

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROGRAMAS DE PARCERIAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL.**

MICHELE TIERGARTEN

SÃO PAULO

2009

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MICHELE TIERGARTEN

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROGRAMAS DE PARCERIAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de concentração: Estratégia Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Ademir Antonio Ferreira

SÃO PAULO

2009

AGRADECIMENTOS

Muitos são os agradecimentos que tenho a fazer, primeiramente a Deus por ter me abençoado com saúde e coragem para prosseguir com meus estudos e proporcionando a possibilidade de realizar um sonho, a obtenção do título de mestre em administração.

Em especial, a minha mãe, Izildinha pelo seu amor, afeto e dedicação, que sempre me incentivaram a concluir estes anos de estudos. A meu pai Ingo, que me fez acreditar no sucesso dessa jornada, incentivando-me a lutar pelos meus ideais.

Expresso minha profunda gratidão, ao Professor Dr. Ademir Antonio Ferreira dedicado e competente, que se comprometeu a coordenar e contribuir para a conclusão deste estudo. Certa de que o tenho como exemplo vitorioso de ser humano e profissional.

Um agradecimento genérico aos demais professores, em especial, à Professora Dra. Suzana Bierrenbach de Souza Santos, Professor Dr. Ralph da Silva, e Professor Dr. Marcius Fabius Henriques de Carvalho em função do compartilhamento de seus imensuráveis conhecimentos.

Aos colegas com os quais convivi durante todo o desenvolvimento do projeto de pesquisa e, com os quais tive a oportunidade de aprender e trocar experiências.

À Megasul Informática, que me concedeu tempo e recursos financeiros para a concretização desta formação.

Aos profissionais e gestor da empresa em estudo com os quais mantive inúmeros contatos e que, prontamente contribuíram para a conclusão desta dissertação.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

" A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe".
Jean Piaget

RESUMO

O crescente interesse pela “Gestão do Conhecimento” surgiu nos anos noventa do último século associado às estratégias empresariais e não mais apenas aos processos operacionais. Desta forma, são crescentes as produções acadêmicas diante do tema, bem como da frequente utilização de termos relacionados, tais como conhecimento organizacional, organizações do conhecimento, capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional, inteligência empresarial, entre diversos outros. Apesar de não ser uma preocupação desta pesquisa a apresentação das diversas abordagens conceituais sobre esses termos, é relevante compreender que o conhecimento uma vez considerado como um recurso para a atual sociedade do conhecimento precisa ser gerido nas organizações. A realização desta pesquisa tem sua justificativa diante do crescimento dos estudos focados na Gestão do Conhecimento no Brasil e por acreditar que tal assunto reflete a necessidade de conscientização das empresas que, em um mercado competitivo, necessitam reter ou, pelo menos, se assegurar, do uso dos mais apurados conhecimentos utilizados na sua área de gestão e, desta forma, gerar mais conhecimentos para difundir-lo na organização incorporando-o a produtos, serviços e sistemas. Este projeto de pesquisa se utiliza de um estudo de caso em uma empresa líder no segmento de automação comercial, tendo como objetivo principal investigar se há um modelo formal de Gestão do Conhecimento praticado pela empresa, bem como, analisar de que forma a contribuição das empresas associadas ao programa de parcerias completam o ciclo de coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento na empresa. Diante dos procedimentos metodológicos, a primeira etapa que se refere à construção do referencial teórico, culminou na seleção das variáveis, onde a comprovação que se busca é se porventura os métodos de gestão, adotados pela empresa, incentivam os indivíduos à criação e difusão do conhecimento e ainda, a transformar conhecimento tácito em explícito, permitindo o trabalho colaborativo e o compartilhamento do conhecimento. Na segunda etapa, será realizada a pesquisa de campo na empresa supracitada, para coleta de dados qualitativos que possibilitem a análise das informações visando a qualificação e intensidade da atuação das variáveis desta pesquisa selecionadas diante do levantamento bibliográfico. Como resultado busca-se um melhor entendimento diante da hipótese de que a Gestão do Conhecimento pode contribuir para o sucesso de alianças e parcerias no sentido de desenvolver novas possibilidades de aproveitamento das oportunidades disponíveis no mercado.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão do conhecimento; Alianças e Parcerias.

ABSTRACT

The increasing interest in "Knowledge Management" appeared in the last decade of the twentieth century associated with enterprise strategies and not just only to the operational processes. In such way, the academic productions ahead in the subject are increasing, as well as the frequent use of related terms, such as organizational knowledge, knowledge organizations, intellectual capital, intangible assets, organizational learning, business intelligence, and others. Although it is not the goal of this research the presentation of the diverse conceptual boarding on these terms, it is relevant to understand knowledge considered as a resource to the current society and the necessity of knowledge management in the organizations. The realization of the present research has its justification on the growth of studies with their focus in the knowledge management in Brazil and for believing that such subject reflects the necessity of awareness of the companies that, in a competitive market is necessary to hold back or, at least, to assure, the use of the most refined knowledge used in its management area and then generating more knowledge for reproducing it inside the organization, incorporating it on its products, services and systems. This research project uses a study case in a leader company in the segment of commercial automation and has an objective of investigate if it has a formal model of knowledge management used in this company, as well as analyzing how the contribution of the associated companies in the program of partnerships complete the cycle of collection, transformation, transmission and dissemination of the knowledge in whole company. Ahead of the methodological approach, the first stage is related to the construction of the theoretical references, culminating with the selection of the variables, in search for the evidence that if by chance the management methods are adopted in the company, stimulate the individuals to create and diffuse the knowledge and still transform the tacit knowledge into explicit, allowing the collaborative work and the share of knowledge. In the second stage, the field research in the above-mentioned company will be realized to collect the qualitative data that will make possible the performance of the analysis aiming the qualification and intensity performance of the selected variables with the bibliographical survey. As result, we searche the better agreement by the hypothesis that the knowledge management can contribute for the success of alliances and *Partners* hips in the direction to develop new possibilities of exploitation the available chances in markets.

Key-words: Knowledge; Knowledge management; Alliances and *Partnership*.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Espiral do Conhecimento

55

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição geográfica dos <i>PartnersPartners</i>	101
GRÁFICO 2 – Área de atuação dos <i>PartnersPartners</i>	102

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Marco histórico da Gestão do Conhecimento	23
QUADRO 2 – Atritos mais comuns e formas de superá-los	50
QUADRO 3 – Seleção das variáveis e referencial teórico	88

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 1996.	105
TABELA 2 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 1999.	107
TABELA 3 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 2006.	107
TABELA 4 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 2008.	108

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Descrição Geral da Área da Pesquisa	14
1.2	Definição do Problema de Pesquisa	17
1.3	Justificativa do Tema.....	17
1.4	Objetivo Geral	19
1.5	Objetivos Específicos	20
1.6	Contribuições do Estudo	20
2	REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1	Histórico da Gestão do Conhecimento.....	22
2.2	Diferenciação entre Dado, Informação e Conhecimento.....	25
2.2.1	Abordagens específicas de Conhecimento.....	29
2.3	Definição de Gestão do Conhecimento.....	33
2.4	Princípios da Gestão do Conhecimento	37
2.5	Processo de Gestão do Conhecimento.....	46
2.5.1	Davenport e Prusak.....	47
2.5.2	Nonaka e Takeuchi.....	51
2.5.3	Terra	56
2.5.4	Probst, Raub e Romhardt	60
2.6	Aquisição do Conhecimento.....	63
2.7	Criação do Conhecimento	66
2.8	Compartilhamento do Conhecimento	69
2.9	Retenção do Conhecimento.....	73
2.10	Ferramentas para Gestão do Conhecimento	76
2.11	Gerenciando o Conhecimento em Tempos de Rápidas Mudanças	79
3	METODOLOGIA	85
3.1	Caracterização da Pesquisa	85
3.2	Fonte de Dados e Variáveis	87
3.3	Procedimentos metodológicos adotados nas diversas etapas da pesquisa.....	91
3.4	Procedimentos adotados para a coleta de informações.....	91

4. A EMPRESA EM ESTUDO.....	93
4.1 O conceito <i>one-stop-shop</i>	94
4.2 O Programa de <i>Software Partners</i>	95
4.3 Considerando as vantagens competitivas.....	102
4.4 Considerando o ambiente concorrencial.....	105
4.5 Considerando os pontos-chave da estratégia empresarial.....	108
5. RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA.....	111
5.1 Análise das Informações.....	111
5.2 Consolidação, Análise e Comentários do Questionário.....	112
5.2.1 Apoio da Alta Administração.....	112
5.2.2 Compartilhamento.....	113
5.2.3 Formas de Compartilhamento.....	114
5.2.4 Formas de transmissão e registro do conhecimento.....	116
5.3 A Visão da Alta Administração.....	121
5.3.1 Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração.....	121
5.3.2 Cultura e Valores Organizacionais.....	122
5.3.3 Estrutura Organizacional.....	124
5.3.4 Administração de Recursos Humanos.....	125
5.3.5 Sistema de Informações.....	127
5.3.6 Mensuração dos Resultados.....	128
5.3.7 Aprendizado com o Ambiente.....	129
6. CONCLUSÕES E OBSERVAÇÕES FINAIS.....	132
6.1 Observações Finais.....	136
REFERÊNCIAS.....	138
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	147
APÊNDICE B – Questionário Preliminar.....	151
ANEXO A – Questionário da Pesquisa com Funcionários da Área de <i>Software Partners</i>.....	153
ANEXO B – Questionário da Pesquisa com o Gestor da Área de <i>Software Partners</i>.....	159

1 INTRODUÇÃO

A velocidade com que as mudanças no ambiente corporativo vêm ocorrendo faz com que os administradores atuais preocupem-se com a quantidade e qualidade das informações que circulam tanto no ambiente interno quanto externo.

O cenário econômico atual exige que tais empresas estejam aptas à alta competitividade, à satisfação dos consumidores, e flexíveis às mudanças no processo de decisão, para tanto, há que usar informações e conhecimentos para a compreensão de determinado problema, seleção da melhor alternativa, implementação de novas ações e avaliação dos resultados.

Desta forma, reconhece-se a importância do uso dos recursos de informação e de conhecimento na implementação de processos que direcionam os rumos administrativos, econômicos e sociais de uma determinada organização.

O crescente interesse pela “Gestão do Conhecimento” pode ser visto pela frequente utilização de termos que, de certa forma, estão relacionados ou refletem o mesmo significado, tais como *conhecimento organizacional, organizações do conhecimento, capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional, inteligência empresarial*, entre diversos outros. Apesar de não ser uma preocupação desta pesquisa, apresentar as diversas abordagens conceituais sobre esses termos é relevante compreender que o conhecimento, uma vez considerado como um recurso para a atual Sociedade do Conhecimento, precisa ser gerido nas organizações.

O conceito da Gestão do Conhecimento surgiu nos anos 1990, não somente associado ao processo operacional, mas principalmente à estratégia organizacional (SANTOS, 2001; SVEIBY, 1998).

A Gestão do Conhecimento se constitui na contínua redefinição dos propósitos organizacionais, bem como no modo de desenvolver novos processos na organização, de forma a minimizar o tempo de resposta aos participantes, com a utilização do conhecimento criado quando da execução da ação de negócio. Em outros termos, refere-se a uma ação estratégica de criação de processos que identificam, capturam e alavancam o conhecimento (McCAMPBELL *et al.*, 1999).

Diante desta perspectiva, o conhecimento é criado por um fluxo de informação e suportado por crenças e compromissos de quem o possui (NONAKA e

TAKEUCHI, 1997). Davenport e Prusak (1998) vão além, dizendo que é a soma das experiências, valores, contexto e *insights*, tendo origem e aplicação na mente de seus detentores. É a “informação combinada com a experiência, contexto, interpretação e reflexão” (DAVENPORT, LONG e BEERS, 1998, p. 43). Enfim, é o elemento que manipula, organiza e dá forma aos dados, de acordo com a experiência dos indivíduos, dependendo diretamente do universo cognitivo de cada indivíduo (TELLES e TEIXEIRA, 2002).

Nas organizações, o conhecimento está contido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Num cenário de mudanças permanentes, onde o conhecimento se multiplica num ritmo acelerado, as empresas têm buscado desenvolver estratégias que permitam maior amplitude na produção, na divulgação do conhecimento e, conseqüentemente, maior velocidade na sua incorporação aos processos de trabalho. O conhecimento que a organização é capaz de construir passa a ser o importante diferencial, assim como a capacidade de se adaptar a constantes mudanças.

A produção do conhecimento, sua divulgação e circulação por diferentes meios, não se encontra localizada em espaços pré-determinados, mas tem fronteiras mais amplas. É preciso compreender este momento na prática, porquanto várias metodologias foram estudadas e incorporadas à dinâmica empresarial, sempre objetivando maximizar o retorno sobre os investimentos realizados com recursos humanos.

Embora considerado relevante aos processos de tomada de decisão, o uso de informação e conhecimento só fará sentido se estes recursos forem geridos através de estratégias capazes de disponibilizar e disseminar a informação de forma apropriada a fim de dotar o gestor de um conhecimento diferenciado que o levará a decidir qual a melhor ação deverá ser implementada.

Nenhuma empresa escapa dos efeitos da informação. As drásticas reduções nos custos de obtenção, processamento e transmissão de informações estão alterando a maneira de se fazer negócios, afetando todo o processo através do qual se criam os produtos e, além disso, está reformulando o próprio produto, ou seja, todo o pacote de bens físicos, serviços e informações que as empresas proveem para gerar valor aos seus compradores (MCGOWAN, 1997 apud ROSINI; PALMISANO, 2003, p.69).

No contexto da economia globalizada, as empresas têm se deparado com um cenário de competitividade internacional, onde a necessidade de monitoração interna e externa se faz vital para sua sobrevivência no mercado. Com a diminuição das barreiras econômicas entre os países e o aumento na velocidade das comunicações, o ritmo dos acontecimentos passou a exigir uma nova forma de atuar dentro das empresas.

De acordo com CASTRO (1998), o setor de software, caracterizado como de alta tecnologia, possui características como a rápida velocidade na introdução de inovações técnicas e o contínuo desenvolvimento de produtos, além da competição acirrada. Também possui algumas características específicas como o baixo investimento em capital fixo e a necessidade de mão-de-obra com grande capacidade criativa e intelectual.

Contudo, verificou-se que, nos últimos anos, houve uma verdadeira revolução no campo da tecnologia da informação, onde, inicialmente estava voltada apenas para os aspectos técnicos envolvidos, ou seja, com relação ao desenvolvimento dos softwares em específico. Porém, atualmente, as preocupações desta área passaram também a focar as organizações e as pessoas que dela participam.

Desta forma, as metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação, bem como a preocupação com a Gestão do Conhecimento criado pelos envolvidos, têm evoluído e um conjunto variado de técnicas e ferramentas associadas vem sendo proposto.

1.1 Descrição Geral da Área da Pesquisa

A Gestão do Conhecimento tem sido apresentada como um tema emergente a partir de diferentes perspectivas e abordagens. O argumento de base se suporta no fato de considerar o conhecimento como elemento central para o desempenho organizacional. No entanto, ainda percebe-se pouca estabilidade quanto à utilização deste conceito. Para Davenport e Cronin (2000), o fato de estar sendo usado de forma diferente por vários domínios científicos, cada um afirmando que a sua compreensão parcial representa uma articulação definitiva do conceito, tem contribuído para a instabilidade quanto ao uso do tema.

Para Bowman (2002), uma das explicações para o crescente interesse pelo assunto pode estar relacionada ao acelerado ritmo em que acontecem as mudanças no mundo dos negócios. Essas mudanças colocam os ativos intangíveis na posição de principal fonte de vantagem competitiva sustentável, tornando o conhecimento como o grande diferencial das organizações (FIGUEIREDO, 2005; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Neste novo modelo organizacional, a disponibilidade que os trabalhadores deverão apresentar para o compartilhamento de seus conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos, representa um grande desafio de mudança comportamental no ambiente das organizações.

