como discursos e publicações da empresa, deixando claro como gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional são críticos para o sucesso da companhia?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

50. A empresa estimula suficientemente ricos processos de interação através do qual se dá o processo de clarificação e a construção de um entendimento comum?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Pessoas

51. A empresa incentiva, através de suas políticas, que as pessoas interajam no dia-a-dia?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

52. Os trabalhadores do conhecimento têm liberdade para formar times e poderem colaborar na criação de novo conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

53. A empresa cria mecanismos para reter o conhecimento dos funcionários antes que eles deixem a organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

54. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de informações vitais para o negócio?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

55. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de informação relacionada a clientes ou fornecedores?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

56. A empresa se preocupa em identificar as competências necessárias para cada função?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

57. A empresa oferece oportunidades de aprendizado vinculadas ao modelo de competências?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

58. As práticas de recrutamento são dirigidas para achar candidatos com conhecimentos necessários à organização no momento presente e futuro?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

59. Os gerentes da empresa ajudam os indivíduos a identificar quais são seus conhecimentos e quais conhecimentos são desejados e/ou necessários?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

60. Os gerentes da empresa agem de modo vigilante com o intuito de detectar e corrigir erros nos processos de aprendizagem (geração, movimentação e alavancagem de conhecimento) em toda a organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

61. Os líderes influenciam consistente e constantemente o compartilhamento das melhores práticas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

62. A empresa estimula os trabalhadores a se tornarem gestores do conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

63. Os supervisores e pares propiciam "feedback" nos projetos e outras experiências de forma a aumentar o aprendizado com as mesmas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

64. Os indivíduos na organização são capazes de conceitualizar seu negócio, assim como missão e objetivos de sua equipe ou unidade em uma visão baseada no conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

65. A empresa propicia aos funcionários trabalhos estimulantes que levam ao desenvolvimento de novas habilidades?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

66. A importância da gerência média para o sucesso da estratégia de gestão do conhecimento é reconhecida?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Tecnologia da informação

67. As ferramentas de TI são utilizadas para gerir o conhecimento, além de processar dados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

68. A organização se preocupa em não enxergar a tecnologia como única solução para apoiar os relacionamentos e propiciar procura interna por melhores práticas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

69. As lições e documentos são rapidamente avaliados e tornados disponíveis nos bancos de dados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

70. Os funcionários utilizam eficientemente os repositórios de informação?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

71. Os Relatórios de performance são disponibilizados on-line na sua empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

72. O conhecimento especialista é capturado em bases de dados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

73. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa é facilmente "reconfigurável" em termos de conteúdo, estrutura e comportamento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

74. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa é de fácil utilização para o usuário?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

75. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa integra eficientemente os três componentes: repositórios, plataforma de compartilhamento e comunicação/conversação?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

76. Existe uma agenda para reavaliação do conteúdo da base de conhecimento?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

77. Os funcionários utilizam as tecnologias para localização do conhecimento disponibilizadas pela empresa?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

78. Os funcionários utilizam as tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento interno disponibilizadas pela empresa?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

79. Os funcionários utilizam as tecnologias melhorar o acesso ao conhecimento externo disponibilizadas pela empresa?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

80. Os funcionários utilizam as tecnologias de compartilhamento disponibilizadas pela empresa?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

81. Os funcionários utilizam as tecnologias de comunicação e conversação disponibilizadas pela empresa?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

82. Os funcionários utilizam as tecnologias para auxiliar a transferência de conhecimento tácito disponibilizadas pela empresa?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

83. Os funcionários utilizam os sistemas de suporte para a decisão disponibilizados pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

84. Os funcionários utilizam as tecnologia de aprendizagem a distância (e-learning) disponibilizadas pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Mensuração

85. A empresa se preocupa em medir resultados sob várias perspectivas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

86. A empresa avalia o retorno sobre investimento (ou outro indicador ligado a melhoria da performance individual e coletiva) dos treinamentos realizados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

87. A empresa se preocupa em avaliar e criar mecanismos de mensuração do valor da sua base de clientes?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

88. A mensuração do sistema de gestão do conhecimento é relevante para a empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

89. A organização procura desenvolver indicadores que vinculam as atividades de gestão do conhecimento à performance organizacional?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

90. Existe mensuração da frequência de uso do sistema de gestão do conhecimento e satisfação das informações encontradas na base de dados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

91. A empresa identifica quais os conhecimentos críticos para o seu negócio?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

92. A empresa identifica quais são suas fontes de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

93. A empresa identifica quais são seus gargalos de conhecimento (conhecimento está faltando em determinada área)?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

94. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o excesso ou escassez de informações?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

95. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa a habilidade de atualização das informações relevante?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

96. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o uso constante de informações desatualizadas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

97. A empresa efetua recomendações para os gerentes sobre a situação e possíveis implementações para o gerenciamento do conhecimento da área?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Estrutura de gestão de conhecimento

98. A organização aloca pessoas responsáveis por definir os objetivos e estratégias de gestão do conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

99. A empresa aloca um orçamento para infra-estrutura de TI para gestão do conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

100. O corpo executivo sênior provê uma visão e propicia suporte para a iniciativa de gestão do conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

101. A gestão do conhecimento utilizada na empresa está baseada na teoria recente?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

102. A gestão do conhecimento na empresa é construída em torno dos processos da organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Sistemas de recompensa

103. As remunerações e recompensas são ligadas ao nível de conhecimento e habilidades?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

104. Existem incentivos individuais e coletivos para a criação de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

105. Existe uma estrutura de recompensas e incentivos financeiros e na forma de reconhecimento para criação e compartilhamento de conhecimento como parte da cultura organizacional?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

106. Sistemas de recompensa e incentivo tais como "melhor idéia emprestada" ou "roubo sem vergonha" são aplicados na organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Processos

107. A empresa aplica meios que possibilitam aprendizado de sucessos e fracassos passados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

108. A empresa possui formas de localizar indivíduos chaves com expertise específico?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

109. A empresa se preocupa em documentar e proteger informação proprietária?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

110. A empresa incorpora o aprendizado aos processos de trabalho?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

111. A empresa desenvolve mapas de conhecimento mostrando onde o conhecimento está tanto interna como externamente à empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

112. Os empregados possuem oportunidades para aprender com pessoas de fora da sua equipe/área?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Melhores Práticas e Compartilhamento

113. Existem reuniões de avaliação após o encerramento de projetos e outras ações?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

114. Mecanismos de mentoria são disponibilizados na organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

115. A empresa utiliza rotação de funções?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

116. A empresa se preocupa em desenvolver processos que permitam disponibilizar a informação certa, na hora certa para a pessoa certa em um formato utilizável?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

117. A empresa organiza eventos periódicos para reunir as pessoas e compartilhar seus progressos?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

118. A empresa utiliza fóruns para diálogo, discussões, perguntas e respostas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

119. A empresa registra as melhores práticas realizadas pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

120. A empresa utiliza mecanismos de benchmarking externo?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

121. A empresa se preocupa em criar mecanismos para tornar o conhecimento visível, identificando diferenças e estabelecendo prioridades?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

122. Há consulta a base de conhecimento antes de iniciar algum projeto?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Parte 2

Estratégia

1. A empresa estuda as possibilidades de criar joint ventures, alianças estratégicas e parcerias como forma de obter conhecimento externo?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

2. A empresa desenvolve atividades de inteligência competitiva?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

3. A empresa implementa os sistemas e organização necessária para gerindo o conhecimento conseguir a performance melhorada e a eficiência do negócio?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

4. O corpo executivo procura entender como os produtos e serviços correntes moldam as futuras habilidades e competências?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

5. A estratégia de negócio da sua empresa apóia o compartilhamento de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

6. A Gestão do conhecimento e a estratégia de negócio da sua empresa estão alinhadas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

7. A empresa leva em consideração a importância dos conhecimento tácitos?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

8. A iniciativa de gestão do conhecimento tem suporte do corpo executivo da organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

9. Além das declarações de missão e visão, a empresa procura divulgar seus valores, crenças e objetivos regularmente através de outros mecanismos como narrativas e histórias?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

10. A empresa se preocupa em desenvolver e implantar técnicas e processos que garantam a criação, proteção e uso do (a partir de) conhecimento já conhecido?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

11. A empresa articula a justificativa, a natureza e a importância de gerir conhecimento como um recurso e as incorpora em iniciativas em programas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

12. A empresa compartilha conhecimento com clientes?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

13. A gestão do conhecimento da empresa sofre mudanças e adaptações conforme a mudança dos ambientes interno e externo?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Estrutura

14. A empresa possui uma estrutura que favorece o acesso e o fluxo de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

15. A empresa mantém uma estrutura flexível?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

16. Há um uso constante de equipes multidisciplinares que se sobrepõe à estrutura formal tradicional e hierárquica?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

17. Há preocupações com o ambiente físico para fomentar a criação e compartilhamento de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

18. A empresa utiliza times auto gerenciáveis?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

19. Os espaços físicos da organização são projetados objetivando conectividade entre as pessoas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Comunidades de prática

20. Na sua empresa há comunidades internas que contribuem para o processo de aprendizagem e para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

21. As comunidades de prática estão mapeadas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

22. A forma de participação em comunidades de prática é claramente definida?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

23. Os estilos de comunicação nas comunidades de prática estão definidos?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

24. A empresa deixa que as comunidades decidam o que compartilhar e como fazê-lo?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

25. As comunidades existentes na empresa auxiliam a conduzir a estratégia da empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

26. As comunidades existentes na empresa costumam transferir aos trabalhadores as melhores práticas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

27. A empresa busca identificar o potencial das comunidades que estimularão as capacidades estratégicas da organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

28. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento, no recrutamento e na retenção de talentos?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

29. As comunidades existentes na empresa auxiliam no cruzamento de boas idéias e no surgimento de oportunidades para inovações?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

30. As comunidades existentes na empresa auxiliam no melhoramento do acesso ao conhecimento organizacional?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

31. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento de habilidades e competências individuais?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Cultura

32. A empresa gerencia as relações entre dominação e cooperação através de uma infraestrutura baseada em responsabilidade ao invés de autoridade?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

33. A empresa trabalha para eliminar a existência de silos e feudos hierárquicos?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

34. Há um clima de confiança nas unidades de trabalho e a nível inter funcional?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

35. A empresa possui um clima de sociabilidade e "networking"?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

36. A empresa reconhece a importância dos contatos pessoais tanto quanto as comunicações eletrônicas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

37. A gerência média auxilia na identificação de "experts"?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

38. A gerência média propicia tempo e recursos para indivíduos trabalharem em projetos iniciados por eles ou um pequeno grupo?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

39. A empresa se preocupa com o que é relevante tanto para os negócios como para os membros da organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

40. A empresa integra o compartilhamento de conhecimento no fluxo natural do trabalho?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

41. Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e "know how" existente na empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

42. As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

43. Os funcionários buscam sempre procurar soluções já desenvolvidas para problemas semelhantes antes de desenvolver novas soluções?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

44. Há mecanismos de recompensa e incentivo que valorizam o compartilhamento de esforços e conhecimento entre áreas ou plantas?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

45. Existem mapas das redes sociais da empresa?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

Conscientização e comunicação

46. Existe um alto grau de conscientização sobre os conceitos e benefícios da gestão do conhecimento?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

47. Existem eventos na companhia para conhecer sucessos de negócio ligados à gestão do conhecimento?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

48. A empresa realiza apresentações, programas de treinamento ou um site para promover a visão do valor do programa de gestão do conhecimento?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

49. O suporte executivo é comunicado através de comunicações formais, como discursos e publicações da empresa, deixando claro como gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional são críticos para o sucesso da companhia?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

50. A empresa estimula suficientemente ricos processos de interação através do qual se dá o processo de clarificação e a construção de um entendimento comum?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Pessoas

51. A empresa incentiva, através de suas políticas, que as pessoas interajam no dia-a-dia?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

52. Os trabalhadores do conhecimento têm liberdade para formar times e poderem colaborar na criação de novo conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

53. A empresa cria mecanismos para reter o conhecimento dos funcionários antes que eles deixem a organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

54. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de informações vitais para o negócio?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

55. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de informação relacionada a clientes ou fornecedores?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

56. A empresa se preocupa em identificar as competências necessárias para cada função?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

57. A empresa oferece oportunidades de aprendizado vinculadas ao modelo de competências?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

58. As práticas de recrutamento são dirigidas para achar candidatos com conhecimentos necessários à organização no momento presente e futuro?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

59. Os gerentes da empresa ajudam os indivíduos a identificar quais são seus conhecimentos e quais conhecimentos são desejados e/ou necessários?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

60. Os gerentes da empresa agem de modo vigilante com o intuito de detectar e corrigir erros nos processos de aprendizagem (geração, movimentação e alavancagem de conhecimento) em toda a organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

61. Os líderes influenciam consistente e constantemente o compartilhamento das melhores práticas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

62. A empresa estimula os trabalhadores a se tornarem gestores do conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

63. Os supervisores e pares propiciam "feedback" nos projetos e outras experiências de forma a aumentar o aprendizado com as mesmas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

64. Os indivíduos na organização são capazes de conceitualizar seu negócio, assim como missão e objetivos de sua equipe ou unidade em uma visão baseada no conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

65. A empresa propicia aos funcionários trabalhos estimulantes que levam ao desenvolvimento de novas habilidades?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

66. A importância da gerência média para o sucesso da estratégia de gestão do conhecimento é reconhecida?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Tecnologia da informação

67. As ferramentas de TI são utilizadas para gerir o conhecimento, além de processar dados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

68. A organização se preocupa em não enxergar a tecnologia como única solução para apoiar os relacionamentos e propiciar procura interna por melhores práticas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

69. As lições e documentos são rapidamente avaliados e tornados disponíveis nos bancos de dados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

70. Os funcionários utilizam eficientemente os repositórios de informação?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

71. Os Relatórios de performance são disponibilizados on-line na sua empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

72. O conhecimento especialista é capturado em bases de dados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

73. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa é facilmente "reconfigurável" em termos de conteúdo, estrutura e comportamento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

74. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa é de fácil utilização para o usuário?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

75. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa integra eficientemente os três componentes: repositórios, plataforma de compartilhamento e comunicação/conversaçoão?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

76. Existe uma agenda para reavaliação do conteúdo da base de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

77. Os funcionários utilizam as tecnologias para localização do conhecimento disponibilizadas pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

78. Os funcionários utilizam as tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento interno disponibilizadas pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

79. Os funcionários utilizam as tecnologias melhorar o acesso ao conhecimento externo disponibilizadas pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

80. Os funcionários utilizam as tecnologias de compartilhamento disponibilizadas pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

81. Os funcionários utilizam as tecnologias de comunicação e conversação disponibilizadas pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

82. Os funcionários utilizam as tecnologias para auxiliar a transferência de conhecimento tácito disponibilizadas pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

83. Os funcionários utilizam os sistemas de suporte para a decisão disponibilizados pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

84. Os funcionários utilizam as tecnologia de aprendizagem a distância (e-learning) disponibilizadas pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Mensuração

85. A empresa se preocupa em medir resultados sob várias perspectivas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

86. A empresa avalia o retorno sobre investimento (ou outro indicador ligado a melhoria da performance individual e coletiva) dos treinamentos realizados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