Por outro lado, os clientes, a sociedade, os acionistas os chamados *stakeholders* tornam-se cada vez mais participantes na existência, sobrevivência e continuidade das organizações, exigindo posicionamento e inovações imediatas, qualidade de produtos e serviços, baixo custo e inovação contínua.

DAVENPORT e PRUSAK (1998) ainda acrescentam que, nas últimas décadas, os executivos das empresas estão cada vez mais interessados em capturar *ideias*, definidas como “explicações ou contextualizações de resultados financeiros, melhores práticas, mercado e inteligência competitiva, soluções para os problemas dos clientes, aprendizado de uma conferência, e até mesmo atitudes e valores”.

Nos dias atuais existem poucos negócios onde a competitividade não seja sinônimo de sobrevivência, visto que a globalização, a rapidez com que ocorrem mudanças e o volume crescente de informações com o qual as organizações operam levam-nas a uma situação onde as incertezas a respeito de sua sobrevivência são cada vez maiores (ROQUE, 1998).

Para a autora, competir não significa mais trabalhar para ser o melhor dentro de seu setor. Compete-se hoje por uma continuidade sustentável da empresa, isto é, pela capacidade de se manter no mercado de forma eficaz.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), os setores de alta tecnologia, como o de software, foram os mais ameaçados pela prolongada crise econômica brasileira, justamente por estarem vinculados à incorporação de inovações tecnológicas na indústria em geral. Contudo, ressaltam que o segmento de software brasileiro possui perspectivas favoráveis, na medida em que as empresas buscarem utilizar as suas

capacitações tecnológicas acumuladas na construção de vantagens competitivas a partir de produtos diferenciados e originais.

Para Martensson (2000), a Gestão do Conhecimento é referenciada como uma ferramenta operacional ou como uma ferramenta de gerenciamento com foco estratégico. Como uma ferramenta operacional, é utilizada no tratamento da informação, que acontece em quatro estágios, o da coleta da informação, o de armazenamento da informação, o de disponibilizar a informação e o de usar a informação.

Como ferramenta estratégica, tem a ideia central de fundamentar uma estratégia organizacional de ajuste das competências internas para acompanhar as variações do ambiente externo (GRÖNHAUG e NORDHAUG, apud MARTENSSON, 2000). Tais autores ressaltam que, alguns elementos são considerados essenciais para o sucesso e para a implementação desta estratégia organizacional, tais como: a comunicação, a criatividade, a cultura e as pessoas, o compartilhamento de conhecimentos, os incentivos para a participação do processo, o tempo destinado à aprendizagem, a criação de um sistema de avaliação, o suporte da alta administração e contínuo questionamento de qual é a importância do conhecimento para a organização.

A Gestão do Conhecimento, segundo Sveiby (1998), Von Krogh (2001) e Michaelis (2002), é considerada como sendo o processo mais eficiente no gerenciamento organizacional, potencializando o diferencial competitivo do mercado contemporâneo.

De acordo com McCampell *et al.* (1999), o sucesso de um projeto de Gestão do Conhecimento está na ligação do conhecimento com o desempenho econômico da organização, na infraestrutura técnica e organizacional, no padrão flexível da estrutura do conhecimento e de uma cultura amigável e linguagem compatível; conduzindo, a partir de práticas motivacionais, a transferência de conhecimentos.

A Gestão do Conhecimento, considerada como um sistema de gestão estratégica consiste em sistematicamente coletar, criar, organizar, compartilhar e quantificar o acervo de conhecimentos a fim de alcançar os objetivos estratégicos da organização (Hernandes *et al.*, 2000).

Desta forma, percebe-se que o real desafio das organizações não é identificar a mudança à qual se adaptar, e sim entender e avaliar corretamente o escopo dessas mudanças para que possam também planejá-las, afinal de contas, as

organizações, além de serem produtos do meio em que existem, também são agentes de mudanças.

1.2 Definição do Problema de Pesquisa

Vivemos um momento de transição, de profundas mudanças e transformações, no qual se opera a mais radical das revoluções já experimentada. O ambiente e as formas de gestão das organizações vêm sendo completamente modificados em decorrência dão surgimento de novos valores e das alterações tecnológicas e demográficas ocorridas nos últimos anos.

Com o crescimento da sociedade do conhecimento, novas formas de pensar e novas consciências significativamente diferentes daqueles valores emergentes da época da etapa da industrialização estão surgindo, pois as máquinas que antes apenas substituíam a força física, agora complementam a capacidade mental do ser humano, ou seja, o modo de produção de bens vem sendo substituído pelo modo de produção do conhecimento.

Dentro desse contexto é que surge a questão problema deste estudo: **Existe um modelo formal ou informal de Gestão do Conhecimento na indústria de automação comercial em estudo?** A forma como se desenvolve o ciclo de coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento contribui para o fortalecimento do programa de parcerias?

1.3 Justificativa do Tema

Diante do exposto por TERRA (2008) com relação ao futuro da Gestão do Conhecimento, é importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo, está apenas disponibilizado e esquematizado de uma forma nova pelas novas tecnologias. Qualquer que seja a forma, as empresas estão, cada vez mais, percebendo que o recurso de conhecimento se tornou a chave para estabelecer vantagens competitivas duradouras. Tal percepção, ligada aos avanços da

tecnologia da informação, levou à Gestão do Conhecimento como uma disciplina, ou preocupação explícita de muitas organizações.

Oliveira; Goldoni e Constantino (2006) discorrem que, a Gestão do Conhecimento, embora não possa ser considerada como um tema novo, tem despertado cada vez mais a atenção de acadêmicos e empresários. Segundo os autores, as pesquisas têm sido conduzidas considerando diferentes aspectos (conceito, tecnologia, processo, etc.), sejam elas discussões teóricas ou empíricas.

O interesse pela Gestão do Conhecimento é impulsionado nas organizações pela busca de vantagem competitiva, considerando um ambiente globalizado, com alta competitividade, constante mudança na demanda dos clientes, entre outros aspectos. O conhecimento é considerado uma fonte de vantagem competitiva e sua gestão, um aspecto crítico para a sobrevivência das organizações (TERRA, 2008; OLIVEIRA, GOLDONI; CONSTANTINO, 2006).

Desta forma, pesquisadores, acadêmicos e empresários passam a compreender que a vantagem competitiva baseada unicamente nas novas tecnologias não é realmente sustentável e, para tanto, as organizações devem reter o conhecimento, disseminá-lo e desenvolver novas competências em seus funcionários.

Duarte *et al.* (2004, p. 175) também consideram que a Gestão do Conhecimento trata-se de uma nova disciplina e em expansão, em virtude das recentes e substanciais produções científicas. Para a conclusão de seu artigo diante das tendências da produção científica em Gestão do Conhecimento baseado nos registros dos Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), referente ao período de 1997-2002, os autores revelam que dos 2101 artigos, 149 se relacionam com o tema Gestão do Conhecimento, com abordagens centradas na aprendizagem, competência, capital intelectual e conhecimento.

De acordo com o mapeamento da produção acadêmica em Gestão do Conhecimento no âmbito do EnANPAD entre 2000 e 2006 realizado por Santos *et al.* (2007), os 55 artigos identificados no período de sete anos, confirmam um crescimento expressivo no número de publicações em Gestão do Conhecimento, o que parece justificar o interesse da ANPAD em criar uma área temática específica (ADI-B). Os autores constatam que existe uma concentração de natureza exploratória e descritiva nas pesquisas que objetivam aprofundar a compreensão da

Gestão do Conhecimento e assuntos correlatos. Apesar da concentração exploratória e descritiva, Santos *et al.* (2007) criticam as pesquisas dos administradores e pesquisadores, ressaltando que os mesmos não dão a devida importância à exploração de suas pesquisas, destacando também o caráter empírico dos artigos, já que quase 80% são trabalhos de campo.

A Gestão do Conhecimento ainda é um tópico polêmico, sobre o qual muitos aspectos devem ser pesquisados. O futuro da Gestão do Conhecimento está na propagação de novas técnicas e ferramentas que estimulem a criação, o armazenamento, a transferência e utilização do conhecimento, promovendo verdadeiras culturas do conhecimento (OLIVEIRA, GOLDONI; CONSTANTINO, 2006, p. 06).

O motivo de escolha do tema de pesquisa está associado ao crescimento dos estudos focados na Gestão do Conhecimento no Brasil e por acreditar que tal assunto reflete a necessidade de conscientização das empresas que, em um mercado competitivo precisam reter ou, pelo menos, se assegurar, do uso dos mais apurados conhecimentos utilizados na sua área de gestão e, desta forma, gerar mais conhecimentos para difundi-lo na organização incorporando-o a produtos, serviços e sistemas.

Com base nestas considerações, esta pesquisa pretende investigar a utilização dos processos de Gestão do Conhecimento por uma empresa líder de mercado no segmento de automação comercial, analisando sua relação com as empresas pertencentes ao programa de parcerias.

1.4 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é investigar se há um modelo formal ou informal de Gestão do Conhecimento praticado pela empresa em estudo, bem como analisar como se desenvolve o ciclo de coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento contribuindo para o fortalecimento do relacionamento entre as empresas e conseqüentemente, do programa de parcerias.

1.5 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos.

Analisar o modelo ou possíveis práticas de Gestão do Conhecimento da organização suportadas pelo referencial teórico;

Identificar se a estrutura organizacional adotada pela empresa estimula a criação e a difusão do conhecimento advindo das empresas pertencentes ao programa de parcerias;

Verificar se existem ações coordenadas de capacitação de pessoal, como resultado de sua gestão, que a levem a promover o conhecimento organizacional; e

Avaliar se os investimentos em tecnologia da informação permitem o trabalho em rede e, se este ambiente informacional é capaz de dotar as pessoas de informação favorecendo a disseminação do conhecimento.

1.6 Contribuições do Estudo

Este trabalho versa sobre uma empresa líder no mercado de automação comercial e seu relacionamento com as *softwarehouses* pertencentes ao programa de parcerias. A partir da observação pessoal do pesquisador, vislumbrou-se a possibilidade de analisar se as informações transmitidas pelas empresas pertencentes ao programa em questão são consideradas como uma contribuição relevante ao processo de geração e disseminação do conhecimento organizacional, visto que a empresa em questão é líder no mercado de automação de *checkouts* em estabelecimentos varejistas.

Entende-se por *checkouts* os balcões de atendimento a clientes, onde serão efetivadas as vendas e os recebimentos de suas compras. Neste caso, a empresa em estudo representa 62% dos *checkouts* dos estabelecimentos varejistas automatizados (que possuem estrutura de hardware e software), considerando uma

base instalada de 400 mil *checkouts* que contêm impressoras em janeiro de 2006, com participação no mercado de automação comercial do varejo em 7%. A companhia também é líder no licenciamento de *software*, com 9% do mercado brasileiro de *software* aplicativo para gestão do comércio.

Desde 1998, a empresa desenvolve o programa de parcerias com *softwarehouses*, adotando meios de colaborativismo, ou trabalho em grupo, através de sua rede de parcerias, com o objetivo de dar apoio técnico e mercadológico aos desenvolvedores de *software* aplicativos para o varejo, levando à troca rápida de informações e conhecimento, e a criar um ambiente que propiciasse a gestão sistematizada do conhecimento por meio do investimento conjunto em novas tecnologias, participação em eventos nacionais e internacionais, e comunidade de *software* que trocam informações e propiciam novos contatos.

O estudo tem sua relevância prática inicialmente por abordar a troca de informação e conhecimento na rede de parceria entre fabricante e *softwarehouse*, potenciais produtores de conhecimentos, mas, em maior escala, possibilita a alavancagem da Gestão do Conhecimento em todo o setor de automação comercial, por meio de uma ampliação da estratégia utilizada para as demais relações entre empresas. Em proporções maiores, torna possível a projeção da produção desses conhecimentos para o lado externo de atuação do setor, propiciando ao comércio varejista a viabilidade da interação e conversão dos conhecimentos produzidos pela empresa fabricante de equipamentos, os fabricantes de *software* e os benefícios à sociedade.

Ressalta-se que o segmento de automação comercial (que envolve tanto o *hardware* quanto *software*), está intimamente relacionado com o ramo da alta tecnologia e este se desenvolve a partir do conhecimento como matéria-prima básica. Diante das constantes mudanças neste cenário e, levando-se em conta todo o processo de inovação que lhe é pertinente, faz-se necessário um olhar crítico para a coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento organizacional.

Neste caso, torna-se fundamental, o incentivo às empresas no sentido de vivenciar constantes processos de troca de conhecimento, que ocorrem enquanto se relacionam, conversam, observam, “assistem”, resolvem problemas ou são impactados pelo mundo que as cerca.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Histórico da Gestão do Conhecimento

Segundo Melo (2003), a ciência, com toda a sua evolução, não consegue estabelecer com precisão o momento exato da história da humanidade em que o homem registrou pela primeira vez, num meio físico, suas ideias. Ressalta que, a humanidade tem uma vaga visão de que ocorreu cerca de cinco mil anos atrás, mas a cada dia, os cientistas surpreendem com novas descobertas sobre nossos ancestrais mais remotos.

O conhecimento que a humanidade acumulou até o presente é, basicamente, a junção de diversos fragmentos de fatos e resíduos físicos que mentes analíticas transformaram em uma composição inteligível. Através de manuscritos, fragmentos ou porções inteiras de objetos encontrados em diversos países, a ciência consegue obter uma visão sobre os costumes de uma civilização (MELO, 2003, p.17).

De acordo com Fialho *et al.* (2006, p. 12), foi no final do século XV, com a descoberta da impressão por Gutenberg, que a informação manuscrita passou, gradativamente, a ser informação impressa, e a humanidade evoluiu da Idade Média para o Renascimento, entrando assim na Idade Moderna. Esta última, foi marcada por eventos como a passagem do Feudalismo para o Capitalismo, além de eventos da colonização européia, Reforma Protestante, Reforma da Igreja Católica e a Revolução Industrial na Inglaterra.

A Revolução Industrial tem início no século XVIII, quando a burguesia industrial inglesa, ávida por maiores lucros, menores custos de produção industrial e maior produtividade, buscou alternativas para melhorar a produção de mercadorias, provocando a transformação da sociedade agrária, até então predominante, em uma sociedade industrial, baseada em tecnologia, indústria e ambiente urbano.

A Idade Contemporânea ficou marcada por eventos como a Revolução Francesa, a independência das colônias latino-americanas, a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, a crise de 1929, a criação da ONU, a Guerra Fria, os blocos econômicos, a crise do petróleo, entre tantos outros (FIALHO *et al.*, 2006, p. 14).

Neste período, o conhecimento deixa de ser um instrumento de controle social pelo Estado e busca servir ao poder econômico. Surgem as grandes inovações, com o desenvolvimento da tecnologia digital e o aumento da velocidade de geração do conhecimento a uma velocidade nunca vista nos períodos históricos precedentes.

É nesse período histórico que entramos na Sociedade do Conhecimento, onde a expansão cada vez mais rápida das diversas áreas de conhecimento leva à necessidade de criação de novas oportunidades de desenvolvimento e ativação profissional.

Fialho *et al.* (2006) ressalta que, aliadas a essa, grandes mudanças que afetaram consumidores, produtores, mercados e sociedade quanto à natureza da produção industrial atingiram fortemente as organizações.

No limiar do século XXI, cada vez mais, as organizações tentam prever o que o futuro trará para que possam desenvolver suas estratégias e planos competitivos. As previsões acerca de qual será a direção da mudança são vagas e o conhecimento e as estratégias do passado não são suficientes para garantir o sucesso futuro da organização.

Para Garvin (1993, apud Fialho *et al.*, 2006), o principal objetivo da gestão é potencializar recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais com a construção de uma organização voltada para o aprendizado.

De acordo com Thiel (2002), vários foram os eventos e marcos que contribuíram para a evolução da Gestão do Conhecimento no Brasil e no mundo. Em seu estudo, a autora relaciona os principais eventos que deram origem ou reforçaram a Gestão do Conhecimento mundialmente e ressalta que estes, foram marcos importantes para alavancar o movimento em direção à iniciativa das organizações em investirem em Gestão do Conhecimento, valorizando e contabilizando o valor do capital intelectual de suas empresas.

QUADRO1 – Marco histórico da Gestão do Conhecimento

Período	Marco Histórico
Década de 1960	Michael Polany define o conhecimento tácito que será referenciado e utilizado por vários autores de GC até os dias atuais.
1986	David Teece publica o artigo <i>Profiting from Technological Innovation</i> e Sveiby publica <i>The New Annual Report</i> e também <i>The Invisible Balance Sheet</i> .

1989	Patrick Sullivan inicia uma pesquisa sobre "comercialização de inovação".
1990	Peter Senge publica o livro <i>The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization</i> , que se torna um best seller da Administração e se mantém atual até os dias de hoje.
Out/1990	O termo "capital intelectual" é cunhado na presença de Thomas Stewart, membro do conselho de editores da revista <i>Fortune</i> , e um dos pioneiros na pesquisa do CI – Capital Intelectual.
Jan/1991	Stewart publica um breve artigo, intitulado <i>Brainpower</i> , na revista <i>Fortune</i> .
Set/1991	A Skandia AFS, uma seguradora sueca, cria o primeiro cargo corporativo com responsabilidade sobre CI, designando Leif Edvinsson para vice presidente. W.J. Hudson publica o livro <i>Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it</i> .
Jan/1994	Stewart entrevista Sullivan visando um próximo artigo sobre medição do Capital Intelectual - CI.
Ou/1994	Stewart é o autor da matéria de capa da <i>Fortune</i> , <i>Intellectual Capital</i> .
Nov/1994	Sullivan, Petrash e Edvinsson decidem promover o Encontro de Gestores de CI, ou <i>ICM Intellectual Capital Managers, Gathering</i> , convidando empresas como Dow Chemical, Du Pont, Hewlett-Packard, Hughes Space and Communications, Hoffman LaRoche e Skandia.
Jan/1995	Acontece a primeira reunião do <i>ICM Gathering</i> . Também neste ano, Dorothy Leonard publica o livro <i>Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation</i> , que se tornou referência em diversos trabalhos de GC. Neste ano é lançado o livro que Nonaka e Takeuchi publicaram: <i>The Knowledge- Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation</i> e tornaram-se referências mundiais em GC e muito contribuíram para esse processo de divulgação e evolução dos conceitos fundamentais de GC.
Mai/1995	A Skandia leva a público seu primeiro relatório sobre CI e ainda A. Brooking publica o livro <i>Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise</i> .
Abr/1996	Acontece o Simpósio da <i>Securities and Exchange Commission-SEC</i> sobre medição de ativos intelectuais intangíveis.
Set/1996	Sullivan e Parr publicam <i>Licensing Strategies</i> , em outubro Baruch Lev, prof. de Contabilidade/Finanças, cria o Projeto de Pesquisa de Intangíveis, na <i>New York University</i> .
Mar/1997	Edvinsson e M. Malone publicam o livro <i>Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower</i> .
Abr/1997	Stewart publica o livro <i>Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations</i> e ainda Sveiby publica o livro <i>The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets</i> .
1998	Davenport&Prusak publicam: <i>Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know</i> .
1999	O Instituto americano de pesquisas e tendências GartnerGroup lança um relatório: ' <i>KM Architecture and Technology</i> ', apresentando uma metodologia para aplicação nas organizações de um projeto formal de GC. Algumas empresas utilizam este relatório como base para criar a sua própria metodologia.
2000	Ikujiro Nonaka, juntamente com Georg von Krogh e Kazuo Ichijo, lançam o livro: " <i>Enabling Creating Knowledge</i> ", o que vem a ser um reforço e uma atualização do livro anterior de Nonaka: " <i>The Knowledge-Creating Company</i> ".

Mai/2001	É realizado no Brasil, em Embu-SP, o I Encontro Nacional de Gestão do Conhecimento. Neste evento também foi constituída a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC.
Nov/2001	Acontece o CONGEP – I Congresso de GC na esfera pública realizado em São Paulo, no Brasil. Acontecem vários congressos regionais e nacionais no Brasil e se dá a criação de vários pólos estaduais de GC, ligados a SBGC.
Set/2002	Ocorre o primeiro KM Brasil em São Paulo e continuam as criações dos pólos regionais da SBGC por todo o território nacional.

Fonte: Adaptado de Thiel (2002, p.22).

Para Thiel (2002), a relação do marco relevante relata um breve histórico da GC e serve para situar melhor a GC em relação à atualidade no Brasil e no mundo e como ela interfere nas empresas atualmente.

A Gestão do Conhecimento trata das questões críticas de adaptação, sobrevivência e competência organizacional face às mudanças (Santos, 2000).

Na atual Sociedade do Conhecimento, entende-se que a Gestão do Conhecimento trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa.

2.2 Diferenciação entre Dado, Informação e Conhecimento

Para a compreensão da Gestão do Conhecimento, é preciso iniciar pela conceituação de dado, informação, conhecimento e por fim, ao processo integral de Gestão do Conhecimento.

De acordo com Seleme (2003), o termo Conhecimento está no centro do debate dos estudos sobre Conhecimento Organizacional e Gestão do Conhecimento há pelo menos quinze anos, e ainda continua sendo alvo de constantes revisões conceituais em diversos campos.

Para Kogut e Zander (1992), “saber o que” (*“know what”*) é o tipo de conhecimento baseado na informação que pode ser transferido sem perda da integridade, pois as regras sintáticas são conhecidas. Por outro lado, “saber como” (*“know how”*) está relacionado com a operação de modo eficiente num processo cumulativo de conhecimento. Assim, a informação é a base para o “saber como” e é obtida a partir do “saber o quê”.

Segundo Blumentritt e Johnston (1999), tanto a epistemologia quanto a gerência do conhecimento não têm considerado a distinção entre informação e conhecimento como sendo uma questão importante. A maioria dos autores não diferencia os dois termos, utilizando-os indistintamente.

Em discordância, Davenport, De Long e Beers (1998) propõem uma hierarquia: dados são definidos como simples observações; informações, como dados com relevância e função atribuídos; e conhecimento como sendo informação avaliada pela mente humana, incluindo reflexão, síntese e contextualização da informação.

Marshall (1997) vai mais longe e afirma que conhecimento é a informação contida na mente humana; ao ser transferida, reverte ao estado de informação e se transforma novamente em conhecimento quando a informação é acessada por outra pessoa. É, portanto, uma coisa pessoal, pois depende dos modelos mentais de cada indivíduo.

A distinção entre dados, informação e conhecimento é abordada com frequência na literatura sobre Gestão do Conhecimento.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), para falarmos em Gestão do Conhecimento, é necessário conceituar conhecimento, iniciando por sua distinção de dado e informação. Para os autores, os dados são como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, mas que por si só possuem pouca relevância. Uma vez que estes assumem algum propósito, ou significado, passam a ser considerados informações. Ou seja, o significado prático de dado é um registro estruturado de operações e assim, os dados se transformam em informações a partir do momento que o seu criador lhes agrega valor.

Todas as organizações, no entanto, necessitam de dados, pois eles são a matéria-prima para a informação. Essa, por sua vez, precisa informar, isto é, dar forma a algo e representa, portanto, um conjunto de dados contextualizados. O dado converte-se em informação quando seu criador acrescenta significado. Assim, o conceito de *informação* é “dados dotados de relevância e propósito”, observando que, quem os dota de tais atributos são os seres humanos.

Conhecimento é entendido como a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou implicações

mais amplas. Desta forma, percebe-se que a importância do envolvimento humano aumenta à medida que se evolui por esse processo dados-informação-conhecimento.

De acordo com Davemport & Prusak (1998, p.06) “*conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações*”.

Segundo os mesmos autores, conhecimento não é dado nem informação embora esteja relacionado com ambos. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), embora os termos “informação” e “conhecimento” sejam usados com frequência como termos similares, há uma nítida distinção entre seus conceitos. Sendo que, para compreender as diferenças e semelhanças entre informação e conhecimento, fazem-se necessárias três observações a respeito do que seja conhecimento, quais sejam: **(1)** o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos; **(2)** o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado ao nosso agir e; **(3)** o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado.

Desta forma, entende-se que a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, alterando-o por meio do acréscimo de algo ou reestruturando. Ela se constitui num produto capaz de gerar conhecimento.

A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 64). Tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicitam que o conhecimento é dividido em “explícito” e “tácito”, onde o explícito pode ser expresso em palavras e números e o tácito como algo dificilmente visível e expressável. Este último envolve fatores intangíveis como, por exemplo, as crenças pessoais, difíceis de formalizar e comunicar. A interação entre essas duas formas complementares de conhecimento é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização.

Essa abordagem enfatiza a capacidade de criar o conhecimento dentro de uma organização, impactando também, na produção de novos produtos e serviços. O estado proativo do patrimônio humano da organização, considerado agente de inovação, garante o processo de criação do conhecimento. Nesta visão, o ponto principal da abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) é entender como possibilitar esta constante recriação de conhecimento organizacional, desta forma, apontam o indivíduo como o ponto de partida para a criação do conhecimento organizacional.

Segundo Valentim (2002), os termos 'dado', 'informação' e 'conhecimento', serão conceituados neste momento, uma vez que se confundem pela proximidade do seu significado. O termo 'dado' aparece muito na literatura da área de Ciência da Informação e de Informática. A autora ressalta que, Miranda (1999, p.285 apud Valentim, 2002) o define “como um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”.

O termo informação é referenciado por Valentim (2002) como aquilo que leva à compreensão, o que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para outra, são dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão.

De acordo com Ponchirolli e Fialho (2005), dado é um registro acerca de um determinado evento para o sistema. Mesmo em grande quantidade, é facilmente obtido, armazenado e catalogado com a moderna tecnologia. Entretanto, o dado carece de valor por ser um evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Para que os dados se tornem úteis como informações é necessário que a pessoa possa correlacioná-los e atuar sobre eles. Assim, eles se tornam uma forma de observação sobre o estado do mundo. É fácil capturar, comunicar e armazenar os dados.

Já a informação, é um conjunto de dados, os quais devidamente processados são providos de um determinado significado e contexto para o sistema. Entretanto, apesar da relevância e propósito, carecerá de valor se faltar a riqueza da interpretação. Para que os dados se transformem em informação é fundamental que as correlações entre os vários fatos e suas implicações para os indivíduos e para a organização sejam evidenciadas, tornando-se visíveis e explícitas (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005, p.129).

Na compreensão de Angeloni (2003), dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, mas seus significados não são tão evidentes. Eles formam um sistema hierárquico de difícil delimitação. O que é um dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro.

Na tentativa de diferenciá-los, a autora descreve que, os dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. As informações são dados com significado, ou seja, são o resultado do encontro de uma situação de decisão com um conjunto de dados, ou ainda, são dados contextualizados que buscam fornecer uma solução para determinada situação de decisão.

Com relação ao conhecimento, destaca que este pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos e que o valor agregado à informação depende dos conhecimentos anteriores desses indivíduos e portanto adquirimos conhecimento por meio do uso da informação nas nossas ações (ANGELONI, 2003).

Probst, Raub e Romhardt (2002, pp. 21-23) destacam que

[...] há certa tendência de confundir dados, informação e conhecimento devido aos mal entendidos sobre Gestão do Conhecimento. [...] Os gestores do Conhecimento somente podem desenvolver uma abordagem integrada, se conseguirem, primeiro, distinguir entre dados, informações e Conhecimento e, segundo, reconhecer as relações entre eles.

Os mesmos autores conceituam conhecimento como

[...] um conjunto total, incluindo cognição e habilidades, que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O Conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas (Probst, Raub e Romhardt, 2002, p.29).

2.2.1 Abordagens específicas de Conhecimento

De acordo com Oliveira Junior (1999), o conceito de conhecimento não é consensual. A história da filosofia, desde o período clássico grego, está associada a

uma busca sem fim para o significado do conceito de “conhecimento”. Ressalta que, Grant (1996, p. 10 apud Oliveira Junior, 1999) em relação à mesma pergunta quanto ao que seria o conhecimento afirma que “desde que esta questão tem intrigado alguns dos maiores pensadores do mundo, desde Platão a Popper, sem a emergência de um claro consenso, essa não é uma arena que eu escolho para competir” e informa que, além da tautologia em responder à questão como “aquilo que é conhecido”, ele se contenta em oferecer o reconhecimento de que existem muitos tipos de conhecimento relevantes para a firma.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29), o conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas, podendo ser entendido como um estoque ou um potencial ou uma “base” disponível para as organizações. Afirmam que há uma base de conhecimento formada por

[...] ativos de Conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. A base de Conhecimento também inclui os dados e as informações sobre os quais se constroem o Conhecimento individual e organizacional.

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente a mais difícil de gerenciar. É valiosa, precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. O conhecimento ainda implica na síntese de múltiplas fontes de informações e também é tácito, existe simbolicamente na mente humana e é difícil explicitar. (DAVENPORT, 2000, p. 19)

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Guiados pela epistemologia oriental, entendem que a natureza do conhecimento não é a verdade, mas a crença justificada, ou seja, o conhecimento é um processo dinâmico de justificação da crença pessoal com relação à verdade, ao invés de algo absoluto, estático e não-humano, conforme assumido pela epistemologia tradicional do ocidente. Diante dessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância de gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas, para que as informações sejam convertidas em

conhecimento e possam circular pelas organizações, influenciando positivamente julgamentos, comportamentos e atitudes.

Gerir o conhecimento em uma organização implica em compreender as aptidões estratégicas ou as aptidões tecnológicas estratégicas, no caso de organizações que têm por base a tecnologia (LEONARD-BARTON, 1998 APUD VIEIRA; GARCIA, 2004).

Destacando que, as aptidões estratégicas são estabelecidas gradualmente ao longo do tempo nas organizações, constituindo-se em vantagens competitivas difíceis de serem imitadas, desta forma, cabe aos gerentes criá-las e mantê-las, gerenciando as atividades geradoras de conhecimento e identificando suas dimensões. Atividades geradoras de conhecimento são aquelas que adicionam valor e permitem a busca de soluções criativas por parte dos empregados, o aperfeiçoamento constante dos processos de produção, a integração de novas técnicas e metodologias, a experimentações e a importação de *know-how*.

As dimensões das aptidões estratégicas, por sua vez, são representadas pelas qualificações pessoais e conhecimentos incorporados nos equipamentos e sistemas físicos. Concorrem, ainda, como reservas de saber, os modernos sistemas de gestão, capazes de selecionar os empregados tanto por seus potenciais e experiências, quanto por suas atitudes positivas em relação ao aprendizado.

Diante do conceito de conhecimento organizacional, Oliveira Junior (1999) se utiliza da definição dada por Sanchez e Heene (1997, p.5), onde o conhecimento organizacional é definido como “o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo”.

Oliveira Junior (1999) destaca que, de acordo com os autores, as definições acerca do conhecimento individual e da empresa possuem três objetivos principais:

(1) explicar que a relevância estratégica do conhecimento nunca é algo dado, absoluto ou determinístico, mas apenas existe na forma de crenças, baseadas em avaliações de possíveis relações causais entre fenômenos;

(2) reconhecer que o conhecimento é originado e existe na mente de indivíduos, mas as organizações podem possuir conhecimento em várias formas que é compreendido por mais de um indivíduo na organização e;

(3) as conceituações buscam recolocar o conceito de conhecimento no nível dos processos mentais conscientes, mais do que nos processos neurais de mais

baixo nível, associados com o que alguns autores tratam por um componente do conhecimento tácito.