87. A empresa se preocupa em avaliar e criar mecanismos de mensuração do valor da sua base de clientes?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

88. A mensuração do sistema de gestão do conhecimento é relevante para a empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

89. A organização procura desenvolver indicadores que vinculam as atividades de gestão do conhecimento à performance organizacional?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

90. Existe mensuração da frequência de uso do sistema de gestão do conhecimento e satisfação das informações encontradas na base de dados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

91. A empresa identifica quais os conhecimentos críticos para o seu negócio?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

92. A empresa identifica quais são suas fontes de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

93. A empresa identifica quais são seus gargalos de conhecimento (conhecimento está faltando em determinada área)?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

94. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o excesso ou escassez de informações?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

95. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa a habilidade de atualização das informações relevante?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

96. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o uso constante de informações desatualizadas?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

97. A empresa efetua recomendações para os gerentes sobre a situação e possíveis implementações para o gerenciamento do conhecimento da área?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

Estrutura de gestão de conhecimento

98. A organização aloca pessoas responsáveis por definir os objetivos e estratégias de gestão do conhecimento?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

99. A empresa aloca um orçamento para infra-estrutura de TI para gestão do conhecimento?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

100. O corpo executivo sênior provê uma visão e propicia suporte para a iniciativa de gestão do conhecimento?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

101. A gestão do conhecimento utilizada na empresa está baseada na teoria recente?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

102. A gestão do conhecimento na empresa é construída em torno dos processos da organização?

(x) 1. Total () 2. Parcial () 3. Marginal

Sistemas de recompensa

103. As remunerações e recompensas são ligadas ao nível de conhecimento e habilidades?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

104. Existem incentivos individuais e coletivos para a criação de conhecimento?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

105. Existe uma estrutura de recompensas e incentivos financeiros e na forma de reconhecimento para criação e compartilhamento de conhecimento como parte da cultura organizacional?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

106. Sistemas de recompensa e incentivo tais como "melhor idéia emprestada" ou "roubo sem vergonha" são aplicados na organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Processos

107. A empresa aplica meios que possibilitam aprendizado de sucessos e fracassos passados?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

108. A empresa possui formas de localizar indivíduos chaves com expertise específico?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

109. A empresa se preocupa em documentar e proteger informação proprietária?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

110. A empresa incorpora o aprendizado aos processos de trabalho?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

111. A empresa desenvolve mapas de conhecimento mostrando onde o conhecimento está tanto interna como externamente à empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

112. Os empregados possuem oportunidades para aprender com pessoas de fora da sua equipe/área?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

Melhores Práticas e Compartilhamento

113. Existem reuniões de avaliação após o encerramento de projetos e outras ações?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

114. Mecanismos de mentoria são disponibilizados na organização?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

115. A empresa utiliza rotação de funções?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

116. A empresa se preocupa em desenvolver processos que permitam disponibilizar a informação certa, na hora certa para a pessoa certa em um formato utilizável?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

117. A empresa organiza eventos periódicos para reunir as pessoas e compartilhar seus progressos?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

118. A empresa utiliza fóruns para diálogo, discussões, perguntas e respostas?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

119. A empresa registra as melhores práticas realizadas pela empresa?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

120. A empresa utiliza mecanismos de benchmarking externo?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

121. A empresa se preocupa em criar mecanismos para tornar o conhecimento visível, identificando diferenças e estabelecendo prioridades?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

122. Há consulta a base de conhecimento antes de iniciar algum projeto?

1. Total 2. Parcial 3. Marginal

APÊNDICE 2 – CASO GA

Respostas do entrevistado GA 1

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA: ADOÇÃO DE CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Instruções:

Este estudo busca avaliar o grau de adoção de práticas e conceitos associados à gestão do conhecimento em empresas criadoras de valor. Em um segundo momento, visa também ser base para o desenvolvimento de um instrumento de mensuração, validado dentro de critérios científicos, para avaliar o nível de adoção dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento por parte das organizações em geral.

A gestão do conhecimento aqui é entendida como uma disciplina interdisciplinar focada nos agentes e no seu ambiente, e no processo de criação, mapeamento e transferência do conhecimento, com o objetivo de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Gestão do conhecimento é, neste contexto, visto também como uma mudança de paradigma na forma de gerir, adaptada a nova realidade econômica e social.

Este estudo é parte de uma tese de doutorado. Ao participar da pesquisa, você está colaborando para o entendimento desse tema dentro de bases científicas. As conclusões da pesquisa dependem da precisão de suas respostas a cada questão formulada; portanto, responda a elas, sem omitir nenhuma, com o máximo de atenção e fidelidade àquilo que pensa.

Tanto a identidade do respondente como da empresa serão resguardados em todos os documentos resultantes da mesma, salvo quando autorizado expressamente pelos mesmos.

Responda as questões a seguir considerando o seu ambiente de trabalho, e assinalando para cada afirmação feita a opção que melhor corresponde ao que você pensa, conforme a escala indicada.

Sinta-se à vontade para expressar qualquer opinião sobre qualquer aspecto das perguntas ou do questionário em geral.

Obrigado pela participação, e caso tenha alguma dúvida não hesite em perguntar.

Fred – Fred@gestaodoconhecimento.com.br

Estratégia

1. A empresa estuda as possibilidades de criar joint ventures, alianças estratégicas e parcerias como forma de obter conhecimento externo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

2. A empresa desenvolve atividades de inteligência competitiva?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

3. A empresa implementa os sistemas e organização necessária para gerindo o conhecimento conseguir a performance melhorada e a eficiência do negócio?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

4. O corpo executivo procura entender como os produtos e serviços correntes moldam as futuras habilidades e competências?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

5. A estratégia de negócio da sua empresa apóia o compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

6. A Gestão do conhecimento e a estratégia de negócio da sua empresa estão alinhadas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

7. A empresa leva em consideração a importância dos conhecimento tácitos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

8. A iniciativa de gestão do conhecimento tem suporte do corpo executivo da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

9. Além das declarações de missão e visão, a empresa procura divulgar seus valores, crenças e objetivos regularmente através de outros mecanismos como narrativas e histórias?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

10. A empresa se preocupa em desenvolver e implantar técnicas e processos que garantam a criação, proteção e uso do (a partir de) conhecimento já conhecido?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

11. A empresa articula a justificativa, a natureza e a importância de gerir conhecimento como um recurso e as incorpora em iniciativas em programas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

12. A empresa compartilha conhecimento com clientes?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

13. A gestão do conhecimento da empresa sofre mudanças e adaptações conforme a mudança dos ambientes interno e externo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Estrutura

14. A empresa possui uma estrutura que favorece o acesso e o fluxo de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

15. A empresa mantém uma estrutura flexível?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

16. Há um uso constante de equipes multidisciplinares que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

17. Ha preocupações com o ambiente físico para fomentar a criação e compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

18. A empresa utiliza times auto gerenciáveis?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

19. Os espaços físicos da organização são projetados objetivando conectividade entre as pessoas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Comunidades de prática

20. Na sua empresa há comunidades internas que contribuem para o processo de aprendizagem e para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

21. As comunidades de prática estão mapeadas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

22. A forma de participação em comunidades de prática é claramente definida?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

23. Os estilos de comunicação nas comunidades de prática estão definidos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

24. A empresa deixa que as comunidades decidam o que compartilhar e como fazê-lo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

25. As comunidades existentes na empresa auxiliam a conduzir a estratégia da empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

26. As comunidades existentes na empresa costumam transferir aos trabalhadores as melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

27. A empresa busca identificar o potencial das comunidades que estimularão as capacidades estratégicas da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

28. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento, no recrutamento e na retenção de talentos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

29. As comunidades existentes na empresa auxiliam no cruzamento de boas idéias e no surgimento de oportunidades para inovações?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

30. As comunidades existentes na empresa auxiliam no melhoramento do acesso ao conhecimento organizacional?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

31. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento de habilidades e competências individuais?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Cultura

32. A empresa gerencia as relações entre dominação e cooperação através de uma infraestrutura baseada em responsabilidade ao invés de autoridade?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

33. A empresa trabalha para eliminar a existência de silos e feudos hierárquicos?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

34. Há um clima de confiança nas unidades de trabalho e a nível inter funcional?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

35. A empresa possui um clima de sociabilidade e "networking"?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

36. A empresa reconhece a importância dos contatos pessoais tanto quanto as comunicações eletrônicas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

37. A gerência média auxilia na identificação de "experts"?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

38. A gerência média propicia tempo e recursos para indivíduos trabalharem em projetos iniciados por eles ou um pequeno grupo?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

39. A empresa se preocupa com o que é relevante tanto para os negócios como para os membros da organização?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

40. A empresa integra o compartilhamento de conhecimento no fluxo natural do trabalho?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

41. Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e "know how" existente na empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

42. As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

43. Os funcionários buscam sempre procurar soluções já desenvolvidas para problemas semelhantes antes de desenvolver novas soluções?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

44. Há mecanismos de recompensa e incentivo que valorizam o compartilhamento de esforços e conhecimento entre áreas ou plantas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

45. Existem mapas das redes sociais da empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Conscientização e comunicação

46. Existe um alto grau de conscientização sobre os conceitos e benefícios da gestão do conhecimento?

1. Nenhum 2. Pouco 3. Médio 4. Muito

5. Total

47. Existem eventos na companhia para conhecer sucessos de negócio ligados à gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

48. A empresa realiza apresentações, programas de treinamento ou um site para promover a visão do valor do programa de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

49. O suporte executivo é comunicado através de comunicações formais, como discursos e publicações da empresa, deixando claro como gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional são críticos para o sucesso da companhia?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

50. A empresa estimula suficientemente ricos processos de interação através do qual se dá o processo de clarificação e a construção de um entendimento comum?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Pessoas

51. A empresa incentiva, através de suas políticas, que as pessoas interajam no dia-a-dia?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

52. Os trabalhadores do conhecimento tem liberdade para formar times e poderem colaborar na criação de novo conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

53. A empresa cria mecanismos para reter o conhecimento dos funcionários antes que eles deixem a organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

54. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de informações vitais para o negócio?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

55. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de informação relacionada a clientes ou fornecedores?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

56. A empresa se preocupa em identificar as competências necessárias para cada função?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

57. A empresa oferece oportunidades de aprendizado vinculadas ao modelo de competências?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

58. As práticas de recrutamento são dirigidas para achar candidatos com conhecimentos necessários à organização no momento presente e futuro?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

59. Os gerentes da empresa ajudam os indivíduos a identificar quais são seus conhecimentos e quais conhecimentos são desejados e/ou necessários?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

60. Os gerentes da empresa agem de modo vigilante com o intuito de detectar e corrigir erros nos processos de aprendizagem (geração, movimentação e alavancagem de conhecimento) em toda a organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

61. Os líderes influenciam consistente e constantemente o compartilhamento das melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

62. A empresa estimula os trabalhadores a se tornarem gestores do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

63. Os supervisores e pares propiciam "feedback" nos projetos e outras experiências de forma a aumentar o aprendizado com as mesmas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

64. Os indivíduos na organização são capazes de conceitualizar seu negócio, assim como missão e objetivos de sua equipe ou unidade em uma visão baseada no conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

65. A empresa propicia aos funcionários trabalhos estimulantes que levam ao desenvolvimento de novas habilidades?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

66. A importância da gerência média para o sucesso da estratégia de gestão do conhecimento é reconhecida?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Tecnologia da informação

67. As ferramentas de TI são utilizadas para gerir o conhecimento, além de processar dados?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

68. A organização se preocupa em não enxergar a tecnologia como única solução para apoiar os relacionamentos e propiciar procura interna por melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

69. As lições e documentos são rapidamente avaliados e tornados disponíveis nos bancos de dados?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

70. Os funcionários utilizam eficientemente os repositórios de informação?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

71. Os Relatórios de performance são disponibilizados on-line na sua empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

72. O conhecimento especialista é capturado em bases de dados?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

73. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa é facilmente "reconfigurável" em termos de conteúdo, estrutura e comportamento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

74. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa é de fácil utilização para o usuário?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

75. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa integra eficientemente os três componentes: repositórios, plataforma de compartilhamento e comunicação/conversação?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

76. Existe uma agenda para reavaliação do conteúdo da base de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

77. Os funcionários utilizam as tecnologias para localização do conhecimento disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

78. Os funcionários utilizam as tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento interno disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

79. Os funcionários utilizam as tecnologias melhorar o acesso ao conhecimento externo disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

80. Os funcionários utilizam as tecnologias de compartilhamento disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

81. Os funcionários utilizam as tecnologias de comunicação e conversação disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

82. Os funcionários utilizam as tecnologias para auxiliar a transferência de conhecimento tácito disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

83. Os funcionários utilizam os sistemas de suporte para a decisão disponibilizados pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

84. Os funcionários utilizam as tecnologias de aprendizagem a distância (e-learning) disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Mensuração

85. A empresa se preocupa em medir resultados sob várias perspectivas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

86. A empresa avalia o retorno sobre investimento (ou outro indicador ligado a melhoria da performance individual e coletiva) dos treinamentos realizados?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

87. A empresa se preocupa em avaliar e criar mecanismos de mensuração do valor da sua base de clientes?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

88. A mensuração do sistema de gestão do conhecimento é relevante para a empresa?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

89. A organização procura desenvolver indicadores que vinculam as atividades de gestão do conhecimento à performance organizacional?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

90. Existe mensuração da frequência de uso do sistema de gestão do conhecimento e satisfação das informações encontradas na base de dados?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

91. A empresa identifica quais os conhecimentos críticos para o seu negócio?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

92. A empresa identifica quais são suas fontes de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

93. A empresa identifica quais são seus gargalos de conhecimento (conhecimento está faltando em determinada área)?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

94. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o excesso ou escassez de informações?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

95. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa a habilidade de atualização das informações relevante?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

96. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o uso constante de informações desatualizadas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

97. A empresa efetua recomendações para os gerentes sobre a situação e possíveis implementações para o gerenciamento do conhecimento da área?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Estrutura de gestão de conhecimento

98. A organização aloca pessoas responsáveis por definir os objetivos e estratégias de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

99. A empresa aloca um orçamento para infra-estrutura de TI para gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

100. O corpo executivo sênior provê uma visão e propicia suporte para a iniciativa de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

101. A gestão do conhecimento utilizada na empresa está baseada na teoria recente?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

102. A gestão do conhecimento na empresa é construída em torno dos processos da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Sistemas de recompensa

103. As remunerações e recompensas são ligadas ao nível de conhecimento e habilidades?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

104. Existem incentivos individuais e coletivos para a criação de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

105. Existe uma estrutura de recompensas e incentivos financeiros e na forma de reconhecimento para criação e compartilhamento de conhecimento como parte da cultura organizacional?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

106. Sistemas de recompensa e incentivo tais como "melhor idéia emprestada" ou "roubo sem vergonha" são aplicados na organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Processos

107. A empresa aplica meios que possibilitam aprendizado de sucessos e fracassos passados?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

108. A empresa possui formas de localizar indivíduos chaves com expertise específico?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

109. A empresa se preocupa em documentar e proteger informação proprietária?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

110. A empresa incorpora o aprendizado aos processos de trabalho?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

111. A empresa desenvolve mapas de conhecimento mostrando onde o conhecimento está tanto interna como externamente à empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

112. Os empregados possuem oportunidades para aprender com pessoas de fora da sua equipe/área?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Melhores Práticas e Compartilhamento

113. Existem reuniões de avaliação após o encerramento de projetos e outras ações?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

114. Mecanismos de mentoria são disponibilizados na organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

115. A empresa utiliza rotação de funções?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

116. A empresa se preocupa em desenvolver processos que permitam disponibilizar a informação certa, na hora certa para a pessoa certa em um formato utilizável?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

117. A empresa organiza eventos periódicos para reunir as pessoas e compartilhar seus progressos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

118. A empresa utiliza fóruns para diálogo, discussões, perguntas e respostas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

119. A empresa registra as melhores práticas realizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

120. A empresa utiliza mecanismos de benchmarking externo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

121. A empresa se preocupa em criar mecanismos para tornar o conhecimento visível, identificando diferenças e estabelecendo prioridades?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

122. Há consulta a base de conhecimento antes de iniciar algum projeto?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Estratégia

1. A empresa utiliza cenários de aprendizagem?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

2. A estratégia da empresa é formulada a partir de uma visão da organização como um negócio de conhecimento e desdobrada em um programa de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

3. A empresa analisa o papel do conhecimento, das habilidades e expertise na organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

4. Há um contínuo monitoramento que leva a ações de ajuste das iniciativas de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

5. O conhecimento conduz a estratégia da sua empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

6. A empresa dá igual importância aos estoques e fluxos de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

7. A estratégia de adoção da gestão de conhecimento dá enfoque inicial aos problemas críticos da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

8. A gestão do conhecimento na empresa está centrada na criação de valor significativo para a organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

9. A estratégia de gestão do conhecimento da empresa busca inovação em produtos e processos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

10. A empresa se preocupa em desenvolver e criar ambientes e atividades para descobrir e disponibilizar conhecimento ainda não conhecido?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

11. A empresa compartilha o conhecimento com parceiros e aliados?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

12. Há uma visível conexão entre o compartilhamento de conhecimento e os resultados, os problemas e os objetivos da prática do negócio?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

13. A empresa se preocupa em desenvolver uma abordagem que possa ser replicada em outras áreas ou filiais da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Estrutura

14. A empresa avalia sua estrutura para achar formas que favoreçam os processos de criação e compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

15. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

16. Há um uso constante de equipes "ad-hoc" ou temporárias, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

17. A empresa utiliza times virtuais?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

18. A empresa se preocupa em criar espaços físicos que apóiam a liberdade e flexibilidade dos funcionários?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

19. Os espaços físicos da organização são projetados de forma a gerar encontros que propiciam contato e comunicação?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Comunidades de prática

20. Na sua empresa há comunidades internas que contribuem para o processo de aprendizagem e para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

21. As comunidades de prática estão mapeadas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

22. A forma de participação em comunidades de prática é claramente definida?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

23. Os estilos de comunicação nas comunidades de prática estão definidos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

24. A empresa deixa que as comunidades decidam o que compartilhar e como fazê-lo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

25. As comunidades existentes na empresa auxiliam a conduzir a estratégia da empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

26. As comunidades existentes na empresa costumam transferir aos trabalhadores as melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

27. A empresa busca identificar o potencial das comunidades que estimularão as capacidades estratégicas da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

28. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento, no recrutamento e na retenção de talentos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

29. As comunidades existentes na empresa auxiliam no cruzamento de boas idéias e no surgimento de oportunidades para inovações?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

30. As comunidades existentes na empresa auxiliam no melhoramento do acesso ao conhecimento organizacional?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

31. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento de habilidades e competências individuais?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Cultura

32. A empresa se preocupa em não manter nenhuma restrição de acesso à informação que possibilite posições de poder em função do acesso privilegiado as mesmas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

33. Existe uma estratégia (e táticas) para lidar com as questões relacionadas a poder e conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

34. Existem fortes laços inter-pessoais na organização?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

35. Os funcionários têm confiança na organização?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

36. A gerência média encoraja e estimula indivíduos e grupos em processos ligados a gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

37. A gerência média reconhece de forma verbal ou escrita os funcionários após contribuições destes para gestão do conhecimento e aprendizado em discussões ou projetos?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

38. Os funcionários têm tempo alocado para contribuir para a criação de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

39. A empresa se preocupa em disponibilizar fóruns para reflexão tanto como sistemas para compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

40. Os empregados contribuem com sua própria experiência e expertise para o base de conhecimento coletiva?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

41. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

42. As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

43. A empresa se preocupa e é bem sucedida em criar uma linguagem na organização que seja bem compreendida por todos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

44. Experiência, expertise e inovação rápida são considerados mais importantes que hierarquia?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

45. A empresa preocupa-se em descrever as interações sociais?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

46. A empresa preocupa-se em medir a intensidade dos contatos de compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Conscientização

47. A gestão do conhecimento é abordada de maneira holística?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

48. Os funcionários possuem um claro entendimento do valor dos programas de gestão do conhecimento?

1. Nenhum 2. Pouco 3. Médio 4. Muito
 5. Total

49. A empresa divulga a base de conhecimento da organização e o faz tanto em função da oferta como da demanda por conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

50. A gestão do conhecimento é vista pelos funcionários como parte do trabalho de cada um?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Pessoas

51. A empresa incentiva, através de suas políticas, que as pessoas trabalhem em grupo?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

52. A empresa cria mecanismos para que as equipes possam refletir e aprender com suas experiências?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

53. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de conhecimento das melhores práticas de uma área?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

54. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento danos no relacionamento com clientes ou fornecedores?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

55. A empresa se preocupa em identificar os tipos de competências pessoais e níveis das mesmas nas pessoas da organização?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

56. A performance dos funcionários é avaliada completamente em função das competências da função?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

57. As práticas de recrutamento são dirigidas para achar candidatos com atitudes apropriadas e disposição para contribuir para uma cultura de compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

58. A empresa se preocupa com a identificação das pessoas que detêm conhecimento chave na organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

59. Os gerentes da empresa questionam os indivíduos com o intuito de identificar que influências seu conhecimento pode ter para o comportamento dos grupos e processos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

60. Os líderes compreendem que compartilhar conhecimento tem méritos e impacto real para a organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

61. A empresa possui iniciativas de treinamento interno personalizadas para suas necessidades (por exemplo, universidade corporativa)?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

62. As atribuições pessoais são influenciadas pelos objetivos de desenvolvimento do indivíduo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

63. Os indivíduos, como parte da organização, conseguem vincular os conhecimentos disponíveis com o seu uso prático?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

64. A empresa possibilita que os próprios empregados controlem as decisões de como fazer seu trabalho?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

65. A empresa estimula as pessoas a correrem riscos, e não as penalizam por errarem?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Tecnologia da informação

66. As tecnologias suportam diferentes formas de resolução de problemas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

67. A empresa possui e utiliza tecnologias que propiciam a todos se comunicarem entre si?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

68. Os funcionários têm acesso eficiente aos repositórios de informação?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

69. Os procedimentos e políticas são disponibilizados on-line?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

70. As ferramentas para gestão de projetos são disponibilizadas on-line na sua empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

71. A empresa utiliza algum sistema (software) para suportar a gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

72. O sistema de gestão do conhecimento da empresa permite a inovação, a geração de novas idéias e a exploração do processo intelectual da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

73. A empresa se preocupa em utilizar no sistema de gestão do conhecimento ferramentas avançadas para torna-lo inteligente, tais como: redes neurais, sistemas especialistas e bases de regras?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

74. Sua empresa utiliza indicadores para mensurar a contribuição do sistema de gestão do conhecimento para o desempenho e a competitividade organizacional?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

75. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para localização do conhecimento, tais como mapeamento das fontes internas de melhores práticas, ferramentas de mapeamento mental, ferramentas para localização de experts (páginas amarelas), data mining?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

76. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento interno, tais como ferramentas de pesquisa, base de dados de pessoas e habilidades, repositório de conhecimento, intranet, Lotus Notes?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

77. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento externo, tais como internet, portais e teleconferências, entre outras?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

78. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de compartilhamento, tais como intranet, internet, CRM, portais, ferramentas de mensagens instantâneas, teleconferências, lotus notes, entre outras?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

79. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de comunicação e conversação, tais como intranet, ferramentas de mensagens instantâneas, comunicação em multimídia, entre outras?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

80. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para auxiliar a transferência de conhecimento tácito, tais como "groupware", grupos de discussão online, vídeo conferência e tecnologias que suportem mentoria?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

81. A empresa se preocupa em disponibilizar sistemas de suporte para a decisão?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

82. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de aprendizagem a distância (e-learning)?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Mensuração

83. Há uma preocupação em gerenciar os bens intelectuais (patentes, trademarks, copyrights e know how) da empresa?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

84. A empresa se preocupa em avaliar se há maiores vendas ou clientes mais satisfeitos devido a compartilhamento de conhecimento e melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

85. A empresa procura utilizar mecanismos de mensuração do valor do seu capital intelectual?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

86. A organização procura desenvolver indicadores para as atividades específicas de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

87. A empresa se preocupa em desenvolver mecanismos que possibilitem mensurar as contribuições da gestão do conhecimento que efetivamente estão vinculadas às estratégias, valores e objetivos organizacionais?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

88. A empresa realiza auditorias de conhecimento (isto é, um processo de avaliação de como o conhecimento está sendo gerenciado) ?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

89. Existe uma validação do conhecimento oriundo de experiências incorporado às bases de dados através de revisão por pares ("peer review") ou supervisores?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

90. A empresa identifica quais são seus fluxos de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

91. A empresa identifica onde a organização é vulnerável a destruição de conhecimento por perda de funcionários?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

92. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o nível de conhecimento sobre as informações disponíveis nas diversas áreas da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

93. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa se há ações do tipo "reinventar a roda"?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

94. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o desconhecimento de a quem recorrer quando se precisa de um especialista em determinada área?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Estrutura de gestão de conhecimento

95. A empresa aloca um orçamento específico para a área de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

96. A empresa aloca executivos seniores específicos responsáveis pelo programa de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

97. A empresa possui responsáveis (mesmo que informais) pelo programa de gestão do conhecimento em vários níveis hierárquicos?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

98. A empresa baseia a estratégia e iniciativas de gestão do conhecimento na infra-estrutura, comunicações e mapeamentos já existentes?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Sistemas de recompensa

99. O processo de compartilhamento e transferência é devidamente recompensado, celebrado e auxiliado?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

100. Existem incentivos individuais e coletivos para o compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

101. Na avaliação de performance dos funcionários existe mensuração da contribuição ao banco de dados de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Processos

102. A empresa desenvolve diagramas de processo para capturar o fluxo de trabalho visualmente, possibilitando às pessoas entender melhor como o conhecimento flui no processo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

103. A empresa sistematicamente captura conhecimento da sua base de clientes?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

104. Os funcionários extraem lições dos serviços e produtos ofertados pela companhia para criar novas oportunidades para os clientes?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

105. A empresa incorpora o aprendizado através de mudanças nos sistemas de gerenciamento de performance?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

106. Existe preocupação em integrar mapas de conhecimento (representações das fontes de conhecimento) e workflow (espinha dorsal da gestão de processos)?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

107. Existem reuniões entre gerentes de divisões diferentes debatendo questões internas e externas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Melhores Práticas e Compartilhamento

108. Os membros das equipes têm oportunidades para aprender sobre o conhecimento e habilidades dos demais membros da mesma?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

109. Existe uma ênfase na disseminação de melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

110. A empresa armazena e reutiliza lições aprendidas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

111. A empresa usa casos e histórias (storytelling) como ferramentas para transmitir informação de forma a promover aprendizado e compartilhamento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

112. A empresa propicia que as discussões sejam vinculadas às bases de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

113. A empresa possui ou participa de mercados eletrônicos de conhecimento?

- 1. Nunca 2. Raramente
- 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
- 5. Sempre

114. A empresa utiliza mecanismos de benchmarking interno?

- 1. Nunca 2. Raramente
- 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
- 5. Sempre

115. A empresa utiliza uma taxonomia para classificação das informações na organização?

- 1. Nunca 2. Raramente
- 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
- 5. Sempre

116. A empresa se preocupa em não substituir o contato humano pelos aparatos tecnológicos?

- 1. Nunca 2. Raramente
- 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
- 5. Sempre

117. Os processos de criação e compartilhamento de conhecimento são revistos, reanalisados ou modificados quando os tomadores de decisão julgarem necessário?

- 1. Nunca 2. Raramente
- 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
- 5. Sempre

APÊNDICE 3 – CASO GB

Respostas do entrevistado GB 1

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA: ADOÇÃO DE CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Instruções:

Este estudo busca avaliar o grau de adoção de práticas e conceitos associados à gestão do conhecimento em empresas criadoras de valor. Em um segundo momento, visa também ser base para o desenvolvimento de um instrumento de mensuração, validado dentro de critérios científicos, para avaliar o nível de adoção dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento por parte das organizações em geral.

A gestão do conhecimento aqui é entendida como uma disciplina interdisciplinar focada nos agentes e no seu ambiente, e no processo de criação, mapeamento e transferência do conhecimento, com o objetivo de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Gestão do conhecimento é, neste contexto, visto também como uma mudança de paradigma na forma de gerir, adaptada a nova realidade econômica e social.

Este estudo é parte de uma tese de doutorado. Ao participar da pesquisa, você está colaborando para o entendimento desse tema dentro de bases científicas. As conclusões da pesquisa dependem da precisão de suas respostas a cada questão formulada; portanto, responda a elas, sem omitir nenhuma, com o máximo de atenção e fidelidade àquilo que pensa.

Tanto a identidade do respondente como da empresa serão resguardados em todos os documentos resultantes da mesma, salvo quando autorizado expressamente pelos mesmos.

Responda as questões a seguir considerando o seu ambiente de trabalho, e assinalando para cada afirmação feita a opção que melhor corresponde ao que você pensa, conforme a escala indicada.

Sinta-se à vontade para expressar qualquer opinião sobre qualquer aspecto das perguntas ou do questionário em geral.

Obrigado pela participação, e caso tenha alguma dúvida não hesite em perguntar.