De acordo com Davenport e Prusak (1999, p. 6), o termo “conhecimento” não possui uma conceituação definitiva, variando de sentido de acordo com o autor e o contexto de aplicação, no entanto, pode-se afirmar que conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas e, nas organizações, costuma estar embutido não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente a mais difícil de gerenciar. É valiosa, precisamente porque alguém deu a informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. O conhecimento ainda implica na síntese de múltiplas fontes de informações e também é tácito, existe simbolicamente na mente humana e é difícil explicitar. (DAVENPORT *et al.*, 2000, p. 19).

Segundo Spender (2001, p.37), “o termo conhecimento deve estender-se além das patentes ou do Conhecimento incorporado nos artefatos e envolver o ato de conhecer revelado na solução de problemas e nas práticas produtivas de indivíduos e grupos na organização”.

Para o autor supracitado, as características básicas do conhecimento enquanto **bem privado**, são:

- (1) aquele que pode ser criado e consumido;
- (2) aquele que pode ser comprado e vendido.

Para o **conhecimento público**, as características são:

- (1) os bens públicos têm contextualidade – eles são compartilhados pela comunidade, de modo que se torna difícil atribuir-lhes preço;
- (2) os bens públicos têm Extensibilidade – podem atender uma comunidade inteira sem serem consumidos.

Levando-se em consideração a importância estratégica do conhecimento e de seus componentes, Choo (2003) considera a informação como um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz e presente em três esferas nas

quais a criação e o uso da informação se mostram fundamentais para o crescimento e a adaptação das empresas:

(1) dar sentido (criar significado) às mudanças que ocorrem no ambiente externo à organização;

(2) criar, organizar e processar as informações com o objetivo de gerar novos conhecimentos;

(3) auxiliar na tomada de decisão.

O autor acrescenta ainda que a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza.

2.3 Definição de Gestão do Conhecimento

Malhorta (1998, p.03) apresenta a seguinte definição para Gestão do Conhecimento:

Gestão do Conhecimento abastece as questões críticas de adaptação organizacional, sobrevivência e competência face às mudanças de ambiente cada vez mais ininterrupto. Essencialmente, incorpora processos organizacionais que visam combinação sinérgica entre a capacidade de dados e processamento de informação das tecnologias da informação, e as capacidades criativas e de inovação dos seres humanos.

Esse é um processo extremamente complexo, conforme as considerações de Terra (2000, p.201-202):

A Gestão do Conhecimento está associada à própria evolução da teoria organizacional e depende de uma análise profunda da relação entre as seguintes variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana. Reconhecemos em nossa abordagem a complexidade e a multidimensionalidade associadas à Gestão do Conhecimento e refutamos abordagens reducionistas, que, a nosso ver, acabam por gerar soluções simplistas, pouco eficazes e algumas vezes até prejudiciais à compreensão dos fenômenos organizacionais.

De acordo com Thiel (2002, p.22), a Gestão do Conhecimento não é apenas gerir ativos de conhecimento, mas também gerir os processos que atuam sobre estes ativos. Esses processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Por isso, Gestão do Conhecimento envolve identificação e análise dos ativos de conhecimento disponíveis e desejáveis, além dos processos com eles interligados. Também envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los, com o intuito de atingir os objetivos da organização.

Sveiby (1998) simplifica o conceito afirmando que a Gestão do Conhecimento pode ser entendida, basicamente como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização.

Para Malhotra (1998), Gestão do Conhecimento é uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade.

A Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Wiig (2002), em sua definição sobre GC, afirma que é a “construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização”.

Em seu artigo intitulado *“Gestão do conhecimento no Brasil”*, Terra (2008, p.1) define Gestão do Conhecimento da seguinte maneira:

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos, ferramentais gerenciais e de tecnologia de informação à luz de uma clara compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, USO e PROTEÇÃO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores e *stakeholders*.

O autor ressalta que, a Gestão do Conhecimento na sua concepção mais moderna, é um conceito integrativo de várias disciplinas de gestão: gestão

estratégica, gestão de recursos humanos, gestão da informação, gestão da inovação, gestão do capital intelectual, etc.

Em concordância com o autor, Toledo e Crispim (2007, p.2) comentam que uma dificuldade na abordagem da questão da Gestão do Conhecimento deriva de sua multidisciplinaridade, pois se relaciona com diferentes áreas da organização (administração geral, qualidade, recursos humanos, engenharia de produção, pesquisa e desenvolvimento, informática, etc.) e com diferentes ciências (economia, psicologia, sociologia, administração) tendo dimensões que se superpõem e que se complementam.

Teixeira Filho (2000) destaca que a Gestão do Conhecimento pode ser conceituada como uma coleção de processos responsáveis pela criação, disseminação e utilização do conhecimento, visando atingir plenamente os objetivos da organização. Tratando-se de uma disciplina utilizada de forma sistemática para promover e estimular a criação, codificação, gestão e disseminação de conhecimentos específicos em um determinado contexto, buscando a eficiência, sobrevivência e inovação da organização.

Stewart (1998) diz que expressões como Gestão do Conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva estão constantemente presentes na literatura técnica do final do século XX e início do XXI e caracterizam os novos rumos da administração das organizações. Nesse período, o grande fascínio está em compreender o fator humano e gerenciar o seu potencial, unindo a agilidade aos valores em voga na busca pelo resultado.

Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam a Gestão do Conhecimento como a atividade de divulgar e explicitar os saberes implícitos nas práticas individuais e coletivas das organizações. Corroborando, Sveiby (1998) ressalta que a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como o processo de criação de um ambiente de ensino-aprendizado, a partir da criatividade, do julgamento e do diálogo entre os indivíduos, que na sociedade do conhecimento necessitam desenvolver a pro - atividade, a flexibilidade, a multidisciplinaridade e a abertura para novos ensinamentos.

De acordo com Cajueiro *et al.* (2007, p.2), a importância do conhecimento para as organizações fez surgir o interesse pelo gerenciamento desse ativo tão valioso, por isso muitos estudiosos têm se dedicado ao tema de forma a destacar a sua significância. Gestão do Conhecimento é uma maneira sistemática de perceber

os conhecimentos existentes na organização e como aproveitar o potencial em seu benefício. A Gestão do Conhecimento considera o conhecimento existente na organização, a sua transferência para os demais membros, assim como, a criação de novos conhecimentos. Mencionam que, em termos gerais, podemos dizer que, a Gestão do Conhecimento requer análise situacional da empresa, assim como revisões contínuas do seu funcionamento, mas acima de tudo, estar presente na política e na cultura organizacional, considerando os contextos específicos de cada organização.

Em opinião contrária, Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) sugerem que não se gerencia conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento, facilitando-se os relacionamentos, as conversas e o compartilhamento do conhecimento localizado em toda a organização, independentemente de suas fronteiras geográficas e culturais.

Em contrapartida, Davenport (1998, p.14) classifica o conhecimento como um recurso, e afirma que o seu valor econômico não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma das características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior será o seu valor. O efeito depreciação opera, portanto, de maneira oposta aos recursos tangíveis: a depreciação se acelera, se o conhecimento não é aplicado.

Para Davenport (1998), a Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma série de ações gerenciais constantes e sistemáticas que facilitam os processos de criação, registro e compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Segundo Alvarenga Neto (2005), Gestão do Conhecimento deve ser entendida como gestão da organização na era do conhecimento. Para o autor, as empresas não gerenciam o conhecimento; este se encontra incorporado em cada pessoa e na fronteira periférica existente entre as mentes de várias pessoas que atuam dentro de uma mesma organização. O que as empresas fazem é gerenciar as condições ambientais necessárias à criação e troca de conhecimento novo, favorecendo o processo de inovação, necessário à sua sustentabilidade.

Por fim, Sveiby (1998) e Von Krogh (2001) salientam que esse é considerado o processo mais eficiente no gerenciamento organizacional, potencializando o diferencial competitivo do mercado contemporâneo.

2.4 Princípios da Gestão do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998, p. 22) apresentam um caso relevante denominado “Programa de Trabalho em Equipe Virtual da British Petroleum” ilustrando algumas das características do conhecimento e os princípios e benefícios da Gestão do Conhecimento, dentre eles, destacam que:

1. O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas.
2. O compartilhamento do conhecimento exige confiança.
3. A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento.
4. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado.
5. Suporte da direção e recursos são fatores essenciais.
6. Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto.
7. Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa.
8. O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Entende-se que, um dos principais desafios da Gestão do Conhecimento é vencer as relutâncias e deficiências naturais das pessoas no trato com o conhecimento, o que requer muito investimento na criação de estruturas e de cultura condizente ao efetivo compartilhamento de informações entre as pessoas. Percebe-se também que, a prática da Gestão do Conhecimento nas empresas, ao englobar a criação, a utilização, a retenção e a medição do conhecimento pressupõe o comprometimento de toda a empresa, de modo estratégico e abrangente.

De acordo com Ulrich (1993) as organizações do conhecimento são aquelas nas quais a criação do conhecimento é a fonte de inovações contínuas e está intimamente ligada ao capital intelectual, representando mudanças e transições, exigindo mudança de mentalidade.

Os aspectos relevantes para formação da organização do conhecimento são:

(1) integração de saber e fazer, de forma que as ideias possam ser testadas e a capacidade humana ampliada;

(2) levar a sério o aperfeiçoamento contínuo e encorajar ativamente as pessoas que estão sob a sua influência e;

(3) estabelecer e deixar claro que o conhecimento deve ser adquirido para alavancar e fortalecer grupos, no sentido de formarem partícipes do processo e não casulos do conhecimento.

Para Castro (1996), as principais funções da Gestão do Conhecimento nas organizações são:

- § Identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio.
- § Evitar que conhecimentos estranhos, não desejados sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio.

Segundo Plonski *et al.* (2002, p.4), em termos práticos, a Gestão do Conhecimento implica, necessariamente em:

- § Evidenciar e valorizar o conhecimento e capital intelectual já existentes;
- § Desenvolver competências inter-relacionadas nos planos estratégico, organizacional e individual;
- § Acelerar a geração de novos conhecimentos de valor competitivo, mediante:
 - aumento da colaboração entre funcionários;
 - facilitação do acesso dos funcionários às fontes de treinamento (*on line* e *off line*), informações e conhecimento;
- § Descobrir Capital Intelectual e Conhecimento já existente na empresa;
- § Gerar novas receitas com base no reuso de conhecimento / capital intelectual existente na empresa;
- § Proteger o capital intelectual existente na empresa;
- § Alavancar conhecimento existente na empresa e no ambiente externo para melhor servir os clientes;
- § Inserir a organização em fluxos e comunidades focadas em áreas específicas de conhecimento;

- § Melhorar o processo decisório no nível gerencial, na produção e na linha de frente da empresa;
- § Reduzir custos e retrabalho, evitando atividades de baixo valor agregado.

Em seu artigo intitulado “*Gestão do Conhecimento no Brasil: Cenário Atual e Perspectivas Futuras*”, Terra (2007) introduz as seguintes indagações: Se Conhecimento e Ativos Intangíveis são tão importantes por que poucas empresas têm processos sistemáticos e estratégicos para gerenciá-los? Discorrendo sobre isso, apresenta hipoteticamente as principais dificuldades inerentes da Gestão do Conhecimento:

- § A Gestão do Conhecimento envolve necessariamente transdisciplinariedade: é preciso pensar em estratégia, gente, cultura, processos e tecnologia ao mesmo tempo.
- § É preciso de capacidade de abstração para enxergar processos “invisíveis” de criação e uso de conhecimento, mas também praticidade para implementar processos visíveis e que se institucionalizem nas organizações.
- § Gestão do Conhecimento é algo estratégico, mas se manifesta por meio de ações que se enraízam no modo de trabalhar das pessoas.
- § Necessita de compartilhamento, mas não pode ser dependente de atitudes altruísticas.
- § Assim como na estória do “ovo e da galinha” é difícil dizer como começar: as pessoas participam se a Gestão do Conhecimento lhes for benéfica, mas a Gestão do Conhecimento só lhes será benéfica se as mesmas participarem de forma entusiástica e sistemática.
- § Aprender e gerar novos conhecimentos úteis e estratégicos demanda tempo, mas as organizações demandam resultados no curto prazo (e cálculos do tipo ROI).

Aliando as visões de Terra (2005), Davenport e Prusak (1998), segundo suas contribuições diante dos principais fatores estratégicos para implantação da Gestão do Conhecimento, destacam-se:

- a) **Alta administração** - ações e decisões administrativas no suporte ao desenvolvimento e Gestão do Conhecimento;

- b) **Cultura organizacional** - aspectos da cultura organizacional influenciando positivamente ou negativamente no processo de Gestão do Conhecimento;
- c) **Novas estruturas organizacionais** - nova visão organizacional com equipes multidisciplinares e com alto grau de autonomia apoiando criatividade e a geração de novos conhecimentos;
- d) **Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas** - aspectos ligados à contratação, qualificação e gestão das pessoas, na agregação de conhecimento. Práticas que influenciam de forma positiva ou negativa a motivação em compartilhar o conhecimento;
- e) **Tecnologias e Sistemas de Informação** - a tecnologia aumentando a velocidade na geração e disseminação do conhecimento. Políticas internas de acesso à informação influenciando positiva ou negativamente na geração de conhecimento. Ferramentas e meios pelos quais flui o conhecimento na organização;
- f) **Mensuração de Resultados** - necessidade de perceber os resultados dos investimentos em projetos de Gestão do Conhecimento;
- g) **Aprendizado com o Ambiente** - a influência de variáveis externas nas práticas de Gestão do Conhecimento. Elementos do ambiente externo que interferem na formação de conhecimento organizacional;
- h) **Orientação para Processos** - ações voltadas à organização interna processual que possam influenciar na Gestão do Conhecimento

Thiel (2002) discorre que o comprometimento da alta direção é caracterizado pela vontade e empenho que esta terá no sentido de alavancar o projeto de Gestão do Conhecimento e de designar os responsáveis pelo projeto. Esse comprometimento surge quando a empresa tem um problema específico e que a Gestão do Conhecimento oferece soluções alternativas.

Ressalta que, para que este comprometimento não ocorra somente na fase inicial é preciso manter a alta direção convencida dos benefícios do projeto durante todo o desenvolvimento, como por exemplo, comparando a situação anterior com a evolução do projeto bem como, demonstrando o quanto a empresa perde se permanecer na situação em que se encontra não dando continuidade ao projeto.

Diante da cultura organizacional, Stewart (1998) propõe a existência de uma vertente que incentive um ambiente de compartilhamento de ideias e uma cultura

organizacional que permita o livre fluxo de informações, são fatores primordiais para o favorecimento da Gestão do Conhecimento. Para Terra (2005), a cultura organizacional deve estar condicionada ao desenvolvimento de inovação, experimentação, aprendizado contínuo e compromisso com os resultados e otimização de todas as áreas da empresa.

Com relação às novas estruturas organizacionais, a necessidade de criação de um ambiente propício à aprendizagem deixou de ser passível de solução no nível individual, passando para um esforço organizado de formação de equipes interdisciplinares, reforçando a necessidade de se estudar o comportamento humano nas instituições, principalmente no que diz respeito ao trabalho em equipe, necessário ao desenvolvimento de projetos de pesquisa. (BORGES-ANDRADE, 1984).

Diante das novas práticas e políticas de gestão de pessoas, Fischer, citado por Fleury & Fleury (2000, p. 65), identificaram alguns pontos fundamentais da gestão estratégica dos recursos humanos nas empresas, voltadas à Gestão do Conhecimento. Entre eles destacam-se:

- (1) a captação de competências necessárias às estratégias de negócio: as empresas procuram captar pessoas questionadoras e com alto nível educacional e;
- (2) o desenvolvimento de competências essenciais: observa-se a demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento.