Fred – Fred@gestaodoconhecimento.com.br

Estratégia

1. A empresa estuda as possibilidades de criar joint ventures, alianças estratégicas e parcerias como forma de obter conhecimento externo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

2. A empresa desenvolve atividades de inteligência competitiva?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

3. A empresa implementa os sistemas e organização necessária para gerindo o conhecimento conseguir a performance melhorada e a eficiência do negócio?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

4. O corpo executivo procura entender como os produtos e serviços correntes moldam as futuras habilidades e competências?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

5. A estratégia de negócio da sua empresa apóia o compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

6. A Gestão do conhecimento e a estratégia de negócio da sua empresa estão alinhadas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

7. A empresa leva em consideração a importância dos conhecimento tácitos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

8. A iniciativa de gestão do conhecimento tem suporte do corpo executivo da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

9. Além das declarações de missão e visão, a empresa procura divulgar seus valores, crenças e objetivos regularmente através de outros mecanismos como narrativas e histórias?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

10. A empresa se preocupa em desenvolver e implantar técnicas e processos que garantam a criação, proteção e uso do (a partir de) conhecimento já conhecido?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

11. A empresa articula a justificativa, a natureza e a importância de gerir conhecimento como um recurso e as incorpora em iniciativas em programas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

12. A empresa compartilha conhecimento com clientes?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

13. A gestão do conhecimento da empresa sofre mudanças e adaptações conforme a mudança dos ambientes interno e externo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Estrutura

14. A empresa possui uma estrutura que favorece o acesso e o fluxo de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

15. A empresa mantém uma estrutura flexível?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

16. Há um uso constante de equipes multidisciplinares que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

17. Há preocupações com o ambiente físico para fomentar a criação e compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

18. A empresa utiliza times auto gerenciáveis?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

19. Os espaços físicos da organização são projetados objetivando conectividade entre as pessoas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Comunidades de prática

20. Na sua empresa há comunidades internas que contribuem para o processo de aprendizagem e para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

21. As comunidades de prática estão mapeadas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

22. A forma de participação em comunidades de prática é claramente definida?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

23. Os estilos de comunicação nas comunidades de prática estão definidos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

24. A empresa deixa que as comunidades decidam o que compartilhar e como fazê-lo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

25. As comunidades existentes na empresa auxiliam a conduzir a estratégia da empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

26. As comunidades existentes na empresa costumam transferir aos trabalhadores as melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

27. A empresa busca identificar o potencial das comunidades que estimularão as capacidades estratégicas da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

28. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento, no recrutamento e na retenção de talentos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

29. As comunidades existentes na empresa auxiliam no cruzamento de boas idéias e no surgimento de oportunidades para inovações?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

30. As comunidades existentes na empresa auxiliam no melhoramento do acesso ao conhecimento organizacional?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

31. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento de habilidades e competências individuais?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Cultura

32. A empresa gerencia as relações entre dominação e cooperação através de uma infraestrutura baseada em responsabilidade ao invés de autoridade?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

33. A empresa trabalha para eliminar a existência de silos e feudos hierárquicos?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

34. Há um clima de confiança nas unidades de trabalho e a nível inter funcional?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

35. A empresa possui um clima de sociabilidade e "networking"?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

36. A empresa reconhece a importância dos contatos pessoais tanto quanto as comunicações eletrônicas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

37. A gerência média auxilia na identificação de "experts"?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

38. A gerência média propicia tempo e recursos para indivíduos trabalharem em projetos iniciados por eles ou um pequeno grupo?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

39. A empresa se preocupa com o que é relevante tanto para os negócios como para os membros da organização?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

40. A empresa integra o compartilhamento de conhecimento no fluxo natural do trabalho?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

41. Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e "know how" existente na empresa?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

42. As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

43. Os funcionários buscam sempre procurar soluções já desenvolvidas para problemas semelhantes antes de desenvolver novas soluções?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

44. Há mecanismos de recompensa e incentivo que valorizam o compartilhamento de esforços e conhecimento entre áreas ou plantas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

45. Existem mapas das redes sociais da empresa?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Conscientização e comunicação

46. Existe um alto grau de conscientização sobre os conceitos e benefícios da gestão do conhecimento?

1. Nenhum 2. Pouco 3. Médio 4. Muito

5. Total

47. Existem eventos na companhia para conhecer sucessos de negócio ligados à gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

48. A empresa realiza apresentações, programas de treinamento ou um site para promover a visão do valor do programa de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

49. O suporte executivo é comunicado através de comunicações formais, como discursos e publicações da empresa, deixando claro como gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional são críticos para o sucesso da companhia?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

50. A empresa estimula suficientemente ricos processos de interação através do qual se dá o processo de clarificação e a construção de um entendimento comum?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Pessoas

51. A empresa incentiva, através de suas políticas, que as pessoas interajam no dia-a-dia?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

52. Os trabalhadores do conhecimento tem liberdade para formar times e poderem colaborar na criação de novo conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

53. A empresa cria mecanismos para reter o conhecimento dos funcionários antes que eles deixem a organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

54. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de informações vitais para o negócio?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

55. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de informação relacionada a clientes ou fornecedores?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

56. A empresa se preocupa em identificar as competências necessárias para cada função?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

57. A empresa oferece oportunidades de aprendizado vinculadas ao modelo de competências?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

58. As práticas de recrutamento são dirigidas para achar candidatos com conhecimentos necessários à organização no momento presente e futuro?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

59. Os gerentes da empresa ajudam os indivíduos a identificar quais são seus conhecimentos e quais conhecimentos são desejados e/ou necessários?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

60. Os gerentes da empresa agem de modo vigilante com o intuito de detectar e corrigir erros nos processos de aprendizagem (geração, movimentação e alavancagem de conhecimento) em toda a organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

61. Os líderes influenciam consistente e constantemente o compartilhamento das melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

62. A empresa estimula os trabalhadores a se tornarem gestores do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

63. Os supervisores e pares propiciam "feedback" nos projetos e outras experiências de forma a aumentar o aprendizado com as mesmas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

64. Os indivíduos na organização são capazes de conceitualizar seu negócio, assim como missão e objetivos de sua equipe ou unidade em uma visão baseada no conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

65. A empresa propicia aos funcionários trabalhos estimulantes que levam ao desenvolvimento de novas habilidades?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

66. A importância da gerência média para o sucesso da estratégia de gestão do conhecimento é reconhecida?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Tecnologia da informação

67. As ferramentas de TI são utilizadas para gerir o conhecimento, além de processar dados?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

68. A organização se preocupa em não enxergar a tecnologia como única solução para apoiar os relacionamentos e propiciar procura interna por melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente (x) 4. Frequentemente
 5. Sempre

69. As lições e documentos são rapidamente avaliados e tornados disponíveis nos bancos de dados?

1. Nunca 2. Raramente
(x) 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

70. Os funcionários utilizam eficientemente os repositórios de informação?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente (x) 4. Frequentemente
 5. Sempre

71. Os Relatórios de performance são disponibilizados on-line na sua empresa?

1. Nunca 2. Raramente
(x) 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

72. O conhecimento especialista é capturado em bases de dados?

1. Nunca 2. Raramente
(x) 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

73. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa é facilmente "reconfigurável" em termos de conteúdo, estrutura e comportamento?

1. Nunca (x) 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

74. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa é de fácil utilização para o usuário?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

75. O sistema de gestão do conhecimento da sua empresa integra eficientemente os três componentes: repositórios, plataforma de compartilhamento e comunicação/conversaço?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

76. Existe uma agenda para reavaliação do conteúdo da base de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

77. Os funcionários utilizam as tecnologias para localização do conhecimento disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

78. Os funcionários utilizam as tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento interno disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

79. Os funcionários utilizam as tecnologias melhorar o acesso ao conhecimento externo disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

80. Os funcionários utilizam as tecnologias de compartilhamento disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

81. Os funcionários utilizam as tecnologias de comunicação e conversação disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

82. Os funcionários utilizam as tecnologias para auxiliar a transferência de conhecimento tácito disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

83. Os funcionários utilizam os sistemas de suporte para a decisão disponibilizados pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

84. Os funcionários utilizam as tecnologia de aprendizagem a distância (e-learning) disponibilizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Mensuração

85. A empresa se preocupa em medir resultados sob várias perspectivas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

86. A empresa avalia o retorno sobre investimento (ou outro indicador ligado a melhoria da performance individual e coletiva) dos treinamentos realizados?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

87. A empresa se preocupa em avaliar e criar mecanismos de mensuração do valor da sua base de clientes?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

88. A mensuração do sistema de gestão do conhecimento é relevante para a empresa?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

89. A organização procura desenvolver indicadores que vinculam as atividades de gestão do conhecimento à performance organizacional?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

90. Existe mensuração da frequência de uso do sistema de gestão do conhecimento e satisfação das informações encontradas na base de dados?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

91. A empresa identifica quais os conhecimentos críticos para o seu negócio?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

92. A empresa identifica quais são suas fontes de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

93. A empresa identifica quais são seus gargalos de conhecimento (conhecimento está faltando em determinada área)?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

94. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o excesso ou escassez de informações?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

95. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa a habilidade de atualização das informações relevante?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

96. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o uso constante de informações desatualizadas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

97. A empresa efetua recomendações para os gerentes sobre a situação e possíveis implementações para o gerenciamento do conhecimento da área?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Estrutura de gestão de conhecimento

98. A organização aloca pessoas responsáveis por definir os objetivos e estratégias de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

99. A empresa aloca um orçamento para infra-estrutura de TI para gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

100. O corpo executivo sênior provê uma visão e propicia suporte para a iniciativa de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

101. A gestão do conhecimento utilizada na empresa está baseada na teoria recente?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

102. A gestão do conhecimento na empresa é construída em torno dos processos da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Sistemas de recompensa

103. As remunerações e recompensas são ligadas ao nível de conhecimento e habilidades?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

104. Existem incentivos individuais e coletivos para a criação de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

105. Existe uma estrutura de recompensas e incentivos financeiros e na forma de reconhecimento para criação e compartilhamento de conhecimento como parte da cultura organizacional?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

106. Sistemas de recompensa e incentivo tais como "melhor idéia emprestada" ou "roubo sem vergonha" são aplicados na organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Processos

107. A empresa aplica meios que possibilitam aprendizado de sucessos e fracassos passados?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

108. A empresa possui formas de localizar indivíduos chave com expertise específico?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

109. A empresa se preocupa em documentar e proteger informação proprietária?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

110. A empresa incorpora o aprendizado aos processos de trabalho?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

111. A empresa desenvolve mapas de conhecimento mostrando onde o conhecimento está tanto interna como externamente à empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

112. Os empregados possuem oportunidades para aprender com pessoas de fora da sua equipe/área?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Melhores Práticas e Compartilhamento

113. Existem reuniões de avaliação após o encerramento de projetos e outras ações?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

114. Mecanismos de mentoria são disponibilizados na organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

115. A empresa utiliza rotação de funções?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

116. A empresa se preocupa em desenvolver processos que permitam disponibilizar a informação certa, na hora certa para a pessoa certa em um formato utilizável?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

117. A empresa organiza eventos periódicos para reunir as pessoas e compartilhar seus progressos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

118. A empresa utiliza fóruns para diálogo, discussões, perguntas e respostas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

119. A empresa registra as melhores práticas realizadas pela empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

120. A empresa utiliza mecanismos de benchmarking externo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

121. A empresa se preocupa em criar mecanismos para tornar o conhecimento visível, identificando diferenças e estabelecendo prioridades?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

122. Há consulta a base de conhecimento antes de iniciar algum projeto?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Estratégia

1. A empresa utiliza cenários de aprendizagem?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

2. A estratégia da empresa é formulada a partir de uma visão da organização como um negócio de conhecimento e desdobrada em um programa de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

3. A empresa analisa o papel do conhecimento, das habilidades e expertise na organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

4. Há um contínuo monitoramento que leva a ações de ajuste das iniciativas de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

5. O conhecimento conduz a estratégia da sua empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente (x) 4. Frequentemente
 5. Sempre

6. A empresa dá igual importância aos estoques e fluxos de conhecimento?

1. Nunca (x) 2. Raramente
 3. Ocasionalmente () 4. Frequentemente
 5. Sempre

7. A estratégia de adoção da gestão de conhecimento dá enfoque inicial aos problemas críticos da organização?

1. Nunca (x) 2. Raramente
 3. Ocasionalmente () 4. Frequentemente
 5. Sempre

8. A gestão do conhecimento na empresa está centrada na criação de valor significativo para a organização?

1. Nunca 2. Raramente
(x) 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

9. A estratégia de gestão do conhecimento da empresa busca inovação em produtos e processos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente (x) 4. Frequentemente
 5. Sempre

10. A empresa se preocupa em desenvolver e criar ambientes e atividades para descobrir e disponibilizar conhecimento ainda não conhecido?

1. Nunca (x) 2. Raramente
 3. Ocasionalmente () 4. Frequentemente
 5. Sempre

11. A empresa compartilha o conhecimento com parceiros e aliados?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente (x) 4. Frequentemente
 5. Sempre

12. Há uma visível conexão entre o compartilhamento de conhecimento e os resultados, os problemas e os objetivos da prática do negócio?

1. Nunca (x) 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

13. A empresa se preocupa em desenvolver uma abordagem que possa ser replicada em outras áreas ou filiais da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente (x) 4. Frequentemente
 5. Sempre

Estrutura

14. A empresa avalia sua estrutura para achar formas que favoreçam os processos de criação e compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca (x) 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

15. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo?

1. Nunca 2. Raramente
(x) 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

16. Há um uso constante de equipes "ad-hoc" ou temporárias, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

17. A empresa utiliza times virtuais?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

18. A empresa se preocupa em criar espaços físicos que apóiam a liberdade e flexibilidade dos funcionários?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

19. Os espaços físicos da organização são projetados de forma a gerar encontros que propiciam contato e comunicação?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Comunidades de prática

20. Na sua empresa há comunidades internas que contribuem para o processo de aprendizagem e para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

21. As comunidades de prática estão mapeadas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

22. A forma de participação em comunidades de prática é claramente definida?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

23. Os estilos de comunicação nas comunidades de prática estão definidos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

24. A empresa deixa que as comunidades decidam o que compartilhar e como fazê-lo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

25. As comunidades existentes na empresa auxiliam a conduzir a estratégia da empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

26. As comunidades existentes na empresa costumam transferir aos trabalhadores as melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

27. A empresa busca identificar o potencial das comunidades que estimularão as capacidades estratégicas da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

28. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento, no recrutamento e na retenção de talentos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

29. As comunidades existentes na empresa auxiliam no cruzamento de boas idéias e no surgimento de oportunidades para inovações?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

30. As comunidades existentes na empresa auxiliam no melhoramento do acesso ao conhecimento organizacional?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

31. As comunidades existentes na empresa auxiliam no desenvolvimento de habilidades e competências individuais?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Cultura

32. A empresa se preocupa em não manter nenhuma restrição de acesso à informação que possibilite posições de poder em função do acesso privilegiado as mesmas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

33. Existe uma estratégia (e táticas) para lidar com as questões relacionadas a poder e conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

34. Existem fortes laços inter-pessoais na organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

35. Os funcionários têm confiança na organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

36. A gerência média encoraja e estimula indivíduos e grupos em processos ligados a gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

37. A gerência média reconhece de forma verbal ou escrita os funcionários após contribuições destes para gestão do conhecimento e aprendizado em discussões ou projetos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

38. Os funcionários têm tempo alocado para contribuir para a criação de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

39. A empresa se preocupa em disponibilizar fóruns para reflexão tanto como sistemas para compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

40. Os empregados contribuem com sua própria experiência e expertise para o base de conhecimento coletiva?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

41. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

42. As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

43. A empresa se preocupa e é bem sucedida em criar uma linguagem na organização que seja bem compreendida por todos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

44. Experiência, expertise e inovação rápida são considerados mais importantes que hierarquia?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

45. A empresa preocupa-se em descrever as interações sociais?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

46. A empresa preocupa-se em medir a intensidade dos contatos de compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Conscientização

47. A gestão do conhecimento é abordada de maneira holística?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

48. Os funcionários possuem um claro entendimento do valor dos programas de gestão do conhecimento?

1. Nenhum 2. Pouco 3. Médio 4. Muito
 5. Total

49. A empresa divulga a base de conhecimento da organização e o faz tanto em função da oferta como da demanda por conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

50. A gestão do conhecimento é vista pelos funcionários como parte do trabalho de cada um?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Pessoas

51. A empresa incentiva, através de suas políticas, que as pessoas trabalhem em grupo?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

52. A empresa cria mecanismos para que as equipes possam refletir e aprender com suas experiências?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

53. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento perda de conhecimento das melhores práticas de uma área?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

54. A empresa busca identificar nas entrevistas de desligamento danos no relacionamento com clientes ou fornecedores?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

55. A empresa se preocupa em identificar os tipos de competências pessoais e níveis das mesmas nas pessoas da organização?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

56. A performance dos funcionários é avaliada completamente em função das competências da função?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

57. As práticas de recrutamento são dirigidas para achar candidatos com atitudes apropriadas e disposição para contribuir para uma cultura de compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

58. A empresa se preocupa com a identificação das pessoas que detêm conhecimento chave na organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

59. Os gerentes da empresa questionam os indivíduos com o intuito de identificar que influências seu conhecimento pode ter para o comportamento dos grupos e processos?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

60. Os líderes compreendem que compartilhar conhecimento tem méritos e impacto real para a organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

61. A empresa possui iniciativas de treinamento interno personalizadas para suas necessidades (por exemplo, universidade corporativa)?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

62. As atribuições pessoais são influenciadas pelos objetivos de desenvolvimento do indivíduo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

63. Os indivíduos, como parte da organização, conseguem vincular os conhecimentos disponíveis com o seu uso prático?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

64. A empresa possibilita que os próprios empregados controlem as decisões de como fazer seu trabalho?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

65. A empresa estimula as pessoas a correrem riscos, e não as penalizam por errarem?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Tecnologia da informação

66. As tecnologias suportam diferentes formas de resolução de problemas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

67. A empresa possui e utiliza tecnologias que propiciam a todos se comunicarem entre si?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

68. Os funcionários têm acesso eficiente aos repositórios de informação?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

69. Os procedimentos e políticas são disponibilizados on-line?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

70. As ferramentas para gestão de projetos são disponibilizadas on-line na sua empresa?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

71. A empresa utiliza algum sistema (software) para suportar a gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

72. O sistema de gestão do conhecimento da empresa permite a inovação, a geração de novas idéias e a exploração do processo intelectual da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

73. A empresa se preocupa em utilizar no sistema de gestão do conhecimento ferramentas avançadas para torna-lo inteligente, tais como: redes neurais, sistemas especialistas e bases de regras?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

74. Sua empresa utiliza indicadores para mensurar a contribuição do sistema de gestão do conhecimento para o desempenho e a competitividade organizacional?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

75. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para localização do conhecimento, tais como mapeamento das fontes internas de melhores práticas, ferramentas de mapeamento mental, ferramentas para localização de experts (páginas amarelas), data mining?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

76. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento interno, tais como ferramentas de pesquisa, base de dados de pessoas e habilidades, repositório de conhecimento, intranet, Lotus Notes?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

77. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento externo, tais como internet, portais e teleconferências, entre outras?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

78. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de compartilhamento, tais como intranet, internet, CRM, portais, ferramentas de mensagens instantâneas, teleconferências, lotus notes, entre outras?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

79. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de comunicação e conversação, tais como intranet, ferramentas de mensagens instantâneas, comunicação em multimídia, entre outras?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

80. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias para auxiliar a transferência de conhecimento tácito, tais como "groupware", grupos de discussão online, vídeo conferência e tecnologias que suportem mentoria?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

81. A empresa se preocupa em disponibilizar sistemas de suporte para a decisão?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

82. A empresa se preocupa em disponibilizar tecnologias de aprendizagem a distância (e-learning)?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Mensuração

83. Há uma preocupação em gerenciar os bens intelectuais (patentes, trademarks, copyrights e know how) da empresa?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

84. A empresa se preocupa em avaliar se há maiores vendas ou clientes mais satisfeitos devido a compartilhamento de conhecimento e melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

85. A empresa procura utilizar mecanismos de mensuração do valor do seu capital intelectual?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

86. A organização procura desenvolver indicadores para as atividades específicas de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

87. A empresa se preocupa em desenvolver mecanismos que possibilitem mensurar as contribuições da gestão do conhecimento que efetivamente estão vinculadas às estratégias, valores e objetivos organizacionais?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

88. A empresa realiza auditorias de conhecimento (isto é, um processo de avaliação de como o conhecimento está sendo gerenciado) ?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

89. Existe uma validação do conhecimento oriundo de experiências incorporado às bases de dados através de revisão por pares ("peer review") ou supervisores?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

90. A empresa identifica quais são seus fluxos de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

91. A empresa identifica onde a organização é vulnerável a destruição de conhecimento por perda de funcionários?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

92. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o nível de conhecimento sobre as informações disponíveis nas diversas áreas da organização?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

93. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa se há ações do tipo "reinventar a roda"?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

94. Na auditoria de conhecimento a empresa analisa o desconhecimento de a quem recorrer quando se precisa de um especialista em determinada área?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Estrutura de gestão de conhecimento

95. A empresa aloca um orçamento específico para a área de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

96. A empresa aloca executivos seniores específicos responsáveis pelo programa de gestão do conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

97. A empresa possui responsáveis (mesmo que informais) pelo programa de gestão do conhecimento em vários níveis hierárquicos?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

98. A empresa baseia a estratégia e iniciativas de gestão do conhecimento na infra-estrutura, comunicações e mapeamentos já existentes?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Sistemas de recompensa

99. O processo de compartilhamento e transferência é devidamente recompensado, celebrado e auxiliado?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

100. Existem incentivos individuais e coletivos para o compartilhamento de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

101. Na avaliação de performance dos funcionários existe mensuração da contribuição ao banco de dados de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente

3. Ocasionalmente 4. Frequentemente

5. Sempre

Processos

102. A empresa desenvolve diagramas de processo para capturar o fluxo de trabalho visualmente, possibilitando às pessoas entender melhor como o conhecimento flui no processo?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente (x) 4. Frequentemente
 5. Sempre

103. A empresa sistematicamente captura conhecimento da sua base de clientes?

1. Nunca 2. Raramente
(x) 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

104. Os funcionários extraem lições dos serviços e produtos ofertados pela companhia para criar novas oportunidades para os clientes?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente (x) 4. Frequentemente
 5. Sempre

105. A empresa incorpora o aprendizado através de mudanças nos sistemas de gerenciamento de performance?

1. Nunca (x) 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

106. Existe preocupação em integrar mapas de conhecimento (representações das fontes de conhecimento) e workflow (espinha dorsal da gestão de processos)?

1. Nunca (x) 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

107. Existem reuniões entre gerentes de divisões diferentes debatendo questões internas e externas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

Melhores Práticas e Compartilhamento

108. Os membros das equipes têm oportunidades para aprender sobre o conhecimento e habilidades dos demais membros da mesma?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

109. Existe uma ênfase na disseminação de melhores práticas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

110. A empresa armazena e reutiliza lições aprendidas?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

111. A empresa usa casos e histórias (storytelling) como ferramentas para transmitir informação de forma a promover aprendizado e compartilhamento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

112. A empresa propicia que as discussões sejam vinculadas às bases de conhecimento?

1. Nunca 2. Raramente
 3. Ocasionalmente 4. Frequentemente
 5. Sempre

113. A empresa possui ou participa de mercados eletrônicos de conhecimento?

- (x) 1. Nunca () 2. Raramente
() 3. Ocasionalmente () 4. Frequentemente
() 5. Sempre

114. A empresa utiliza mecanismos de benchmarking interno?

- (x) 1. Nunca () 2. Raramente
() 3. Ocasionalmente () 4. Frequentemente
() 5. Sempre

115. A empresa utiliza uma taxonomia para classificação das informações na organização?

- (x) 1. Nunca () 2. Raramente
() 3. Ocasionalmente () 4. Frequentemente
() 5. Sempre

116. A empresa se preocupa em não substituir o contato humano pelos aparatos tecnológicos?

- () 1. Nunca () 2. Raramente
() 3. Ocasionalmente () 4. Frequentemente
(x) 5. Sempre

117. Os processos de criação e compartilhamento de conhecimento são revistos, reanalisados ou modificados quando os tomadores de decisão julgarem necessário?

- (x) 1. Nunca () 2. Raramente
() 3. Ocasionalmente () 4. Frequentemente
() 5. Sempre

APÊNDICE 4 – CASO PA

Entrevista com sócio na integra

Fel: Inicialmente eu gostaria que você falasse o seu nome, o nome da sua empresa e as principais atividades que você desempenha.

Ad: xxxx. Meu cargo hoje é diretor comercial e está se alterando para diretor executivo. A empresa é dividida em duas áreas principais, que são engenharia mecânica e agências de publicidade. Numa eu sou diretor geral e praticamente trabalho em todas as áreas, que é a Mecânica. E na outra eu trabalho como diretor comercial para as Agências de Publicidades.

Fel: Sobre a XXX, eu gostaria que você falasse qual o porte da empresa, considerando o seu faturamento, o nº de funcionários diretos e o tempo e ramo de atuação dela. Fale um pouco mais da empresa.

Ad: A XXX tem 13 anos. O porte dela é micro-empresa. Mas pelo registro e característica dela, ela é uma pequena empresa. O faturamento dela gira entre um e dois milhões. Os colaboradores, entre sócios, funcionários e estagiários, são 29 pessoas e é uma empresa que teve seu crescimento nos últimos dois anos em torno de 50% ao ano.]

Fel: Gostaria que você falasse o histórico da empresa, como foi trajetória dela. Qual foi o foco do negócio desde o início?

Ad: Bom... Eu era estagiário da Universidade Federal de Santa Catarina quando eu montei uma empresa com o XXXX para o desenvolvimento de uma ferramenta para o setor metal-mecânico. O XXX era voltado para grandes empresas. E por existir uma crise econômica na época e pela dificuldade de conseguirmos penetração no mercado das grandes indústrias, a empresa quase faliu. Foi quando começamos a trabalhar com a área de comunicação. Devido aos contatos que o pai de um sócio tinha com empresas desse ramo, nós criamos um sistema para redes de televisão e um sistema de gestão para agências de publicidade. O XXXX, que é o sistema para agências, existe até hoje. Com o sistema para as redes de televisão nós nos tornamos líderes no mercado nacional. Foi então, há dois anos atrás, que ocorreu a

fusão. Toda a área de redes para televisão foi incorporada por outra companhia, o que representava cerca de 70% do faturamento da empresa. Os outros trinta ficaram com a XXXX. Nesse um ano e meio, a XXXX cresceu de 14 colaboradores para 29 colaboradores. Os salários também tiveram um bom acompanhamento e o faturamento também cresceu proporcionalmente. Dá para dizer que nesse um ano e meio nós crescemos, no mínimo, o suficiente para se tornar uma empresa tão grande como era antes da cisão.

Fred: Quando vocês tinham a área de mecânica e de comunicação, eram coisas completamente distintas em termos de competências necessárias. Vocês trouxeram da Ufsc a competência de software para área de mecânica, certo? De onde vocês trouxeram a competência para desenvolver um software na área de comunicação?

Ad: Nós temos esse relacionamento na área de comunicação devido a um sócio. Mas o que foi feito é que através desse relacionamento nós conseguimos um grupo de Agências que financiasse esse projeto. Foram seis agências da região de Florianópolis que participaram desse projeto. Na área de televisão, a TV Barriga Verde nos contratou para substituir o software que eles tinham.

Fred: De gestão?

Ad: De gestão. É um ERP que controla 90% de tudo que a televisão faz, fora a parte de exibição.

Fel: Qual a participação em percentual dessas áreas no faturamento total da empresa?

Ad: A área de comunicação corresponde a mais ou menos 60% e a metal-mecânica com 40%.

Fel: Em relação ao conhecimento, como a empresa disponibiliza tecnologias para compartilhar conhecimento entre as equipes?

Ad: A XXX hoje está num processo de consolidação das ferramentas dela. Internamente nós trabalhamos com o XXXX, que é um produto nosso, para gerenciamento dos trabalhos que são desenvolvidos. Esse sistema também integra a parte de propostas para clientes, de orçamento junto a terceiros, de orçamentos de trabalhos desenvolvidos pela própria empresa, de algumas coisas que são vendidas ou serviços que são prestados para clientes ou até de algumas despesas que o pessoal tem como, por exemplo, viagens. Nós também utilizamos na parte comercial um sistema interno, o ACT. É um sistema comercial que gerencia toda a massa de prospecto de vendas e as informações dos clientes, o telemarketing, os contatos que

são feitos. Então, quando uma pessoa não está e chega um cliente, a outra pode acessar e ver qual status está.

Fred: Nessa ferramenta, ou paralelo a isso, existe uma troca de conhecimento com os clientes da empresa, no sentido de que eles colaborem com os produtos e serviços prestados pela empresa?

Ad: Nós temos um problema lá na XXX que é ter muitos softwares espalhados. Nós estamos implementando agora o Suggar CRM, que vai, aos poucos, substituir a maioria das outras ferramentas. Esse sistema tem uma parte que integra com o QG Publisys, onde terá uma parte que o cliente interage dentro do próprio sistema.

Fel: Essa ferramenta que vocês estão implementando será disponibilizada via web? E como funcionará o acesso das pessoas ao sistema? Vai ter partes restritas a algumas pessoas?

Ad: Depende a extensão do que a pessoa faz. Na verdade, a gente considera essa ferramenta intermediária, tendo em vista que não temos recursos financeiros e a empresa não é suficientemente grande para aportar um sistema definitivo. Não é um sistema ótimo, mas é melhor do que o antigo e dá para evoluir mais. Então ele possui esse esquema de acesso modular. Se você disponibiliza o controle de “jobs”, todo mundo pode acessar o controle de “jobs”. E isso não é o ideal.

Ad: Fugindo um pouco, mas com relação a disponibilização de informação, nós temos também a nossa intranet onde todos os documentos públicos da empresa são disponibilizados. Também tem um site de cada projeto que está sendo desenvolvido, tem as metodologias de desenvolvimento, dá para acessar as pautas e atas de reuniões, panilha de comunicação...

Fred: Isso tudo é disponibilizados para todo mundo?

Ad: Se a pessoa fizer parte do projeto, sim. Existem os documentos gerais da XXX que todo mundo pode acessar, inclusive dados financeiros, mas tem as áreas restritas aos participantes de cada projeto também.

Fred: Vocês armazenam lições aprendidas dos projetos?

Ad: Não existe um trabalho de armazenar isso ainda. Existe uma preocupação, principalmente na área de suporte, de armazenar as ocorrências e como foram resolvidas. Que já será utilizado nesse novo CRM.

Fred: Um Help Desk?