Segundo Terra (2005), em organizações que aprendem, as informações e os sistemas de informação têm de ser precisos, personalizados, imediatamente disponíveis em um formato que facilite o espaço, e têm de estar disponíveis em um formato que facilite o uso. Num contexto onde sistemas de informação devem gerar valor para os processos decisórios, e onde trabalhadores lidam com conteúdos maciços de conhecimento em suas atividades.

De acordo com Seleme (2003, p.128), o processo de avaliação e mensuração, enquanto etapa de Gestão do Conhecimento constitui numa parte de apoio do modelo de Gestão do Conhecimento adotado como referência e assim, deve-se:

- (1) Definir os indicadores para se medir o grau em que atendeu às Metas de Conhecimento;
- (2) Definir os indicadores para se avaliar o avanço da implantação das Etapas de Gestão;

(3) Justificar para cada indicador a utilidade dos resultados obtidos e;

(4) Definir as formas e a periodicidade com que os indicadores serão avaliados.

Analisando o aprendizado com o ambiente, Rodrigues (2003) discorre que no contexto do ambiente externo, as empresas precisam de informações sobre o mundo exterior e que, segundo Davenport e Prusak (2000) o ambiente exterior consiste em informações sobre três tópicos:

(a) mercados de negócios - criam condições gerais de negócios, o que afeta a capacidade das empresas adquirirem e gerenciarem seus negócios através da informação, bem como optar pelo tipo de informação de que precisam;

(b) mercados tecnológicos - são compradas e vendidas as tecnologias disponíveis que podem afetar o mundo informacional; e

(c) mercados da informação - todas as coisas, de tendências industriais a malas-diretas, são negociadas. As empresas enfocam o tipo de informação que deve ser comprada desse mercado e avaliam as maneiras de vender as informações.

Com relação ao fator estratégico de orientação para processos, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, tais como os processos interfuncionais, onde as empresas buscam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais nas áreas do conhecimento, administração, marketing e tecnologia. A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudanças organizacionais, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão (BEUREN, 2000, p.43 APUD RODRIGUES, 2003, p.29).

Seleme (2003, p.47) cita que, como pioneira, Leonard-Barton (1995), identifica as aptidões organizacionais básicas fundamentais para que a empresa seja um laboratório de aprendizagem e geração de conhecimento, tais como:

1. Conhecimento e qualificações do empregado: são qualificações do tipo T (vertical: habilidades funcionais e disciplinar, e horizontal: capacidade de aplicar conhecimentos a situações diversas).

2. Sistemas técnicos físicos: a competência tecnológica não se acumula apenas na cabeça das pessoas; acumula-se também nos sistemas físicos que elas constroem ao longo do tempo - bancos de dados, maquinaria e *softwares*.

3. Sistemas de Gestão: a acumulação de conhecimentos por parte do empregado é norteada e monitorada pelos sistemas de instrução, remuneração e incentivos da companhia. Esses sistemas de gestão, especialmente as estruturas de incentivos, criam os canais por onde o conhecimento flui e é acessado; eles também impõem barreiras a atividades geradoras de saber indesejadas.

4. Valores e normas: determinam que tipos de conhecimento devem-se buscar e cultivar, que tipos de atividades geradoras de conhecimento deve-se tolerar e encorajar.

A autora ressalta que, Leonard-Barton (1995) procurava construir um modelo a partir das condições favoráveis dos fatores organizacionais, e assim, se constitui na pioneira em destacar as variáveis organizacionais como elementos-chaves no processo de Gestão do Conhecimento.

Em continuidade aos seus estudos diante dos fatores relacionais entre a Gestão do Conhecimento e as condições organizacionais, Seleme (2003, p. 49) apresenta os estudos de Mertins, Heisig e Vorbeck (2001) que detalham seis condições que devem ser observadas:

1. As organizações precisam definir seus os processos administrativos centrais para gerenciar a cadeia de valor; isto porque os Conhecimentos serão gerenciados para agregar valor aos processos gerenciais (eficiência).

2. Os sistemas de informação - a tecnologia de informação é a infraestrutura para suportar as atividades de armazenagem e distribuição/acesso do Conhecimento.

3. As lideranças - o sucesso da Gestão do Conhecimento não está só na definição das metas e da aprovação do programa, mas fundamentalmente na execução. Neste sentido, as lideranças cumprem um papel fundamental.

4. A cultura corporativa - grau em que a cultura sustenta ou dificulta a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento.

5. A gestão de recursos humanos, no sentido de redesenho dos cargos e carreiras, sistemas de avaliação de desempenho.

6. Os sistemas de controle - revisão dos indicadores de desempenho que considerem a criação e aplicação dos Conhecimentos.

Terra (2000, p.105) propõe um modelo denominado “as sete dimensões da prática gerencial” a fim de entender como ocorre o processo de formação, formalização, utilização e distribuição do conhecimento gerado pela própria empresa e por todos os seus funcionários, tais dimensões seriam:

1. Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração: Os eventos deveriam estar em linha com as visões da alta administração, as competências essenciais, metas, senso de direção e de urgência, liderança, e desenvolvimento de instrumentos estratégicos. É indispensável da alta administração na definição dos campos do conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivadoras.

2. Cultura e Valores Organizacionais: Os eventos deveriam estar correlacionados com o grau de autonomia e criatividade; com a perspectiva dos próprios funcionários com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual; com a implementação de novas ideias; e com o uso do recurso tempo e a questão dos espaços de trabalho. Entende-se que o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração. Neste sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico.

3. Estrutura Organizacional: foca-se no trabalho em equipe; na maior delegação de responsabilidades; em um menor número de níveis; persegue-se o maior número de competências múltiplas; se as equipes de trabalho têm acesso a todas informações; se informações apóiam as linhas de frente; se os objetivos de desempenho têm uma ligação direta com a satisfação dos clientes. As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, eliminar as tradicionais estruturas hierárquico-burocrático e buscando sua base no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;

4. Administração de Recursos Humanos: nesta dimensão exploram-se os macros processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e as competências e habilidades; o aprendizado individual ou coletivo e o auto-

aprendizado. As práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa. Destacam-se, em particular, as seguintes iniciativas:

- Melhorar a capacidade das organizações de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas. Isso ocorre a partir do momento em que as empresas adotam processos seletivos altamente rigorosos e que buscam aumentar a diversidade nas contratações;

- Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que se refere ao fortalecimento de suas competências. Nesse sentido são destacados planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa;

- Adotar esquemas de remuneração, cada vez mais, associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo no curto e no longo prazo.

5. Sistema de Informações: são abordadas questões de excesso de informação; acesso às informações; compartilhamento de conhecimento; o elemento humano como interligação com os demais processos de gestão e conhecimento tácito. Os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Há novas possibilidades proporcionadas pelo avanço tecnológico, mas o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional não são dispensáveis em função de que os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente dos *inputs* individuais;

6. Mensuração dos Resultados: está relacionada a como medir o fator dos ativos intangíveis, baseados no conhecimento, na satisfação dos clientes, na cultura ou clima organizacional; na mensuração dos resultados em empresas baseadas no conhecimento; nas diferenças entre os valores de mercado e nos valores contábeis. Esforços recentes de mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua

comunicação por toda a organização vem sendo alvo e esforços de autores e empresas preocupadas em avaliar várias dimensões do capital tangível e intangível;

7. Aprendizado com o Ambiente: identificar como se processa o aprendizado pela interface com os *stakeholders* que ajudam na estratégia competitiva. Percebe-se a crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.

Pode-se claramente perceber que há um consenso conceitual entre diversos autores apresentando como princípios estratégicos para a Gestão do Conhecimento os fatores de cultura organizacional com seus valores e crenças, apoio e colaboração da alta administração para que haja o efetivo comprometimento com a Gestão do Conhecimento bem como, a importância de ferramentas de tecnologia da informação dando suporte às decisões e armazenamento do conhecimento gerado tanto interno quanto externamente.

2.5 Processo de Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é operacionalizada com aspectos práticos dentro de um ambiente de negócios, portanto, entende-se que o desenvolvimento de uma estratégia para criação do conhecimento organizacional é considerada como fator determinante ao sucesso do processo.

Stewart (1998) afirma que, se em uma empresa não há conhecimento comum, não existe razão para ser uma empresa. Entende-se que, havendo um conhecimento comum, surge a importância do papel da Gestão do Conhecimento para gerenciar e criar formas de identificar, sintetizar, integrar e disseminar o conhecimento importante, tornando-o comum em uma organização empresarial.

Para Teixeira Filho (2000), as pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, pelo menos implicitamente. O conhecimento da empresa, da competição, dos processos, do ramo de negócio, enfim, tem estado por trás de diversas decisões estratégicas e operacionais, ao longo dos anos. No entanto, o reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente.

De acordo com Kruglianskas & Terra (2003), a Gestão do Conhecimento consiste em atividades enfocadas na obtenção do conhecimento organizacional a partir de sua própria experiência e a partir da experiência de terceiros e sobre a aplicação prudente de tal conhecimento para realizar a missão da organização. Essas atividades são executadas unindo tecnologia, estruturas organizacionais e processos cognitivos para aumentar o campo de conhecimento existente e gerar novos conhecimentos.

2.5.1 Davenport e Prusak

A Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Não é apenas gerir ativos de conhecimento, mas também gerir os processos que atuam sobre estes ativos. Tais processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Desta forma, a Gestão do Conhecimento envolve identificação e análise dos ativos de conhecimento disponíveis, úteis e desejáveis, além dos processos com eles interligados. Envolve ainda, o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los, com o intuito de atingir os objetivos estratégicos das empresas.

Para Davenport e Prusak (1998) a Gestão do Conhecimento nas organizações tem que atender aos seguintes objetivos, mantendo o foco no conhecimento e não no dado ou na informação:

1. Criar um repositório de conhecimento constituído de:

- § Conhecimento Externo, obtido no meio organizacional, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva;
- § Conhecimento Interno Estruturado, baseado em relatórios de pesquisa e de marketing, registros de técnicas e métodos, etc.
- § Conhecimento Interno Informal, sistematizado a partir das experiências vivenciadas pela própria organização (lições aprendidas).

2. Melhorar o acesso ao conhecimento através de:
 - § Identificação das “páginas amarelas”.
 - § Estabelecimento de rede de contato com especialistas.
 - § Criação de *gatekeepers* - elementos de ligação entre grupos na organização.
3. Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento.
4. Gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável:
 - § Através de auditorias internas, buscando o conhecimento - capital intelectual - disperso pela organização.

Ressaltam que, o objetivo típico desse tipo de projeto é pegar o conhecimento incorporado em documentos – memorandos, relatórios, apresentações, artigos e assim por diante – e colocá-los num repositório onde possa ser facilmente armazenado e recuperado.

Quando as pessoas falam da Gestão do Conhecimento, a conversa geralmente deriva para enunciações altamente abstratas e filosóficas. Mas existe um mundo real da Gestão do Conhecimento – um mundo de orçamentos, prazos, políticas de escritório e liderança organizacional, voltados para projetos da Gestão do Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 173).

Uma vez constatado que é difícil quantificar os retornos provenientes do conhecimento, deve-se basear em indicadores gerais de sucesso, visto que os indicadores de sucesso da Gestão do Conhecimento não são tão diferentes dos critérios que as empresas usam para medir o sucesso de outros tipos de projetos de mudanças corporativas.

Diante de suas pesquisas em trinta e um projetos diferentes de Gestão do Conhecimento realizado em vinte empresas, destacam que os principais atributos para definir o sucesso na Gestão do Conhecimento são (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.182):

- § Crescimento dos recursos vinculados ao projeto, incluindo pessoal e orçamentos;

- § Crescimento no volume de conteúdo e de uso do conhecimento (por exemplo, o número de documentos ou de acessos aos repositórios);
- § Probabilidade de que o projeto se sustente na ausência de um ou dois indivíduos específicos, ou seja, o projeto é uma iniciativa organizacional e não individual;
- § Familiaridade com os conceitos de conhecimento e Gestão do Conhecimento em toda a organização;
- § Alguma evidencia de retorno financeiro, seja com relação à atividade da Gestão do Conhecimento em si (se ela for vista como um centro de lucros) ou à organização como um todo. Essa correlação não precisa ser rigorosamente especificada; pode ser apenas perspectiva.

Ao avaliar os projetos nas empresas, Davenport e Prusak (2003) constataram que com seus projetos de Gestão do Conhecimento, os gerentes pretendiam empreender melhorias específicas em desenvolvimento de novos produtos, suporte a clientes, educação e treinamento, desenvolvimento de software, gestão de patentes e muitas outras funções e processos.

Os autores sugerem que a Gestão do Conhecimento comece pelo aprendizado organizacional e, dentre os conceitos e métodos envolvidos, incluem:

1. Pensar na organização como um “sistema”;
2. Construir e facilitar comunidades de aprendizado e prática;
3. Concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal;
4. Criar estruturas organizacionais menos hierárquicas e mais auto-organizadoras e;
5. Planejar com o uso de cenários. Ressaltam que cada um desses conceitos tem seu valor como meio de promover a Gestão do Conhecimento, uma vez que abordam amplamente as questões culturais e comportamentais, normalmente mais difíceis de mudar.

Com relação à cultura orientada para o conhecimento como processo fundamental para o sucesso de um projeto, os autores destacam:

1. Uma orientação positiva para o conhecimento onde os funcionários são inteligentes e intelectualmente curiosos, mostrando-se desejosos de

explorar e livres para isso, onde suas atividades criadoras do conhecimento contam com a credibilidade dos executivos.

2. Ausência de inibidores do conhecimento na cultura onde as pessoas não têm ressentimentos em relação à empresa e não temem que o compartilhamento do conhecimento lhes custe o emprego.
3. O tipo do projeto da Gestão do Conhecimento é compatível com a cultura.

Para os autores, há muitos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento, denominados “atritos”, pois retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização. Desta forma, sugerem algumas formas de superação dos atritos mais comuns:

QUADRO 2 – Atritos mais comuns e formas de superá-los.

Atritos	Soluções Possíveis
§ Falta de confiança mútua	§ Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face.
§ Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	§ Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
§ Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo.	§ Criar tempo e locais para transferência de conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
§ <i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores do conhecimento.	§ Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
§ Falta de capacidade de absorção dos recipientes.	§ Educar os funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de ideias.
§ Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	§ Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante do que o cargo da fonte.
§ Intolerância com erros ou necessidades de ajuda.	§ Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo.

Fonte: Adaptado de Davenport; Pruzak (2003, pp.117-118).

As definições, as funções, os objetivos e as atividades são claras. Entretanto, algumas questões levantadas por Davenport (1998) devem ser respondidas:

- § Como o conhecimento é criado por ou extraído dos funcionários?

- § Como ele é distribuído e/ou acessado?
- § Como ele é transferido ou depositado em novos cérebros e aplicado aos problemas e decisões em negócios?

Concluem que é fundamental construir uma cultura positiva em relação ao conhecimento, onde a empresa define qual tipo de pessoas que deseja atrair e contratar. O que torna o conhecimento valioso para as empresas é, em última instância, a capacidade de tornar melhores as decisões e medidas tomadas a partir dele.

2.5.2 Nonaka e Takeuchi

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento acontece quando a organização completa a *espiral do conhecimento*, um processo que visa à conversão dos conhecimentos tácitos e explícitos. Visto que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito.

Como citado anteriormente, o conhecimento explícito é codificado, caracterizado pela sua facilidade em ser veiculado de forma elaborada, por meio de linguagem formal e sistemática, em manuais, especificações, expressões matemáticas e outros. Já o conhecimento tácito envolve a experiência individual e é segmentado em duas dimensões: a técnica (capacidade informal - *know-how*) e a cognitiva (os modelos mentais e as crenças pessoais).