Ad: É... tipo um help desk. Outra coisa seria na parte de problemas onde teria um cadastro de como foram resolvidos internamente. Mas no momento não há nenhum

recurso alocado para isto. O que está ocorrendo na XXX é um processo de organização muito legal. Por exemplo, um software. Antes não existia nenhum registro da forma como foi desenvolvido. E por falta de uma metodologia estava acontecendo muito retrabalho e trazendo um prejuízo para a empresa, não só em termos de trabalho, mas também de imagem. Hoje existe toda uma metodologia formalizada e detalhada do desenvolvimento. Nós também implementamos o 5S. E agora estamos nessa parte de consolidação do sistema.

Fel: Os sistemas da empresa geram alguns indicadores?

Ad: Nós temos uma pesquisa que é feita com os clientes de forma periódica, onde tem um questionário que é avaliado, depois são encadernados os resultados. E analisando essa informação, nós verificamos um crescimento no descontentamento dos clientes em relação aos erros estratégicos nossos de mudança de versão que não foi bem consolidado e isso começou a gerar alguns problemas. Mas esse processo de pesquisa já vem sendo realizado há uns dois anos e meio. O que nós estamos fazendo agora é uma evolução desse processo de pesquisa. Nós tínhamos um formulário que era mandado via web e nós tínhamos uma massa de clientes que respondia isso. Cerca de 10%. E o que nós queremos agora é incluir o formulário dentro do próprio sistema. Na verdade a área livre dele, estilo desktop, é uma pesquisa contínua de satisfação do cliente. Vai ter uma “carinha” no sistema aonde o cliente vai lá todo dia e coloca “estou de bem com a XXX” ou “estou de mal com a XXX”. Assim, nós teremos o acompanhamento da satisfação do cliente em tempo real. E quando ele estiver insatisfeito vai dar para você ver quem é e poder atingi-lo diretamente. Porque nós perdemos alguns clientes que estavam descontentes e não foi possível reverter esse quadro a tempo de mantê-los conosco.

Fel: Em relação aos projetos, tem algum tipo de indicador que vocês utilizam como, por exemplo, problemas que acontecem, prazos vencidos?

Ad: Nós temos uma metodologia que foi desenvolvida em seis meses e nós estamos há três meses colocando ela em prática. A forma como está sendo desenvolvido dará subsídio para esse tipo de informação (indicadores). Essa metodologia vai gerar informações para saber quantas horas são gastas por cada pessoa, o tempo de duração de cada etapa do projeto e se ele está de acordo com o cronograma, vai dar para conferir a produtividade do programador. Aí sim, nós vamos poder avaliar.

Fel: Existe uma ênfase na disseminação de melhores práticas na empresa? Por exemplo, colocar uma pessoa que já trabalha na empresa junto a uma pessoa que acabou de entrar para passar as informações e o conhecimento.

Ad: Na verdade, isso já existe em todos os setores da empresa. Quando entra alguém, essa pessoa passa por um treinamento. Primeiro ela vai ver as normas e procedimentos internos, vai conhecer o produto, vai conhecer a intranet, vai conhecer a estrutura da empresa, os sistemas de controle internos.

Fred: Tudo isso já está formalizado?

Ad: Não existe um documento descrevendo esses passos. Mas já existe um processo informal, uma prática corriqueira. Já é planejado todo esse treinamento. Nós estamos querendo também, junto com a implantação do novo sistema, fazer uma definição de todos os processos da empresa. Já existe hoje uma definição em todas as áreas, mas por falta de recurso e de tempo, as práticas vão se modificando e a definição daquele procedimento fica desatualizada.

Fel: Vocês utilizam também a prática de rotação de funções?

Ad: Não.

Fel: Vocês realizam eventos periódicos para compartilhar as atividades que estão sendo realizadas entre os colaboradores?

Ad: Hoje teve um, por exemplo. Esse evento ocorre uma vez por mês e tem pauta livre, onde qualquer pessoa pode sugerir uma pauta que é aprovada ou não. Tem uma hora de duração e conta com a participação de todos da empresa. Hoje por exemplo, foi apresentado uma palestra comercial que foi elaborada para apresentar aos clientes e todos puderam ver e como funciona.

Fred: Vocês enfrentam problemas de perda de conhecimento devido a perda de funcionários?

Ad: Bom... já passamos por sérios problemas com relação a isso. Empresa de informática tem um problema, principalmente em Florianópolis que é a demanda de bons técnicos muito aquém da procura. Os salários variam muito para um mesmo cargo. E para as pequenas empresas é difícil manter uma oferta boa ou, pelos menos, na média. E é um pessoal técnico, que geralmente não é muito estável. Nesses últimos anos a XXX melhorou muito em termos de atratividade para o funcionário. Não só em termos de salários. Eu não conheço nenhuma pequena empresa que tenha um plano de cargos e salários. E nós desenvolvemos um. Por falta de metodologia e de planejamento nós perdemos um dos nossos principais

colaboradores que era um sócio. E nós ficamos numa “sinuca de bico” que foi ter que vender o produto e, com isso, o sócio. Porque a empresa não dominava o produto, quem dominava era o sócio. E sem ele não ia adiantar. Nós também já perdemos outros analistas de sistemas, as sempre conseguimos superar o problema. E nas outras áreas não chegou a ser crítico. Então hoje, nosso maior problema é a perda do principal analista de sistemas. Ele já está no processo de saída futura da empresa, nós já planejamos isso com ele. Até mesmo porque o nível dele é tão alto, que nós não conseguiríamos mantê-lo por muito tempo. Dessa forma, ele está deixando todo o “rastro” dele. As metodologias estão formalizadas.

Ad: Nós criamos há um mês também uma área na intranet que é voltada para sugestões. Nós temos essa preocupação de ter um formalizador de sugestões. A pessoa remete a sugestão e se for aprovada, é aberto um pré-projeto. Depois se abre um projeto chart. E assim começa o desenvolvimento de uma metodologia. E essas idéias têm que ser aprovadas para ver se não estão fora do foco da empresa, para não surgir e perder tempo com projetos que não tenham relação com os objetivos da empresa.

Ad: Nós estamos implantando esse ano o BSC, mas precisamos melhorar isso ainda. Houve toda uma definição da estratégia da empresa, dos objetivos e agora estamos levantando os indicadores. Eu digo que está sendo implantado ainda, porque nós não conseguimos levar ainda ao ponto como deveria ser e já assimilamos que esse primeiro período foi para refinar a idéia do BSC. Nós estabelecemos as linhas principais da empresa, os objetivos e o que cada área deve fazer. Porém, nós não conseguimos ainda acompanhar os indicadores. Mas já existe um alinhamento e todo mundo sabe para onde a empresa caminha.

Fred: O que vocês definiram como estratégia do negócio?

Ad: Na verdade são dois negócios. Cada negócio existe a sua linha. Dentro das Agências de publicidade as linhas mestras eram crescimento no mercado, apesar de já ter um mercado um pouco fechado. Nosso foco principal é em cima dos clientes atuais. Na parte de recursos, nós temos a definição do plano de cursos do pessoal e da preparação. Na parte financeira, o atingimento do ponto de equilíbrio da empresa. E dentro de cada uma nós traçamos diversas metas e os indicadores. E dentro de cada linha dessa já foram pré-definidas as ações para serem desenvolvidas. Existe, portanto, um documento contendo tudo isso que está disponibilizado na intranet.

Então, o que está faltando é uma revisão desse planejamento para ver as linhas que realmente serão seguidas e definir os indicadores mestres.

Fred: Isso é para a parte de comunicação?

Ad: não. É para os dois. Um outro problema também, principalmente para pequenas empresas que estão crescendo, é que o surgimento de uma oportunidade tem muito impacto no negócio. Por exemplo, se surge uma boa oportunidade para um cliente ou um grupo de clientes, isso pode mudar todo o nosso rumo e toda a estratégia do negócio. Diferente de uma grande empresa. Pois se surgir uma oportunidade, ela não tem tanto impacto na empresa como um todo. Portanto, para conseguir estruturar bem um BSC, as estratégias têm que ser mais básicas. Não podem ser muito fechadas. E esse o nosso desafio. Desenvolver um BSC que não tenha estratégias muito fechadas.

Fred: E para a outra linha?

Ad: O nosso foco principal hoje é a representação de um sistema alemão. E o outro subfoco é o relacionamento com a maior fabricante de ferramentas do mundo. Nós prestamos serviços para essa organização e nós revendemos e representamos esse outro produto alemão.

Fred: Vocês pensam em atuar fora ou o foco de atuação atualmente é nacional?

Ad: Nós já temos uma atuação humilde na Argentina e no Chile junto a essa organização. Nós prestamos o mesmo serviço para eles lá nesses dois países. Nós temos um projeto de implementação desse software alemão também em toda a América Latina e nos EUA. O planejamento é em conjunto com a própria empresa.

Fred: Vocês chegaram a se preocupar com a identificação dos conhecimentos críticos para alcançar esses objetivos estratégicos?

Ad: Bom... em termos de conhecimento, nossa preocupação maior é a nossa língua. Para atingir esse público, México, EUA, etc., enfim, essa é nossa maior preocupação. Todos os outros conhecimentos necessários já estão sendo trabalhados. Tudo aquilo que nós temos competência para fazer aqui no Brasil, nós temos também para fazer lá fora. Todo o trabalho de evolução das competências estão sendo realizados, treinamentos na Alemanha e aqui, preparação do pessoal. Nossa preocupação também é com o comercial. É desenvolver o comercial desse produto aqui.

Fred: Vocês se preocupam em identificar os elementos que fazem o comercial da XXX ser mais eficiente do que o de outras empresas?

Ad: Não formalmente. Mas nós temos a percepção daquilo que é importante em cada um dos mercados, tanto na área metal-mecânica quanto nas Agências de publicidade. E nós sabemos nossas deficiências. Nós sabemos que temos que atacar principalmente os canais de vendas. Hoje a XXX vende sozinha. Ela vai vender o quanto ela conseguir vender e não vai passar disso nunca. Nós precisamos vender além do que ela pode vender que são através dos canais de venda. Esse é um trabalho que nós estamos começando agora. Já existiram outras tentativas, mas o tipo de mercado é um pouco complicado de estabelecer esses canais de venda. Porque é um mercado limitado e o nº de Agências numa região é limitado. Então, para uma empresa faturar em cima daquilo ali, de uma comercialização apenas em parceria é complicado. Já na área metal-mecânica nós sabemos que temos que estar em São Paulo. Nós já temos alguém lá para trabalhar comercialmente e tecnicamente, a princípio. Nós não entramos lá ainda. Não dá para nós montarmos uma equipe lá ou terceirizar com uma outra empresa, porque para entrar no mercado quem deve fazer isso é a XXX. Primeiro ela tem que entrar no mercado para depois trabalhar com representações.

Fred: Em relação aos treinamentos, até onde o colaborador tem poder e responsabilidade para escolher o caminho que ele quer trilhar e até que ponto esse treinamento é vinculado aos conhecimentos que vocês entendem ser críticos para alcançar os objetivos organizacionais?

Ad: Hoje quem coordena o treinamento de alguém que está entrando é o coordenador dessa pessoa. Para cada área existe um coordenador. Em alguns casos, a pessoa se sente livre para buscar informações naquilo em que ela se sente deficiente. Cada treinamento existe um cronograma que teoricamente supre as necessidades, mas devido a necessidade e a visão que ela tem do todo ela pode pegar um material para estudar, pegar um livro na biblioteca. Isso não é limitado. Mas existe algo que deve ser cumprido.

Fel: Existe uma preocupação com o ambiente físico da XXX para fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimento e os trabalhos em equipe?

Ad: As equipes são divididas em setores. Existe uma reunião semanal obrigatória, onde eles vão trocar problemas, idéias e soluções, falar de determinado cliente ou produto. Cada grupo monta sua pauta e discute. Existe um coordenador dentro de cada equipe que procura fomentar isso. Existe uma preocupação em fomentar isso e que todos estejam num nível de conhecimento adequado.

Fel: Então fisicamente eles estão separados por áreas?

Ad: Sim. Fisicamente eles estão separados. Mas a XXX quase não tem paredes.

Fel: E no seu ponto de vista existe um clima de confiança, sociabilidade e relacionamentos por parte dos colaboradores?

Ad: Sim. Tanto é verdade que a pessoa que tinha problemas de relacionamento acabou saindo. Estava criando vários conflitos com pessoas de todas as áreas e no fim acabou saindo.

Fred: Realmente. Quando a cultura é bem definida e a pessoa não se ajusta ela acaba saindo.

Fel: Existe alguma tecnologia na empresa para auxiliar a transferência de conhecimento tácito, ou seja, aquele que a pessoa possui internamente e ainda não está explicitado e documentado, como, por exemplo, uma ferramenta de discussão on-line?

Ad: A empresa é integrada por uma ferramenta de comunicação. A toda hora por qualquer motivo as pessoas podem se comunicar. Nós estamos adotando também o Skipe, que possui os fóruns.

Fred: As ferramentas são abertas para fora, como o MSN, por exemplo?

Ad: Não. Nós restringimos o MSN, a não ser fora do horário comercial.. Assim como os sites também. Não permitido que ninguém navegue em sites que não tenha relação com o trabalho. E se for pego isso é motivo para ser demitido.

Fel: Existem grupos na sua empresa que contribuem para o processo de aprendizagem, mas não são diretamente coordenados pela empresa? Como, por exemplo, alguns programadores montam um grupo de estudo da tecnologia Java, formal ou informal.

Ad: Informal. Existem as necessidades de cada grupo e eles gerenciam isso aí. Quando há necessidade da empresa intervir, eles solicitam e nós até podemos oferecer os caminhos para isso. Geralmente o coordenador vai lá define que vão estudar tal coisa, mas não existe um programa estabelecido e rotineiro que estimule esse processo por regras. É uma coisa natural.

Fred: Existe alguma coisa que desestimule?

Ad: Não. Inclusive, está tendo um curso aos sábados, que eles mesmo criaram, de tecnologia Java. E nós apoiamos, reservamos sala em nome da empresa, sem problemas. Nós oferecemos a estrutura. Se precisar de projetor também nós disponibilizamos sem problema nenhum.

Fel: Em relação à contratação e recrutamento, a prática de vocês é dirigida para contratar pessoas apropriadas com a cultura da empresa e com a cultura de compartilhar o conhecimento?

Ad: Para as funções gerais, nós utilizamos uma agência. Eles verificam, nos passam o perfil técnico e o perfil pessoal; nós participamos de algumas entrevistas dentro de um grupo que eles montam. Para as funções mais técnicas, de programação, por exemplo, nós não temos como passar para as agências. Então nós temos um processo onde primeiro nós buscamos alguma indicação interna para ver se alguém conhece uma pessoa capacitada e que tenha um perfil adequado com a empresa. Independente disso, todos passam por três entrevistas. A primeira é uma entrevista técnica, depois um teste técnico. E por último uma entrevista comigo, para a parte técnica, comercial e administrativa, e com o Fabiano para suporte. Nessa entrevista eu abordo os pontos mais pessoais. Essa questão de princípios e valores é muito importante para nós. Temos alguns descontentamentos com salário, logicamente. As pessoas sempre vão querer ganhar mais. Mas a gente procura levar isso da melhor maneira, principalmente agora que nós estamos implementando o plano de cargos e salários.

Fel: Vocês têm recompensas e incentivos e eles estão elaborados de forma a promover a criação e compartilhamento do conhecimento?

Ad: Existe hoje a divisão de lucros e existe uma metodologia para isso que depende de alguns fatores. Primeiro, assiduidade do funcionário. Tem outro item que é a colaboração e o comprometimento dele com a empresa. Tem outro que é o relacionamento e outro que são as metas. Só que nós não conseguimos ainda apontar esses indicadores. Nos últimos semestres nós fizemos a distribuição, mas não respeitamos esses indicadores. Pois tem outros também como tempo de atuação na empresa, a função e o salário dele, se é meio período ou tempo integral. Nós temos dificuldade de colher os indicadores. Alguns até nós conseguimos, mas eles precisam estar bem fundamentados. Nós temos que estabelecer algumas coisas que ainda não conseguimos para formalizar esses indicadores.

Fel: Vocês se preocupam em identificar as pessoas que detêm o conhecimento chave dentro da organização?

Ad: As pessoas já estão identificadas. São os coordenadores. Independente de quem saia da empresa eles têm capacidade para colocar outro e coordenar um treinamento. E esses coordenadores têm um salário diferenciado, justamente para

mantê-los dentro da empresa. A não ser quando a pessoa têm um conhecimento que o coordenador não consegue acompanhar. Por exemplo, lá no suporte têm um rapaz que entende muito de Linux. O coordenador não consegue captar essa informação, mas sabe que o rapaz tem a informação. Assim, ele tenta promover e fazer com que essa pessoa distribua a informação. Porém, não tem como evitar essas capacidades que vão muito do perfil de cada um.

Fel: Para finalizar, as últimas perguntas. Como você enxerga o grau de conscientização dos colaboradores em relação aos conceitos e práticas de gestão do conhecimento e se a empresa estimula eles a se tornarem gestores do próprio conhecimento?

Ad: Nisso está tendo uma evolução muito importante. Até mesmo porque todas essas ferramentas que estão sendo implantadas, as metodologias que estão sendo desenvolvidas e todo esse processo que gera informação incluem as pessoas, pois elas fazem parte desse processo. Acredito que estamos no caminho certo, mas perto de chegar onde queremos ainda falta bastante. E todos tem essa consciência.

Ad: É importante observar também que a empresa está crescendo na quantidade, mas não está perdendo o controle dos trabalhadores. Até mesmo porque esse processo de contratação está tornando as coisas padrão.

Fred: realmente. A necessidade do crescimento exatamente torna a necessidade de ter esses controles mais explicitados. As duas coisas se ajudam. A empresa tem vários mecanismos, que são os formais, os próprios controles, e os informais, que é a cultura. Se vocês têm uma cultura bem definida e os mecanismos de controle bem definidos, as coisas caminham no sentido correto. Só para fechar, gostaria de perguntar o que você considera o grande desafio daqui para frente e deixamos um espaço final para comentários de qualquer gênero.

Ad: Primeiro o grande desafio da XXX era se equilibrar economicamente, pois ela havia perdido 70% do faturamento de uma hora para outra. E isso nós estamos conseguindo superar agora. Mesmo a empresa tendo crescido em nº de pessoal também. O nosso desafio agora é algo muito grande. É crescer nesses três mercados (metal-mecânico, agências de publicidade e o novo nicho que são as indústrias de confecções) cerca de 100% ao ano durante os próximos três anos. É difícil, mas é factível e nós sabemos disso.

APÊNDICE 5 – CASO PB

Entrevista com sócio na integra

Fel: Primeiro eu gostaria que você falasse o seu nome, seu cargo e as principais atividades que desempenha na empresa.

Ma: Meu nome é xxxx. Sou diretor de negócios da XXX. As atividades vão desde definição de produtos, contato com clientes, às vezes também gerência de projetos estratégicos e auxílio os outros sócios na administração da empresa como um todo.

Fel: Gostaria que você falasse um pouco mais da empresa agora. Qual o porte dela considerando o faturamento e nº de funcionários diretos?

Ma: A XXX foi fundada em 2002. Portanto, está completando quatro anos. O porte é pequeno. Nós somos em três sócios e mais cinco colaboradores. Nós desenvolvemos soluções para gestão de projetos. Isso mudou há um ano atrás, pois nós iniciamos desenvolvendo projetos de TI sob medida. Principalmente para portais de e-commerce e e-business. E de um ano para cá nós diversificamos para atender também a área de gestão de projetos. Agora nós temos as duas.

Fel: Gostaria que você falasse, só para completar, qual a faixa de faturamento ao ano da empresa.

Ma: Em torno de R\$ 150.000, com perspectivas de crescer 100% nesse ano.

Fel: Gostaria que você falasse um pouco mais detalhada qual foi a trajetória da empresa, qual foi o foco de atuação no mercado e as estratégias que a ela utilizou para isso.

Ma: A empresa surgiu quando três sócios que eram colegas numa outra empresa que se mudou para São Paulo resolveram ficar em Florianópolis, por já terem um conhecimento complementar. Abrimos a empresa e começamos a desenvolver software sob medida em 2002. Logo no começo já pegamos um projeto grande. E nós temos um diferencial que é o relacionamento com o cliente. Nós nunca perdemos um cliente. Esse é um dos valores da nossa empresa. Em meados de 2005, decidi diversificar e entrar na parte de produtos. Porque serviço não dá um valor fixo, não é sustentável. Você tem um recurso por determinado período e quando está acabando já tem que correr atrás de outro.

Fred: No caso então os três sócios tinham que desenvolver o projeto, ir atrás de clientes, enfim, fazer tudo?

Ma: Sim. No começo era isso. Éramos em dois analistas e um que fazia mais aparte de designer. Então decidimos desenvolver um produto na área de Gestão dos Documentos. E nisso, nós tínhamos na época um software desenvolvido para gestão dos projetos internos da empresa. Quando íamos apresentar para os clientes o software de Gestão dos Documentos, muitos se interessavam mais quando nós mostrávamos o de projetos. Então nós decidimos mudar a estratégia para focar nessa parte de gestão do conhecimento. Também nessa época, nós incubamos aqui no MIDI. E foi interessante que nós éramos muito técnicos e não tínhamos muito a noção de administração e empreendedorismo. E a incubadora oferece bem esse treinamento na parte empresarial, como a parte de gerenciamento, relacionamento com o cliente, analisar e segmentar o mercado, etc. Isso foi muito importante, porque em seis meses ajudou a estruturar bem a empresa nessa parte organizacional. Começamos então a desenvolver nossos processos comerciais, de desenvolvimento, de vendas, de RH, enfim, conseguimos estruturar bem a empresa. E nesses últimos seis meses nós demos um foco no desenvolvimento desse produto.

Fred: Qual o segmento de vocês?

Ma: Empresas de TI e de engenharia civil. Na verdade, a Gestão de Projetos se estende a qualquer tipo de empresa, inclusive nós temos clientes na área de eventos e na área de prestação de serviços. Mas hoje em dia quem está mais comprando software de gestão de projetos são empresas de base tecnológica.

Fel: Vocês realizaram um planejamento estratégico ou algo nesse sentido?

Ma: Mais ou menos. Nós sempre estudamos bastante essa parte administrativa e de planejamento. Nós chegamos até a iniciar um planejamento estratégico. Mas o que nós chegamos mais próximo foi quando tivemos que realizar um plano de negócio para entrar na incubadora. A partir disso, nós desenvolvemos o plano de negócio da empresa e o plano de negócio do produto. Ou seja, segmentamos em dois negócios.

Fel: Vocês definiram uma estratégia de negócio?

Ma: Nós temos a médio prazo. Nós sabemos os clientes que temos que atacar baseado na nossa segmentação e vamos começar na região sul e em São Paulo.

Fred: Quem são os concorrentes?

Ma: Existem quatro empresas em Santa Catarina que desenvolvem solução para gestão de projetos. Uma é a nossa. Existe uma em Joinville que tem o foco mais em grandes empresas. As outras duas são de Joinville e Florianópolis também e são empresas que estão iniciando. Portanto, nós temos uma boa perspectiva, pois o mercado é bem promissor.

Fel: Vocês têm identificados, formal ou informalmente, quais os conhecimentos críticos necessários para os negócios de vocês, tanto para serviços como para o produto?

Ma: Nós mapeamos tudo que os funcionários precisam aprender para desenvolver o software e os projetos, tanto na parte do produto quanto na prestação de serviços. Nós fizemos avaliação nos funcionários e sabemos onde cada um é forte. Fizemos também um plano de treinamento para capacitar cada um no ponto onde tem necessidade. Na parte de produto, não temos documentado, mas sabemos o que é necessário para desenvolver o software pela experiência que eu tenho nessa área e porque nós mapeamos o conhecimento. Agora nós estamos buscando uma certificação para os sócios, pois dá mais credibilidade na busca de clientes. Vamos estar contratando um gerente de projetos para dar consultoria. Porque nós queremos não só apenas prover o software, mas toda uma consultoria necessária para a empresa estruturar os processos da gestão de projetos.

Fred: Vocês preferem ter essa pessoa internamente do que fazer parcerias?

Ma: Os dois. Pretende ter internamente e estamos fazendo algumas parcerias com empresas aqui do estado que provêm consultoria nessa área de gestão de projetos.

Fel: Como vocês trabalham o compartilhamento do conhecimento no dia-a-dia de trabalho da empresa? Há uma ênfase em que os trabalhadores compartilhem o conhecimento?

Ma: Tem. Uma boa pergunta te. Foi bem comentado quando estruturamos nosso plano de cargos e salários. O que difere um analista sênior de um analista pleno, é a capacidade dele de compartilhar o conhecimento para outras pessoas. Para poder ser promovido, ele tem o dever de compartilhar o conhecimento. Outra coisa que fazemos, toda a tecnologia ou matéria que alguém estuda, ou uma metodologia que alguém analisa, nós geramos exemplos e armazenamos nos servidores onde todos têm acesso. Na parte do produto, é ainda melhor. Nós temos uma base de informações históricas, ou seja, um repositório de documentos com buscas por conteúdo ou palavra-chave. E tudo que aconteceu de certo ou errado num projeto,

nós armazenamos as boas práticas aprendidas e compartilhamos. Quando alguém precisa solucionar algum problema pode acessar a base e buscar como foi solucionado. Isso também é um pouco da gestão do conhecimento aplicada a gestão de projetos, que é um dos diferenciais do nosso produto. Inclusive nós incorporamos o produto anterior de gestão dos documentos nesse produto. Porque o pessoal se interessava, mas não traduzia o benefício em dinheiro. E o de projetos você traduz muito fácil em dinheiro. Qualquer redução de custos em um projeto você já banca o software. Na verdade, a empresa que nós trabalhávamos antes de fundar a XXX, era uma empresa com foco na gestão do conhecimento e e-learning e nós trouxemos essa bagagem de lá.

Fel: Vocês utilizam, por exemplo, reuniões ou eventos periódicos para compartilhar o conhecimento?

Ma: Não temos, mas estamos querendo fazer. Fazemos reuniões por demanda apenas. Não temos algo periódico. Nós também assinamos duas revistas técnicas que ficam disponíveis para o pessoal aprender e se atualizar.

Fred: Vocês utilizam uma pessoa de cargo mais elevado como mentor de um mais novo?

Ma: Nós implantamos há quase dois meses o sistema de mentoria. Os sócios são os mentores dos funcionários e nós dividimos. Há uma reunião para verificar onde o funcionário quer chegar e o mentor vai mostrar o caminho para chegar lá. Por exemplo, se a pessoa quer focar na área mais técnica, nós vamos lá e focamos ele mais na área de desenvolvimento. E também tem alguns desenvolvedores que estão abaixo de nós que são líderes. São responsáveis por difundir o conhecimento para os estagiários. Isso nós fizemos porque consumia muito tempo nosso e não estávamos tendo tempo para cuidar da parte administrativa.

Fred: Vocês incorporaram isso de alguma forma nos processo de avaliação interna dos funcionários e de remuneração?

Ma: O plano de cargos e salários foi desenvolvido com base nisso. A própria avaliação dos funcionários tinha um item que é o compartilhamento do conhecimento. Para a pessoa ser promovida ela tem que atingir esse nível. E nós avaliamos tanto como nós enxergamos quanto como os outros enxergam. Quem nos ajudou a estruturar tudo isso foi um consultor de RH.

Fel: Em relação a esse plano de cargos e salários, vocês têm alguma metodologia de recompensa e incentivos elaboradas de forma a promover a criação e compartilhamento do conhecimento?

Ma: Como eu falei. Para a pessoa ser promovida do analista júnior para o sênior é requisito técnico. E para ser promovido para analista pleno, é requisito comportamental e divulgação do conhecimento. Pode ser um excelente técnico. Se não compartilhar o conhecimento não é promovido. E os níveis tem uma diferença salarial. Não há uma remuneração pontual ou por atividades.

Fel: Vocês utilizam indicadores de avaliação para uma pessoa passar de um nível para outro ou é conforme a percepção dos sócios?

Ma: Nós não definimos ainda indicadores. O que fazemos é uma avaliação 360° e conversar com o colaborador para saber a visão dele. Assim, nós chegamos a uma conclusão se atende completamente, parcialmente ou não atende. Inclusive nem sei se existe algum indicador. O que nós temos como política também, se um funcionário tem uma idéia que acaba sendo incorporada no produto e é um diferencial, ele também é recompensado com participação nas vendas desse produto.

Fel: Em termos de tecnologias, o que vocês utilizam na empresa para auxiliar o processo de compartilhamento do conhecimento?

Ma: Utilizamos esse software que desenvolvemos para gestão de projetos e armazenar as lições aprendidas. Também temos alguns documentos compartilhados na intranet para compartilhar exemplos de códigos, artigos interessantes, exemplos de tecnologias...

Fred: Os funcionários têm acesso ao mapeamento das expertises que vocês fizeram?

Ma: Sim. O plano de cargos e salário foi exposto a todos eles mostrando habilidades que ele precisa para alcançar determinado cargo. Já a avaliação que é feita de cada funcionário pelo mentor e as necessidades que ele tem são apresentadas somente a ele. Apenas é exposto o necessário para cada cargo.

Fel: Fora o sistema que vocês utilizam, há algum sistema específico para gestão do conhecimento?

Ma: Não. Temos somente aquele. Mas também julgo que não é necessário outro software externo específico, pois o nosso já atende bem a demanda. Ah, nós

utilizamos um CRM também. Serve para registrar tudo que ocorreu na venda desde a primeira visita.

Fred: Mas vocês usam O CRM só internamente ou há uma troca de informações com o cliente?

Ma: Não. Utilizamos só internamente. Porém, o software de projetos, nós compartilhamos com os clientes, parceiros e fornecedores. Às vezes tem uma reunião e nós já colocamos a ata disponível no software, por exemplo. Lógico que há algumas áreas restritas, mas basicamente nós compartilhamos todos os documentos com os clientes.

Fred: Até que ponto há uma liberdade para os funcionários buscarem conhecimento complementar para o trabalho?

Ma: Nós temos uma rede muito boa de relacionamento. Desde de quando trabalhávamos na outra empresa, nós temos um relacionamento muito bom. Tanto para serviços como para a gestão de projetos e estamos sempre trocando e compartilhando informações com eles.