Uma vez que a espiral do conhecimento é um processo dinâmico de criação do conhecimento organizacional que mapeia as possíveis interações entre o conhecimento explícito e tácito, permite a realização de trocas nas atividades criativas dos indivíduos. Tais interações constituem o motor do processo de criação do conhecimento, representando a forma como o conhecimento individual é articulado e disseminado na organização. Apresentando-se na forma de quatro processos de conversão: **(1)** socialização; **(2)** externalização; **(3)** combinação e; **(4)** internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, pp.69-78):

1. Socialização é o processo de conversão responsável pela transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito, pela aquisição direta de experiências, de modelos mentais ou de habilidades técnicas compartilhadas e sem a articulação da linguagem. Caracterizam-se como processos de interação num grupo de pessoas, ligando-se às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. O processo capta conceitos embutidos em práticas e auxilia na transformação de conhecimentos em valor organizacional.

É um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. No contexto do piso de fábrica, o treinamento prático utiliza basicamente o mesmo princípio.

De acordo com os autores, o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, dentre tais formas de aquisição, destacam:

- Sessões de *brainstorming*, reuniões formais para discussões detalhadas destinadas a resolver problemas difíceis. Nessas discussões, não são questionadas as qualificações ou o status dos participantes, mas sim, valorizadas cada uma das ideias sugeridas pelos integrantes do grupo. Essas reuniões, além de constituir um fórum para o diálogo construtivo, são também uma forma de compartilhar experiências e ampliar a confiança mútua entre os participantes.

- Habilidade técnica socializada – significa adquirir o conhecimento tácito do especialista através da observação, imitação e prática com o objetivo de descobrir o segredo de fabricação. Ocorre também entre os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e clientes, onde tal interação pode ser considerada como um processo infinito de compartilhamento de conhecimento tácito e criação de ideias para aperfeiçoamento.

2. Externalização atua diretamente na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio da articulação do conhecimento operacional em conceitual. É o processo de criação do conhecimento no momento em que o conhecimento tácito se torna realmente explícito, sendo viabilizado pelo uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, e da verbalização e

diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Este processo pode ser provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva e normalmente orientada pela utilização de metáforas ou analogias, no sentido de estimular o compromisso direto com o processo criativo. A metáfora é uma forma de perceber ou entender intuitivamente uma coisa imaginando outra coisa simbolicamente.

Por outro lado, a associação através da analogia é realizada pelo pensamento racional e concentra-se nas semelhanças estruturais ou funcionais entre as duas coisas. As contradições inerentes a uma metáfora são então harmonizadas pela analogia, o que reduz o desconhecido, destacando o caráter comum das duas coisas diferentes. Outro método utilizado para estimular o diálogo ou reflexão coletiva e criar um conceito é a combinação da dedução com indução.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.71), a “externalização é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”.

Entende-se, portanto, que a externalização é a chave para a criação do conhecimento, criando novos e explícitos conceitos a partir do conhecimento tácito. Podemos converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito de forma eficiente e eficaz através do uso sequencial da metáfora, analogia e modelo. Depois de criados, os conceitos explícitos podem ser modelados, que muitas vezes são apenas descrições, arranjos ou desenhos.

3. Combinação é o processo caracterizado pela sistematização de conceitos, orientada para o processamento de informações por meio da conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Possibilitando assim, que os indivíduos realizem a combinação e a troca de conhecimentos, através de documentos, reuniões, conversas ao telefone, além das redes de comunicação computadorizadas e da utilização de banco de dados, podendo levar a novos conhecimentos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) “a criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente assume

essa forma. O ensino ministrado em um curso de pós-graduação em administração é um exemplo”.

No contexto dos negócios, constata-se essa conversão quando os gerentes desmembram e operacionalizam visões empresariais ou conceitos de negócios. A gerência desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimentos codificados. Usos criativos de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados facilitam esse modo de conversão do conhecimento.

4. Internalização é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito relacionado diretamente com o aprendizado organizacional. Possibilita a criação do conhecimento tácito partindo do conhecimento explícito. Está diretamente relacionado ao “aprender fazendo” e vinculado à aprendizagem organizacional, pois é o fim e ao mesmo tempo o início da criação do novo conhecimento. É caracterizado pelo processo de internalização do conhecimento operacional, que modifica os modelos mentais ou o *know-how* técnico.

Desta forma, a internalização provoca um novo ciclo na espiral do conhecimento, passando pela socialização, pela externalização, pela combinação, e voltando à internalização. Este processo pode ser viabilizado pela comunicação oral ou por meio da codificação do conhecimento tácito em documentos que podem servir como um facilitador na sua internalização permitindo a reexperimentação, por exemplo, lendo ou ouvindo uma história de sucesso permite-se que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, ou seja, a experiência que ocorreu no passado, pode se transformar em um modelo mental tácito.

A construção de um compartilhamento de modelo mental a partir do processo coletivo de internalização torna possível ao conhecimento tácito ser vinculado à cultura organizacional. Algumas formas de concretizar esta conversão são: a criação de um tempo para aumentar a criatividade individual, a experimentação dos novos conceitos e o uso de simuladores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com os autores, quando as experiências são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, através da socialização, externalização e combinação tornam-se valiosas. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é

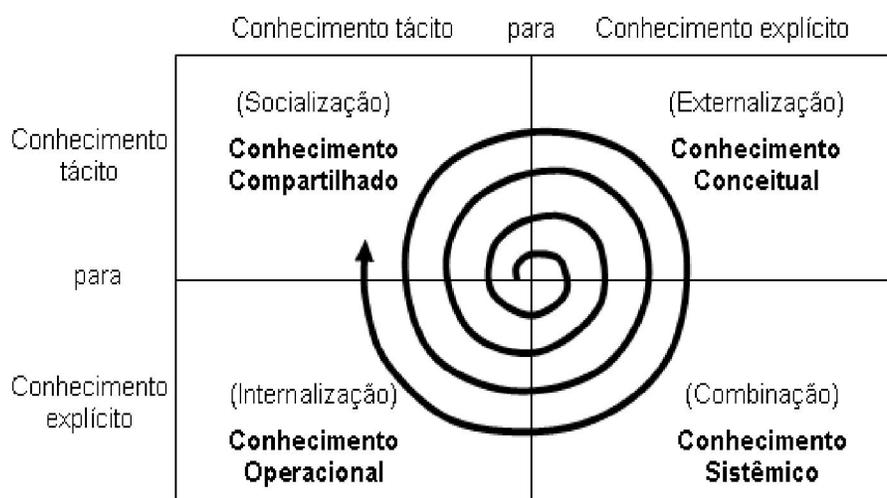
necessária a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito.

Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar as experiências dos outros. A internalização também pode ocorrer sem que na verdade se tenha de reexperimentar as experiências de outras pessoas, a experiência que ocorreu no passado pode transformar em um modelo mental tácito.

Quando o ciclo se completa, está certamente enfatizada a dimensão epistemológica da criação do conhecimento, que é dinâmica e que para chegar ao âmbito organizacional, dá voltas na espiral e cada vez atinge um contexto mais abrangente, contemplando-se assim a dimensão ontológica. Ambas interagem dinamicamente ao longo do tempo, concretizando um percurso simultâneo e complementar (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Em suma, a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) abrange as duas dimensões, epistemológica e ontológica, que por sua vez se complementam em quatro modos de conversão – socialização, externalização, combinação e internalização, que interagem de forma mútua e contínua com o passar do tempo.

FIGURA 1 – Espiral do Conhecimento.



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

Os quatro tipos de conhecimento apresentados estão assim resumidos:

(1) a socialização começa desenvolvendo um campo de interação que facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros;

(2) a externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto e difícil de ser comunicado;

(3) a combinação é provocada pela colocação do conhecimento recém criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma rede, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial;

(4) por último, o aprender fazendo provoca a internalização.

Este processo de conversão de conhecimento para a Gestão do Conhecimento é denominado *espiral do conhecimento*, na qual a interação entre conhecimento tácito e explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que se inicia no nível individual e vai subindo, ampliando-se através de comunidades de interação, que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.83) ressaltam que, “a espiral do conhecimento é direcionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração de uma organização as suas metas”.

Normalmente, os esforços para alcançar a intenção assumem a forma de estratégia dentro de um contexto de uma empresa. A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

2.5.3 Terra

A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

De acordo com o autor, Terra (2007, p.2), a revisão da literatura mostra que os processos de criação e aprendizado individual, de forma análoga ao processo organizacional, demandam e implicam na reinvenção pessoal, ou seja, estão associados à mudança de modelos mentais, mapas cognitivos e de comportamentos, assim como à busca de grandes desafios e resolução de tensões internas. Além do mais, também se verifica que os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como da interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências e, finalmente, de tentativas e erros pessoais.

Terra (2005) discorre que a Gestão do Conhecimento não envolve apenas a adoção de algumas poucas práticas gerenciais, mas também, um grau elevado de compreensão, estímulo e mesmo empatia com os processos humanos básicos de criação e aprendizado tanto individual, como coletivo.

Como citado anteriormente, o autor destaca vários aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento como: papel da alta administração, cultura e estrutura organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de informação, mensuração de resultados, alianças estratégicas, etc.

O tema Gestão do Conhecimento tem bases sólidas em várias abordagens distintas e complementares. O recente foco da literatura nos processos geradores de conhecimento (de valor) representa, de fato, um avanço na teoria organizacional, visto que conseguiu evidenciar, com maior ênfase, como diversas práticas gerenciais e de organização do trabalho estão associadas a processos individuais e coletivos de criação, aprendizado e inovação. O tratamento mais analítico do processo da Gestão do Conhecimento, entretanto, de suas principais questões continua a representar importantes desafios (TERRA, 2005, p. 263):

- Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas?
- Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos funcionários?
- Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para se aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- Como atrair e selecionar pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes? Que sistemas, políticas e processos devem ser

implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?

- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual, e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?

Para Terra (2007, p.4), quando se pensa em Gestão do Conhecimento há uma superposição na direção das análises "micro" (indivíduos e grupos), "meso" (organização) e "macro" (ambiente). Reconhece-se, assim, que o aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas, que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos e, finalmente, que o processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

Ressalta que, os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são, evidentemente, triviais. Neste sentido, é preciso avaliar as várias experiências (estudos de casos, em particular) reportadas na literatura, de empresas que se engajaram em grandes processos de mudanças. De maneira geral, eles apontam, antes de tudo, para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração. Precisam, por outro lado, ser apoiados por mudanças de processos, estruturas, sistemas de informação além de incentivo individual e coletivo.

A Gestão do Conhecimento é vista por Terra (2005), como um modelo baseado em dimensões que governam a aquisição, geração, armazenamento e difusão do conhecimento individual e organizacional, atingindo os objetivos da gestão empresarial. Esta é uma área nova na confluência entre a tecnologia da informação, aprendizagem e administração, um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização. Com o enfoque da Gestão do Conhecimento começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura.

Segundo o autor, a Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação,

compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

Neste sentido, os sistemas de informação se apóiam na codificação, no armazenamento e na distribuição de informação, mas as condições para a geração de um efetivo aprendizado organizacional se dão pelas pessoas. As atividades de criação de conhecimento têm lugar com e entre os seres humanos visto que o conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas Web, dentre outros. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, através do compartilhamento de experiências e ideias. Desta forma, acredita-se que as empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento.

A Gestão do Conhecimento implica, segundo Terra (2001), na adoção de práticas gerenciais compatíveis com as conclusões sobre os processos de criação e aprendizado individual e na coordenação sistêmica de esforços nos planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. Segundo o autor, esta abordagem está bastante associada às práticas gerenciais que facilitam os modos de conversão de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

Terra (2005, p. 76) destaca que, “Conhecimento não é commodity”. Quando se fala em transferir conhecimento é preciso, portanto, caracterizá-lo. Alguns tipos de conhecimento são extremamente difíceis de ser transferidos pois dependem de anos de experiência e/ou estudos acumulados, são altamente abstratos e intuitivos. Outros tipos, no entanto, são facilmente representados explicitamente e passíveis de transmissão via sistemas de informação ou embutidos em produtos, fórmulas, processos, etc.

O autor nos explica que, no primeiro caso, a transferência, contudo, só ocorre a partir da ação individual e contextualizada do indivíduo detentor do conhecimento e também a partir de um processo de transferência baseado na convivência e diálogos reflexivos.

Segundo o autor, o processo de transformação de informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da sua capacidade de interpretação. Porém, estas são baseadas em experiências individuais e conhecimento prévio acumulado. Portanto, acumular informações e automatizar

processos são mais fáceis do que replicar a capacidade de criatividade e de aprendizado.

2.5.4 Probst, Raub e Romhardt

Os autores apresentam uma forma de organizar as necessidades de aprendizado empresarial visando poupar esforços aos inexperientes no processo de estruturação da Gestão do Conhecimento. Para tanto, trabalharam com várias empresas na tentativa de mapear os processos essenciais em Gestão do Conhecimento e suas principais áreas com problemas.

Desta forma, Probst, Raub e Romhardt (2002, p.32) criaram uma estrutura pragmática de Gestão do Conhecimento, sob o enfoque da pesquisa-ação, com as seguintes recomendações:

- a) Transformar os problemas da empresa em problemas de conhecimento e avaliar os efeitos das decisões sobre os ativos intelectuais da organização.
- b) Evitar soluções generalizadas e ajudar a entender problemas que sejam especificamente sobre conhecimento.
- c) Dirigir nossa atenção para problemas existentes e ajudar a manter nossa concentração na realidade.
- d) Fornecer uma matriz de análise orientada para a ação e ferramentas comprovadas.
- e) Desenvolver critérios para medir o sucesso.
- f) Ser compatível com os sistemas existentes e integrar os métodos existentes para encontrar soluções.
- g) Ser formulada em linguagem compreensível que possa ser usada nas atividades diárias da empresa.

Assim, acreditam os autores que, a Gestão do Conhecimento deve ajudar aos administradores em geral a tratarem o conhecimento como um recurso e deve estimular ideias práticas que possam ser implementadas.

Diante dos resultados de suas pesquisas com gerentes sêniores de ramos industriais diferentes, os autores identificaram problemas práticos que pertenciam

claramente à dimensão do conhecimento. Após a realização das entrevistas, workshops e estudos de casos detalhados, desenvolveram sua metodologia por meio da subdivisão da Gestão do Conhecimento em módulos e os denominaram “elementos construtivos da Gestão do Conhecimento”, no sentido de auxiliar as empresas a analisarem suas situações e estruturarem suas atividades e processos.

Tal metodologia é composta pelos seguintes processos essenciais (PROBST; RAUB E ROMHARDT, 2002, pp.33-36):

1. **Processos essenciais:** o intuito é agrupar e categorizar em termos gerais os problemas empresariais, permitindo a identificação das diversas atividades que podem ser consideradas essenciais na Gestão do Conhecimento, as quais estão intimamente relacionadas entre si.
2. **Identificação do conhecimento:** identificar o conhecimento externo significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa, ou seja, definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos. Considerando que a falta de transparência leva à ineficiência, a decisões desinformadas e à duplicação.
3. **Aquisição do conhecimento:** as empresas importam uma parte substancial de seu conhecimento de fontes externas, ou seja, por meio das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros em empreendimentos cooperativos que têm um potencial considerável para fornecer conhecimento.
4. **Desenvolvimento do conhecimento:** é um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento, porém, seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. Neste caso, incluem todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, como pesquisas de mercado, processos criativos por parte dos funcionários, etc.
5. **Compartilhamento e distribuição do conhecimento:** é a condição vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. As perguntas-chave são: Quem deve saber sobre o quê, ou ser capaz de fazer o quê e em que nível? Como podemos facilitar o compartilhamento e a distribuição do conhecimento? O passo

mais importante é analisar a transição do conhecimento do indivíduo para o grupo ou a organização.