Fel: Em relação as pessoas, vocês têm uma prática de recrutamento focada para achar candidatos apropriados com a cultura da empresa e com a prática de compartilhamento de conhecimento?

Ma: Sim. O Recrutamento tem duas partes. Primeiro nós definimos o perfil técnico e pessoal que nós queremos. Assim, nós fazemos uma prova de seleção técnica que é eliminatória e depois parte para a segunda fase só quem sabe a tecnologia. Aí, nós utilizamos uma consultora de RH para fazer uma avaliação comportamental e verificar a parte de compartilhamento do conhecimento, comprometimento e proatividade, que são os três comportamentos que nós consideramos mais adequados para a empresa.

Fel: Vocês já tiveram a perda de conhecimento com a saída de algum funcionário?

Ma: Não tivemos perda de conhecimento. Até porque no início nós participávamos do desenvolvimento dos códigos. Teve uma vez que um funcionário saiu e ele tinha um conhecimento pontual sobre um projeto, não sobre a tecnologia. Então nós tivemos que nos empenhar um pouco para entender o que ele estava fazendo e em que parte deixou. Nós procuramos não concentrar um conhecimento em uma pessoa só. Nós procuramos espalhar isso, justamente para que se alguém saia não abale a estrutura da empresa.

Fel: Vocês utilizam a rotação de funções também?

Ma: Rotação de funções não. Apenas entre os sócios nós utilizamos esse tipo de coisa. Na verdade, há uma escala de crescimento. Quando a pessoa entra, ela aprende uma parte da tecnologia e a medida que vai crescendo na empresa ela vai aprendendo outra parte de mais alto nível e a primeira parte passa a ser feita pelas pessoas que estão iniciando. É uma espécie de rotação. As pessoas que estão há mais tempo tem todo o conhecimento.

Fred: Dessa forma, vocês têm identificados não só as pessoas chaves, como também os conhecimentos chave para cada função.

Ma: Nós procuramos compartilhar esse conhecimento das pessoas chaves. Elas também realizam um plano de capacitação para que as pessoas mais novas possam chegar nesse nível.

Fred: Vocês dão liberdade para que os funcionários buscar o conhecimento necessário e decidir onde eles querem chegar?

Ma: Na verdade, não o conhecimento. Nós damos a liberdade para escolher para onde ele quer ir. Se é mais para a área técnica ou se é mais para a área de atendimento ao cliente ou consultoria. Mas o conhecimento e a parte técnica todos têm que ter. Por exemplo, a linguagem é Java e ele tem que aprender isso. Mas como eu disse, primeiro é feito um diagnóstico e é mapeado os conhecimentos necessários. Na reunião de mentoria nós apresentamos em que pontos ele está bem ou em qual precisa melhorar ou adquirir um conhecimento sobre aquilo. E as pessoas que estão há mais tempo nós instruímos para ensinar os conhecimentos que estão faltando para os mais novos.

Fel: Os funcionários têm confiança na empresa e há um clima bom de sociabilidade e relacionamentos?

Ma: Sim. Esse é um outro valor que nós prezamos muito na empresa, o clima. Nós sabemos que para uma empresa pequena competir com uma maior em termos de oferta de remuneração, nós não temos condição de pagar melhor. Então nós levamos para uma parte do ambiente de trabalho bom, um lugar que a pessoa goste de trabalhar e se sinta a vontade, tenha liberdade para propor e falar o que ele pensa. Procuramos sempre filtrar os problemas e tentar manter o comprometimento e a vontade de trabalhar. E isso tem dado bastante resultado. Já tivemos casos de pessoas que receberam propostas de salários muito melhores e decidiram ficar porque gostam de trabalhar aqui. Nós também promovemos alguns eventos para

integrar o pessoal como algumas confraternizações e isso também faz a diferença. O nível de rotatividade é realmente muito baixo.

Fel: Existe um alto grau de conscientização dos colaboradores em relação aos conceitos e benefícios da gestão do conhecimento?

Ma: Mais ou menos. Os sócios, ou seja, a direção já tem essa conscientização pelas experiências anteriores. O pessoal nós incentivamos a compartilhar, mas nada formal. Nós mostramos a importância do compartilhamento e procuramos deixar bem claro o que a empresa está fazendo e para onde estamos indo, para deixar a pessoa mais segura.

Fel: Há uma preocupação com o ambiente físico da empresa para fomentar a criação e o compartilhamento do conhecimento?

Ma: Sim. Nós nos preocupamos com isso. Tanto é que todos trabalham no mesmo ambiente sem divisórias, sem nada. Até porque já tivemos experiências anteriores de pessoas que trabalhavam no mesmo ambiente e se cumprimentavam quando entravam e saíam apenas. Aqui é bom porque a empresa é pequena e o conhecimento flui. Quando um precisa, vai e chamo o outro que repassa o conhecimento. Acho que isso favorece bastante.

Fel: Há uma formação de grupos internos que favorecem a aprendizagem na empresa, mas que não são necessariamente monitorados por ela? Por exemplo, os programadores e estagiários montam um grupo de estudo da tecnologia Java.

Ma: Não, até porque nós estamos em poucas pessoas. Mas nós incentivamos bastante o aprendizado. Inclusive nós temos uma biblioteca com livros técnicos que nós disponibilizamos e quando um funcionário tem interesse em comprar um livro que for de interesse geral nós compramos. Mas grupos nós não temos porque somos pequenos ainda. Acredito que no futuro irão surgir e nós vamos incentivar a formação desses.

Fel: Em relação à transferência de conhecimento tácito, que é o conhecimento que não está documentado, vocês têm alguma tecnologia ou alguma prática para facilitar esse tipo de transferência?

Ma: Em relação a projetos, nós temos reuniões de “brainstorming”, onde nós vamos mediando o que é melhor para o projeto. Nós também temos junto ao nosso sistema de gerenciamento de projetos um fórum de discussões, onde o pessoal registra principalmente idéias de melhorias onde o sistema também busca e acha as

informações lá. E nós usamos isso principalmente para desenvolver as novas versões do sistema ou algo que aconteceu nos projetos.

Fred: O sistema de busca de vocês consegue achar informações em qualquer estrutura que vocês têm? Nos fóruns, lições aprendidas, documentos, ...

Ma: Sim

Fred: E-mail Também?

Ma: Se for salvo como um documento no sistema também entra. É interessante que o sistema busca tanto na palavra que tu colocou no resumo, no cadastro ou na palavra-chave, como por conteúdo do arquivo. Todos os arquivos que contém textos, pdf, txt, excel, enfim, ele indexa e pode ser buscada essa informação. Isso é o interessante. Porque não adianta apenas armazenar a informação. Você tem que ter um sistema que recupere ela, ou não adianta.

Fred: Vocês realizam a auditoria do conhecimento no sentido de avaliar o conhecimento que precisa ou que está faltando?

Ma: Nós fazemos uma avaliação mais informal. Pelo dia-a-dia você consegue verificar o que o funcionário sabe e o que ele não sabe de acordo com o resultado dele. Portanto, conseguimos avaliar informalmente, nada formal.

Fred: E em termos do que já está armazenado, vocês chegam a fazer uma reavaliação ou atualização das informações?

Ma: Não tem nada formal. Uma vez ou outra nós fazemos uma limpeza para descartar o que já se tornou obsoleto.

Fel: Vocês se preocupam em medir os resultados através de indicadores como, por exemplo, retorno de investimento no projeto ou indicadores de vendas?

Ma: Sim. Agora que estamos começando a dar mais ênfase nisso. Ao final do projeto nós estamos realizando uma pesquisa de satisfação com o cliente para verificar tanto pontos do projeto como pontos do gerenciamento do projeto. E isso serve de base para as nossas lições aprendidas. Nós também realizamos uma reunião de finalização do projeto para ver que pontos deram certo e quais deram errado e documentamos isso para projetos futuros formando uma base de informações de boas práticas. Nós começamos agora a parte de vendas e não temos condições ainda de retirar indicadores. O software de CRM até gera alguns indicadores na parte de vendas, como tempo de negociação e tempo de venda. Nós pretendemos utilizá-los, mas ainda não estamos.

Fel: com base no que nós já debatemos sobre a gestão do conhecimento, você acredita que a gestão do conhecimento praticada está alinhada com a estratégia de negócio de vocês?

Ma: Sim, acho que está bem alinhada. Como eu falei, um dos valores da empresa é o compartilhamento do conhecimento e a valorização do funcionário, o atendimento ao cliente.

Fred: Qual é a meta de vocês para daqui a dois anos em termos de faturamento e de nº de clientes?

Ma: Nós ainda não definimos isso. Mas a meta até o final do ano é conseguir dez clientes.

Fred: Quais os fatores competitivos que você considera para alcançar essa meta? Qual o diferencial da empresa em relação às outras?

Ma: A qualidade do produto e o atendimento ao cliente. Nós temos um atendimento diferenciado, tanto é que nós customizamos a solução de acordo com a necessidade do cliente. Se não está tendendo 100%, nós modificamos a solução para ele. Nós também estamos entrando com um preço acessível no mercado para pegar esse cliente de pequena e média empresa.

Ma: Nós fizemos uma pesquisa de mercado e vimos que existem muitas ferramentas boas para o planejamento. Então nós pensamos em focar no acompanhamento, que é aonde vimos que está faltando e o pessoal estava mais reclamando. Procuramos focar nessa parte de aumento da produtividade, diminuição do nº de erros devido à base de conhecimento que foi armazenada. Então resolvemos focar nessa parte de resultados.

Fel: De um modo geral, você acredita que a empresa estimula os trabalhadores a se tornarem gestores do conhecimento?

Ma: Acredito que sim. Foi bem definido no plano de cargos e salários essa parte do compartilhamento do conhecimento que ele precisa ter para crescer.

Fel: Para finalizar nosso estudo, o que você considera ser o grande desafio para empresa e também deixamos um espaço para considerações finais.

Ma: Primeiramente, eu gostaria de enfatizar que a empresa está bem avançada para o porte dela. E acredito que a justificativa foi o ingresso na incubadora que nos deu um excelente apoio na estruturação da empresa, em consultorias de marketing, RH, custos. A visão de futuro e desafios, eu acredito que agora nós estamos entrando numa fase de crescimento, pois estamos lançando o produto e acreditamos que será

bem aceito no mercado. E o desafio é fazer a empresa crescer e manter esses valores de atendimento ao cliente e valorização do funcionário.

APÊNDICE 6 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 Apresentações e preparação
 - 1.1 Nome, cargo e principais atividades do entrevistado
 - 1.2 Porte da empresa considerando o faturamento, nº de funcionários diretos, tempo e ramo de atuação da empresa
 - 1.3 Histórico / trajetório da empresa e seu foco de atuação (estratégias)

- 2 Estratégia
 - 2.1 Sua empresa tem a estratégia de negócio bem definida?
 - 2.2 A forma como é gerido o conhecimento e a estratégia de negócio da sua empresa estão alinhadas?
(estratégia apoia o compartilhamento, criação e inovação / compreende a importância do conhecimento na organização)
 - 2.3 A gestão do conhecimento da empresa sofre mudanças e adaptações conforme a mudança dos ambientes interno e externo.
 - 2.4 A empresa identifica quais os conhecimentos críticos para o seu negócio, suas fontes e seus fluxos (gargalos)?

- 3 Cultura
 - 3.1 Os funcionários têm confiança na organização e há um clima de sociabilidade e relacionamentos?
 - 3.2 A empresa propicia o compartilhamento de conhecimento no fluxo natural do trabalho?
 - 3.3 Há na empresa uma base de conhecimento coletiva em que todos os empregados contribuem com sua própria experiência e expertise?

- 4 Conscientização

Existe um alto grau de conscientização sobre os conceitos e benefícios da gestão do conhecimento e os funcionários já incorporaram isso ao dia-dia de trabalho?

5 Melhores práticas / compartilhamento

5.1 Existe uma ênfase na disseminação de melhores práticas.

(usam mentoria, rotação de função, eventos periódicos de compartilhamento das atividades e progressos)

5.2 A empresa possui mecanismos para armazenar e reutilizar lições aprendidas.

6 Estrutura organizacional e física

6.1 Há preocupações com o ambiente físico para fomentar a criação e compartilhamento de conhecimento

(facilita comunicação entre as pessoas)

6.2 Na sua empresa há comunidades de prática internas que contribuem para o processo de aprendizagem e para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores.

(a empresa estimula e considera COPs importante / tem atividades definidas / tem moderadores)

6.3 A empresa possui estruturas (físicas e de tecnologia da informação) que suportam as comunidades (suporte na comunicação e no compartilhamento de conhecimento).

7 Tecnologias

7.1 As ferramentas de TI são utilizadas para gerir o conhecimento e a empresa disponibiliza on-line o acesso a todos os membros?

7.2 A empresa utiliza algum sistema para suportar a gestão do conhecimento?

7.3 Existem algumas tecnologias para melhorar o acesso ao conhecimento externo, tais como internet, teleconferências, inteligência competitiva. Sua empresa disponibiliza alguma tecnologia para esse propósito?

7.4 Existem algumas tecnologias para localização do conhecimento tais como mapeamento das fontes internas de melhores práticas, ferramentas de mapeamento mental, ferramentas para localização de experts (páginas amarelas), data mining. Sua empresa disponibiliza alguma tecnologia para esse propósito?

7.5 Existem algumas tecnologias para auxiliar a transferência de conhecimento tácito, tais como grupos de discussão online, vídeo conferência e tecnologias que suportem mentoria. Sua empresa disponibiliza alguma tecnologia para esse propósito?

7.6 Existem algumas tecnologias para compartilhamento, tais como intranet, e-mail, CRM, portais corporativos, ferramentas de mensagens instantâneas, teleconferências, Lotus Notes. Sua empresa disponibiliza alguma tecnologia para esse propósito?

8 Mensuração / Avaliação

8.1 A empresa se preocupa em medir resultados sob várias perspectivas?

(indicadores de retorno sobre inv., clientes, vendas)

8.2 A organização possui indicadores para as atividades específicas de gestão do conhecimento

(indicadores de compartilhamento, estratégia, sistema de KM).

8.3 A empresa realiza auditoria do conhecimento?

(excesso ou escassez de info / nível de k e de atualizações nas informações / ações de reinventar a roda)

9 Recompensas

As recompensas e incentivos estão elaboradas de forma a promover a criação e compartilhamento de conhecimento.

(recompensas individuais e coletivas?)

10 Pessoas

10.1 Já houve perda de conhecimento na sucessão/substituição de algum cargo? E a empresa possui mecanismos para reter o conhecimento dos funcionários antes que eles deixem a organização ou o cargo?

(possui entrevista de desligamento)

10.2 As práticas de recrutamento são dirigidas para achar candidatos com atitudes apropriadas e disposição para contribuir para uma cultura de compartilhamento de conhecimento?

10.3 A empresa se preocupa com a identificação das pessoas que detêm conhecimento chave na organização?

10.4 De um modo geral, a empresa estimula os trabalhadores a se tornarem gestores do conhecimento?

11 Questões finais

11.1 O que você considera um grande desafio para a empresa atualmente?

11.2 Espaço para considerações finais.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)