6. **Utilização do conhecimento:** o objetivo integral da Gestão do Conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Neste caso, devem-se tomar providências para garantir que habilidades e ativos de conhecimentos valiosos sejam totalmente utilizados.
7. **Retenção do conhecimento:** a retenção seletiva de informações, de documentos e de experiências requer gestão, tais como os processos para selecionar, armazenar e atualizar um conhecimento de potencial valor futuro devem ser estruturados cuidadosamente.
8. **Completando o conceito:** os processos de Gestão do Conhecimento como descritos produzem um quadro amplo dos problemas operacionais que podem surgir ao se considerar o conhecimento como recurso. Também pode haver dificuldades, se a empresa deixar de inserir na Gestão do Conhecimento em uma estratégia global. As intervenções operacionais devem ser feitas em uma estrutura que as coordene e lhes dê orientação, neste caso, compete à administração criar tal estrutura.
9. **Metas de conhecimento:** estabelecem as habilidades que devem ser desenvolvidas e em que níveis, onde as metas normativas pretendem criar uma cultura empresarial ciente do conhecimento na qual as habilidades dos indivíduos são compartilhadas e desenvolvidas. As metas estratégicas definem o conhecimento essencial da organização e especificam as habilidades de que necessitarão no futuro. As metas operacionais estão preocupadas com a implementação da Gestão do Conhecimento; convertem as metas normativas e estratégicas em objetivos concretos.
10. **Avaliação do conhecimento:** a forma em que as metas de conhecimento são formuladas determina as maneiras pelas quais podem ser avaliadas. O processo de monitoramento é essencial para o ajuste eficaz do procedimento de Gestão do Conhecimento a longo prazo.

Para os autores, tais elementos construtivos da Gestão do Conhecimento fornecem um esboço das áreas em que a gestão ativa do conhecimento é possível. O principal interesse é apresentar a abordagem no sentido de permitir transformar

problemas administrativos em problemas de conhecimento podendo assim ser compreendida pelos indivíduos da organização.

2.6 Aquisição do Conhecimento

Para Terra (2005), a necessidade de aprendizado deve e está sendo, cada vez mais, estendida para além das fronteiras das empresas, ou seja, clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisas, universidades, etc.

Com a geração do conhecimento denotamos o conhecimento adquirido por uma organização e também o conhecimento que ela desenvolve. Conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém criado, mas apenas ser novidade na empresa.

Davenport e Prusak (2003, p. 64) citam o caso da British Petroleum, que concede o prêmio “Ladrão do Ano” à pessoa que tiver “roubado” as melhores ideias no desenvolvimento de aplicativos. Segundo os autores, eles reconhecem que, em se tratando de conhecimento organizacional, originalidade é menos importante que utilidade.

Para Marcus (1989 apud THIEL, 2002) a aquisição do conhecimento é a transferência e a transformação do conhecimento da forma no qual ele está disponível no mundo, para uma forma que pode ser utilizado por um sistema do conhecimento. A autora complementa que o conhecimento se origina das pessoas, enquanto que o conhecimento nos sistemas é representado através de símbolos formais. A aquisição do conhecimento é uma questão com várias faces e que engloba diversos problemas técnicos abordados pela Engenharia do Conhecimento.

Thiel (2002) reforça a ideia de que essas questões envolvem decisão sobre qual conhecimento pode esclarecer ou elucidar um problema, como o conhecimento pode ser utilizado em um projeto, como representá-lo, ou como capturar o conhecimento das pessoas e codificá-lo em uma base de conhecimentos. Todos esses são aspectos que tornam a aquisição de conhecimento uma questão básica a ser resolvida em qualquer sistema que envolve uso do conhecimento.

Segundo Ferreira (2007), a aquisição do conhecimento se dá através de novos conhecimentos que os indivíduos adquirem através de pesquisa ou da experiência no trabalho. Muito embora, fontes externas também possam fazer parte da aquisição de conhecimento por uma organização. Os novos conhecimentos podem ser adquiridos de forma intencional e sistemática ou como resultado secundário das atividades organizacionais.

Davenport e Prusak (2003) ressaltam que a maneira mais direta e, geralmente, a mais eficaz de se adquirir conhecimento, é a **“compra”** – isto é, adquirir uma organização ou contratar indivíduos que o possuam. Por vezes o conhecimento é adquirido como derivado de uma compra motivada por razões diversas, mas que, cada vez mais, as empresas adquirem outras empresas especificamente por seu conhecimento, tendo em vista, a combinação de um tipo de conhecimento com o outro.

Uma empresa que adquire outra empresa para encampar seu conhecimento está comprando pessoas (isto é, o conhecimento que existe na cabeça das pessoas e nas comunidades conhecedoras), talvez algum conhecimento estruturado e documentado em papel ou computador, e rotinas e processos que incorporam o conhecimento da empresa comprada.

Porém, Davenport e Prusak (2003, p. 67) chamam-nos a atenção ao fato de que “o conhecimento que você pensa estar comprando pode sair pela porta e nunca mais voltar”. Referindo-se principalmente aos casos de organizações, mesmo que ricas em conhecimento e fortes, podem se tornar frágeis se seu conhecimento não sobreviver às transformações de uma aquisição.

Outra forma de aquisição de conhecimento é definida por Davenport e Prusak (2003) como **“aluguel de conhecimento”** que significa realmente alugar uma fonte de conhecimento. Como por exemplo, contratar um consultor para um determinado projeto. Neste caso, o aluguel do conhecimento tende a envolver algum grau de transferência do conhecimento. Embora a fonte do conhecimento seja temporária, parte do conhecimento tende a permanecer na empresa.

Uma forma costumeira de se gerar o conhecimento numa organização é formar unidades ou grupos para essa determinada finalidade, denominados, **“recursos dirigidos”**. Departamentos de pesquisa e desenvolvimento é o exemplo padrão onde os recursos são projetados para gerar conhecimento.

No entanto, algumas vezes, o retorno financeiro da pesquisa demora a se materializar e, quando se materializa, pode ser difícil de mensurar. A pressão por lucros imediatos pode fazer o corte de custos recaírem na área de pesquisa e desenvolvimento da empresa, e pode levar a economias que eliminam recursos dirigidos à geração de conhecimentos vitais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.70).

Dentro das empresas, o conhecimento é gerado também pelas “**redes informais**” e auto-organizadas, as quais podem tornar-se mais formalizadas com o tempo. Comunidades de possuidores de conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns, e, em geral, conversam pessoalmente, por telefone, pelo correio eletrônico e por *groupware* para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.91), relatam que as empresas podem adquirir nos mercados de conhecimento externo o seguinte:

- (1) o conhecimento de especialistas externos;
- (2) o conhecimento de outras firmas;
- (3) o conhecimento de parceiros e clientes e;
- (4) produtos do conhecimento.

Os autores elucidam da seguinte forma, as empresas podem adquirir conhecimento no mercado de trabalho procurando as pessoas com as habilidades certas – habilidades que a empresa não poderia desenvolver através de seus próprios esforços. Podem recrutar especialistas, consultores ou equipes inteiras para preencher lacunas de conhecimento interno (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002, p.91).

Zabot e Silva (2002, p.66) salientam que “O conhecimento é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de extrema importância não só na aquisição, como também sua criação e transferência”.

2.7 Criação do Conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Desta forma, o processo em espiral, inicia-se no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Para tanto, os autores apresentam as cinco condições que promovem a espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, pp.83-94):

- a) **Intenção:** a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Conceituar uma visão e relacioná-la ao tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e sua efetiva implementação é o ponto crítico da estratégia da empresa que quer associar tecnologias essenciais e atividade de negócios. O critério mais importante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento é a intenção organizacional. Sua clareza assegura o julgamento do valor da informação ou do conhecimento percebido ou criado.

- b) **Autonomia** para os indivíduos, de modo a aumentar a possibilidade de eles se automotivarem para criar um novo conhecimento, além de ampliar as chances de introduzir oportunidades inesperadas. Neste caso, todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. A postura empresarial que assegura a autonomia está mais propensa a manter maior flexibilidade ao adquirir, interpretar e relacionar informação.

- c) **Flutuação e caos criativo:** condições que estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A introdução da flutuação numa empresa se dá por meio de colapsos de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Um processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes estimula a criação do conhecimento. O enfrentamento de uma crise gera naturalmente o caos, como por exemplo,

na queda de desempenho em razão de mudanças nas necessidades de mercado ou pelo crescimento de concorrentes. Ou seja, a flutuação é uma ordem cujo padrão é dificilmente previsto inicialmente, e caos criativo é intencionalmente introduzido na organização, com o objetivo de aumentar a tensão interna e focalizar a tensão de seus membros na definição de um problema e resolução de uma situação de crise;

- d) **Redundância:** é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização, de modo a promover o compartilhamento de conhecimento tácito. No mundo dos negócios, a redundância refere-se à superposição intencional de informações sobre atividades da empresa e responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo.

- e) **Variedade de requisitos:** significa criar na organização uma diversidade tal que corresponda à variedade e à complexidade do ambiente, permitindo, assim, que a organização enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Essa variedade de requisitos pode ser aprimorada pelos membros da organização através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e também pelo acesso às informações em todos os níveis da organização.

Quanto ao fato de criar novos conhecimentos, Nonaka e Takeuchi (1997, p.10) apontam que não é apenas uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes, exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização, cabendo aos gerentes constituírem o elo entre os ideais visionários da alta gerência e a realidade vivida pelos funcionários da linha de frente. Para os autores, o conhecimento deve ser construído internamente na empresa, passando pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, sobretudo pelo processo de compartilhamento de experiências que levem a rever ou a recriar modelos mentais ou habilidades técnicas, com o uso de comunicações escritas ou orais.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento seria uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito, bem como, através dos diversos níveis repetidamente produzidos, passariam por diversos momentos e gerariam tipos de conhecimento específicos, de acordo com cada um dos processos que lhes dariam respectivamente: o conhecimento compartilhado, a externalização que gera o conhecimento conceitual, a associação do conhecimento sistêmico e do conhecimento operacional.

Para que essa condição crie conhecimento organizacional é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem do conceito imediatamente. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a criação do conhecimento também possui uma dimensão política, pois será sempre visto como favorecendo um ou outro setor dentro da empresa, provocando também uma preocupação nos colaboradores em estarem bem situados no mapa. A presença deste componente político pode representar um bom sinal, indicando a importância do conhecimento para a organização.

Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002, p.109), a criação do conhecimento é denominada como “desenvolvimento do conhecimento” e esclarecem: “o desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo particularmente importante da Gestão do Conhecimento. Concentra-se no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes”.

Em seu quadro resumo, apresentam as seguintes considerações diante do desenvolvimento do conhecimento (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002, p.133):

1. O desenvolvimento do conhecimento é a produção deliberada de competências que antes não estavam presentes na organização. Não estão presentes apenas na área de P&D, mas sim em toda a empresa gerando o conhecimento vital.

2. O conhecimento nem sempre é resultado de esforço deliberado, também pode ser subproduto de atividades diárias da empresa, portanto, faz-se necessário avaliar o grau de desenvolvimento das competências.
3. Se os processos pelos quais se cria conhecimento forem separados das metas de conhecimento, certamente os recursos são desperdiçados.
4. A criatividade e a capacidade individual de solução de problemas interagem no desenvolvimento do conhecimento organizacional.
5. O conhecimento tácito vital deve ser externado para que se torne visível e utilizado para toda a organização, ainda assim, considerando os custos de externalizar todos os conhecimentos.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.133) finalizam deixando a seguinte mensagem: “As condições-chave para o desenvolvimento do conhecimento coletivo são a interação, a comunicação, a transparência e a integração”.

2.8 Compartilhamento do Conhecimento

Assumindo o pressuposto de que o sucesso da empresa está baseado na sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é ponto de partida para um resultado superior (Oliveira Junior, 1999).

Para Sveiby (1998), a principal atividade nas organizações do conhecimento é justamente a sua transferência. Na visão de Davenport e Prusak (2003) a transferência acontece naturalmente. O conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciemos ou não esse processo. A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso da empresa.

Embora o termo Gestão do Conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas. Em particular em organizações cujo papel principal é criar o conhecimento. Na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 108).

O compartilhamento ou transferência de conhecimento é facilitado quando se utiliza formas simples e espontâneas que incentivam as trocas de informação e conhecimento entre as pessoas.

Davenport e Prusak (2003) ressaltam que, devemos reconhecer o valor dos contatos tanto face a face quanto eletrônicos e propiciar oportunidade para ambos. Acima de tudo, precisamos alargar nossa definição de produtividade de modo a incluir o que deveria constituir conversas casuais muito produtivas, períodos de reflexão, e aprendizado.

Em concordância, Terra (2007, p.38) comenta em seu artigo "*Gestão do Conhecimento: 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais*" que, em organizações que colocam o compartilhamento de conhecimento como valor fundamental, adota-se a política que, como regra básica, as pessoas têm acesso amplo às informações e conhecimentos da organização. Isto não quer dizer que não existam dados, informações e conhecimentos que sejam tratados como confidenciais ou de circulação limitada. A restrição ao acesso, no entanto, é a exceção e não a regra.

Reforça seu posicionamento quando sugere que o incentivo ao compartilhamento é, em muitos casos, incentivado ou promovido por meio de eventos especiais nos quais há, por exemplo:

(1) comunicação direta da alta administração ou gerentes com todos os subordinados;

(2) apresentação de desenvolvimentos, novas ideias e inovações ocorridas em determinadas partes da organização;

(3) reconhecimento por atitudes altamente colaborativas ou de compartilhamento de conhecimentos, etc.

Senge (1998, p.236) diz que a visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de sua empresa, ela se transforma em nossa empresa. Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto. Cria uma identidade comum. Portanto, para que a disseminação do conhecimento, e depois a

Gestão do Conhecimento sejam implantadas com sucesso numa organização, faz-se necessário iniciar com pequenos exemplos, para que após, os envolvidos sentirem os resultados favoráveis, implantem a ideia e levem em frente essa nova forma de evoluir.

Crawford (1994, p.162) destaca que compartilhar todas as informações: permitem uma aplicação mais inteligente das melhores ideias e do trabalho árduo de cada indivíduo. Um ambiente de comunicação aberta permite o fluxo livre de ideias de qualquer possível fonte, e a disseminação destas ideias por toda a empresa, e não por um único departamento, loja ou divisão.

O indicado é que, após as ideias e objetivos compartilhados, as pessoas partam para execução de um protótipo, onde o pensamento criativo é colocado em prática. O importante é o processo: as pessoas se reúnem, acertam o tom adequado para o compartilhamento de *insights* individuais, demolem barreiras à cooperação proveitosa, liberam o potencial criativo do grupo, distendem a mente para abraçar novos conceitos, e zelosamente aplicam a sabedoria técnica ao desenvolvimento de protótipos (VON KROGH, ICHIJO, NONAKA, 2001, p. 195).

De acordo com Terra (2005), o compartilhamento do conhecimento numa organização pode ser desenvolvido considerando as sete dimensões da Gestão do Conhecimento desenvolvidas por Terra (2005):

- (1) o apoio da alta administração;
- (2) cultura organizacional voltada à inovação e aprendizado;
- (3) novas estruturas organizacionais e práticas de trabalho;
- (4) práticas e políticas de administração de recursos humanos;
- (5) tecnologia e sistemas de informação;
- (6) esforços para mensuração de resultados e;
- (7) processos de aprendizado com o ambiente.

Neste sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 22) observam que a nova tecnologia da informação provoca apenas a distribuição e o armazenamento para o intercâmbio do conhecimento, pois ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades, sendo necessária uma vontade da organização. As empresas continuam a planejar sistemas complexos e caros de informação que não podem funcionar a não ser que as pessoas modifiquem o que fazem. (DAVENPORT, 2001, p. 109).

O'Dell e Grayson (2000) afirmam que a necessidade de objetivos bem definidos pela organização para transformar conhecimento em valor, além de também identificar áreas onde haverá melhoria de performance pela identificação e compartilhamento do conhecimento e das melhores práticas.

O conhecimento não deve ficar somente acumulado no topo da organização, mas é importante que esteja presente nos indivíduos de todos os níveis e nos relacionamentos entre eles, para que este “conhecimento coletivo” – soma das contribuições individuais – seja gerenciado e otimizado, a fim de obter um diferencial competitivo na agregação de valor para produtos e serviços aos clientes (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Sveiby (1998) chama a atenção para uma característica do conhecimento que o diferencia dos demais recursos básicos: quanto mais compartilhado e utilizado, mais valioso ele se torna.

Os processos organizacionais, que uma organização adota em integrar transferência do conhecimento e da informação através dos limites funcionais e divisionais (aprendizagem estratégica), são essenciais e necessitam ser controlados constantemente. Desde a vantagem competitiva e o sucesso financeiro são limitados diante da dinâmica da indústria, é necessário colocar a mudança estratégica no contexto da competição e identificar que tipos das mudanças de rotinas poderão conduzir a organização à inovação estratégica (DAINTY; EGBU, 2003).

Na Gestão do Conhecimento, buscam-se diversas formas de disseminar o conhecimento entre os membros da empresa. Neste sentido, O Dell e Grayson (2000, p.228), mencionam que é fundamental a busca por um defensor ou um patrocinador que:

(1) entenda a necessidade;

(2) tenha influência e recursos para dedicar às iniciativas de gestão e transmissão do conhecimento e dar sustentação a essa nova prática empresarial.

Desta forma, faz-se necessária a preparação da organização para entender o papel da transmissão do conhecimento e do projeto. Diante deste processo, O Dell e Grayson (2000, p.228) apontam as seguintes atividades:

a) identificar as principais partes interessadas (o cliente interno);

b) articular a maneira como elas mais se beneficiariam com boa parte desse projeto;

c) informá-las e envolvê-las;

- d) identificar os sucessos em sua organização que resultaram do compartilhamento e do acesso mais eficaz ao conhecimento para ajudar e reforçar o apoio e a compreensão.

Havendo o conhecimento da dificuldade de se compartilhar algo que é intrinsecamente pessoal e subjetivo, favorecendo trocas e combinações de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), propõem a utilização de documentos ou manuais para facilitar a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros, podendo-se, até mesmo, recriá-las.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) destacam que o importante para qualquer organização se tornar competitiva e se manter sempre no mercado é criar e compartilhar o conhecimento com e entre seus membros. A empresa se mantém sempre viva, mantendo um espírito criador, onde se busca e visualiza a criação de uma organização onde haja compartilhamento e transferência de conhecimento efetiva. Além disso, a empresa deve estar aberta para inculcar e desenvolver um espírito de colaboração e cooperação entre os seus funcionários.

Com base nessa perspectiva, entende-se que o compartilhamento do conhecimento requer não só o envolvimento da gerência, mas também condições para a utilização de base de dados, a construção de redes de relacionamentos formais e informais (*networks*); bem como a geração de confiança e de reciprocidade entre as pessoas (formas de capital social).

2.9 Retenção do Conhecimento

Constantemente nos dizem como a memória organizacional é importante, embora na maioria dos métodos de administração a preservação deliberada do próprio passado da empresa desempenhe um papel secundário. Em termos gerais, a memória pode ser descrita com um sistema de conhecimento e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002, p.133).

Em concordância, Sabbag (2007) corrobora que, os registros do passado, do histórico e da memória organizacional tornam-se ainda mais relevantes quando se observa a tava elevada de substituição e redução de pessoal e a diminuição da idade média dos empregados: a perda de memória organizacional tornou-se problema real.

Na visão de Senge (1998), as pessoas mudam de emprego porque não estão satisfeitas ou não se sentem estimuladas em seu trabalho. As empresas podem minimizar esse problema se criarem um ambiente em que as pessoas se engajem no que fazem e onde o crescimento pessoal e o da organização estejam interligados.

Rodrigues (2003) destaca que a motivação é promover o registro do que é individual (conhecimento tácito) e promover o uso deste registro em situações assemelhadas, resultando numa referência formal para a organização, não importando quem (a pessoa que) esteja associado à tarefa. De fato, repete-se o que tem sido alertado pela literatura corrente, ou seja, a importância em transformar o conhecimento tácito (individual) em explícito para que seja usado pelo coletivo da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam que, conhecimento tácito deve ser registrado, formalizado de maneira a tornar-se um recurso organizacional e não apenas uma proficiência individual. O que é interno deve ser articulado e tornado explícito.

É de suma importância que as organizações preservem experiências valiosas, dados e informações vitais de forma focada. Deste modo, as organizações que desejam administrar seu conhecimento para que ele seja acessível no futuro, Probst, Raub e Romhardt (2002) recomendam que sejam dominados três processos básicos da Gestão do Conhecimento:

(1) selecionar dentre muitos eventos, pessoas e processos aqueles que devem ser retidos;

(2) devem ser capazes de armazenar sua experiência de forma adequada e;

(3) manter o conhecimento atualizado para garantir a memória organizacional.

Diante disso, Probst, Raub e Romhardt (2002) observam que o conhecimento organizacional só pode ser desenvolvido com base no conhecimento anterior e recomendam evitar decisões equivocadas como apagar todos os dados do cliente porque o marketing não foi eficiente no passado; dispensar equipes bem sucedidas

que estiveram trabalhando no problema errado e despedir funcionários acima de uma certa idade por considerar que eles não são flexíveis o suficiente para lidar com as mudanças futuras.

Sabbag (2007) ressalta que, além disso, o registro também é uma forma de tornar inteligíveis as práticas, as ocorrências, os incidentes e as contingências que afetam o dia-a-dia da organização e, portanto, reduz as incertezas e desconhecimentos. Para o autor, vivência e experiência não se transformam em conhecimento, tanto em indivíduos quanto em organizações, sem um esforço reflexivo e crítico. Portanto, se não houver adequado investimento prévio em registros e classificação de informação, tal esforço torna-se quase inviável.

De acordo com Nogueira (2003), nas grandes organizações, a todo o momento são geradas informações que podem ser úteis ao futuro que deveriam ser guardadas: relatórios de projetos, atas de reuniões, cartas, apresentações, contatos com clientes (sugestões, reclamações e elogios), etc. Entretanto, é simplesmente impossível registrar todos esses eventos.

Desta forma, ao decidir o que preservar, deve-se imaginar o que aconteceria se um funcionário em particular saísse de repente da empresa. Se ele tem conhecimentos importantes que não estão disponíveis facilmente (seja em documentos arquivados ou arquivos em seu micro pessoal), deve-se considerar cuidadosamente como registrar esse conhecimento.

A necessidade de registro deve-se ao fato de que a informação não é perecível, não perde a utilidade em pouco tempo, pode ser acumulada. Uma análise longitudinal em retrospectiva sempre é útil para as organizações porque extrai conhecimento sobre a evolução do mercado, do desempenho, de processos, de técnicas e assim por diante (SABBAG, 2007, p. 240).

Probst, Raub e Romhardt (2002) comentam que a retenção de conhecimento e de habilidades é uma batalha permanente contra o esquecimento natural. E assim, reforçam a importância de processos bem estabelecidos e da experiência de funcionários antigos, muitas vezes subestimadas, a terem seus registros de conhecimento, especialmente durante reorganizações, caso contrário, pode levar a perdas irreversíveis às empresas.

O esquecimento organizacional é um processo natural. Suas causas podem estar no indivíduo, em grupos ou na parte eletrônica da memória organizacional.

Neste caso, a relevância está nas experiências passadas que formam uma estrutura de referencia para processos de aprendizados futuros.

2.10 Ferramentas para Gestão do Conhecimento

Terra (2007, p.6) descreve em seu artigo intitulado “*Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*” que a Gestão do Conhecimento procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o país.

No mesmo artigo, Terra (2007) comenta que a Gestão do Conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano); tornar a Gestão do Conhecimento algo explícito; e incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos. Ressalta que, em particular, várias tecnologias que podem ser empregadas para este fim, tais como: *intranets, groupware, document management systems, data warehouses, desktop-videoconferencing, electronic bulletin boards*, etc.

Além disso, estas ferramentas podem ser classificadas em três grandes áreas:

- § **Repositório de materiais de referência:** conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços;
- § **Expertise maps:** banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isto facilitaria o compartilhamento de conhecimento tácito;
- § **Just-in-time knowledge:** ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos (ex: videoconferência).

Observa-se um movimento crescente das empresas na busca de métodos e ferramentas que possibilitem florescer boas ideias e criar grandes inovações. Para

atender esta necessidade, o profissional do século XXI precisa ter acesso rápido à informação, interagindo por meio de diversos canais de comunicação e estabelecendo redes de interação.

Uma das tendências mais recentes em organizações líderes é a constituição de espaços virtuais para a troca de informações com diversos tipos de atores externos. Estes espaços incluem, normalmente, uma biblioteca digital, lista de contatos, fóruns, mecanismos de notificação e mesmo *workflow*. Em alguns casos, podem incluir diversos níveis de permissão de acesso a conteúdos e mesmo a permissão para se detonar automaticamente processos de compra, venda e produção em um fornecedor ou parceiro integrado no espaço colaborativo. Estes sistemas de colaboração virtual tendem a diminuir ruídos na comunicação e aumentar a confiança e a agilidade. Também podem melhorar a capacidade de inovação conjunta e melhorar os serviços prestados aos clientes finais de uma dada cadeia produtiva (TERRA, 2007).

Em seu artigo "*Gestão do conhecimento: 7 dimensões e 100 práticas gerenciais*", Terra (2007, p.50) afirma que o compartilhamento de conhecimento não envolve necessariamente processos formais e/ou uso de sistemas de informática sofisticados. Mais importante é que a alta gestão da empresa utilize frequentemente vários mecanismos para colocar em evidência os comportamentos desejados com relação ao compartilhamento de conhecimento. Em organizações líderes na Gestão do Conhecimento, as histórias de colaboração e compartilhamento de conhecimento são celebradas e amplamente comunicadas. Indivíduos que compartilham com frequência e com impacto positivo ganham destaque e notoriedade na organização.

Santiago Junior (2004) afirma que a tecnologia da informação pode exercer um papel importante para a Gestão do Conhecimento em uma organização, por tal motivo sua utilização deve ser feita de forma responsável e objetiva.

O autor reforça que os grandes benefícios oriundos destas tecnologias estão relacionados ao maior grau de conectividade entre as pessoas, maior disseminação das informações ao longo dos vários níveis hierárquicos, bem como com os parceiros comerciais, fornecedores e clientes. Tais ferramentas podem ser divididas em três grandes grupos (SANTIAGO JUNIOR, 2004, p.55):

1. Repositório de Materiais de Referência: conhecimentos explícitos registrados e armazenados que podem ser acessados por qualquer membro da organização, evitando duplicações de esforços.

2. Mapas de Conhecimento: listas e descrições das competências de indivíduos de dentro para fora das organizações. Facilitam o compartilhamento de conhecimento ao permitir que as pessoas se encontrem rapidamente e que seja estabelecido o devido relacionamento pessoal.

3. Armazenamento de Conhecimentos: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e a distância no acesso ao conhecimento.

Outras iniciativas específicas voltadas à Gestão do Conhecimento propostas por Santiago Junior (2004, p.57) são:

- § **Páginas amarelas:** banco de dados online com a lista de pessoas e o respectivo conhecimento de seu domínio. Tem como grande objetivo a localização de especialistas que detêm o conhecimento sobre assuntos relevantes para a empresa e a identificação de eventuais lacunas existentes (falta de conhecimento).
- § **Repositórios de conhecimentos:** coletânea de conhecimentos explícitos existentes na organização em formato de documentos e relatórios técnicos, dentre outros.
- § **Intranet.** soluções de redes que permitem o gerenciamento de informações e conhecimentos da organização por meio de protocolos da Internet. A *intranet* possibilita maior aproveitamento da inteligência da empresa, pois permite que os colaboradores criem, acessem e distribuam informações e conhecimentos de forma eficaz.
- § **Extranet.** aplicação que utiliza protocolos da Internet que integra a organização e seus membros aos clientes e fornecedores. Atualmente, as ferramentas de colaboração têm sido um grande exemplo de aplicação que utiliza o conceito de *extranet*.

Fialho *et al.* (2006) destacam que as ferramentas tecnológicas utilizadas num sistema de Gestão do Conhecimento devem estar alinhadas com as estratégias da empresa, para que a conversão em ações diárias da busca dos objetivos permita a

integração entre os negócios da empresa, conhecimento gerado e a tecnologia utilizada. Para os autores, um sistema de Gestão do Conhecimento deve envolver um conjunto de tecnologias que permitam lidar com as diversas formas de informações existentes, como textos, gráficos, documentos, etc., transformando-as em conhecimento reutilizável e compartilhável.

Por fim, Santiago Junior (2004) destaca que todas as iniciativas têm como principal objetivo a obtenção de informações e conhecimentos que possam ser efetivamente utilizados nos diversos processos e atividades da organização.

A utilização da tecnologia da informação para a Gestão do Conhecimento está justamente associada ao objetivo de criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los às atividades, serviços, produtos e relacionamentos das organizações.

2.11 Gerenciando o Conhecimento em Tempos de Rápidas Mudanças

Ao longo dos anos, o conhecimento da empresa, da competição, dos processos, do ramo de negócio, enfim, tem estado por trás de milhões de decisões estratégicas e operacionais. As pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, mas só atualmente foi verificada a sua real valorização. A constatação de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é recente (TEIXEIRA FILHO, 2000).

De acordo com Terra (2007, p.40), a variável tempo é extremamente importante para o aprendizado, inovação e conhecimento de maneira geral. Organizações cujo horizonte gerencial é muito focado no curto prazo não estão, em geral, criando as condições para a geração, organização, e compartilhamento de conhecimento. Aponta que, em organizações líderes há um equilíbrio entre o necessário investimento no longo prazo e atenção às demandas imediatas de médio e longo prazos. Nestas organizações, os gerentes, principalmente, compreendem os objetivos de longo prazo da organização e são avaliados por uma série de indicadores que mostram que suas ações que estão contribuindo para o futuro da organização. Com isto evitam-se ações que possam gerar rápidos resultados no curto prazo, mas que podem vir a prejudicar resultados futuros.

Em seu artigo intitulado “*Gestão do conhecimento no Brasil*”, Terra (2007, p.2) discorre que, sua convicção está baseada nos conceitos de Gestão do Conhecimento, aliados a típicas ferramentas de gestão estratégica empresarial, as quais poderão trazer enormes benefícios para o Brasil se aplicados para a realização de políticas públicas. Já no setor empresarial, a Gestão do Conhecimento normalmente envolve alguns dos objetivos abaixo:

- § Obtenção de vantagens competitivas a partir do foco no desenvolvimento de competências chave em áreas de alto potencial e atratividade;
- § Incentivo à colaboração entre pessoas que normalmente não colaborariam
- § Reutilização de melhores práticas e disseminação de conhecimentos consolidados.

Refletindo ainda diante da situação de mudanças no Brasil, Terra (2007) corrobora que vivemos um momento de importante transição do ambiente econômico, onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países. Isto, entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes. No Brasil, verifica-se que o recurso "conhecimento" vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da Gestão do Conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Acreditamos que sem estratégias empresariais, setoriais e nacionais muito bem concatenadas e rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e, mesmo, sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional.

A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

Já no artigo intitulado “*Espaços de Trabalho na Era do Conhecimento*”, Terra *et al.* (2007, p.2) atentam ao fato que as empresas que hoje desejam estar à frente da concorrência precisam enfrentar questões que vão além da redução de custo e

da melhoria de produtos e serviços. Sua competitividade passou a ser determinada por fatores como a capacidade de disseminar e compartilhar conhecimento, inovar e reter uma equipe altamente qualificada, de cujos profissionais se exige flexibilidade, mobilidade e colaboração.

Ressaltam que, em termos práticos, isso implica no desenvolvimento de Espaços Integrados de trabalho – e, portanto, inovadores, que abarcam os princípios da persistência, intenção, interação, dinamismo e imprevisibilidade. Isto significa ambientes que suportam ou favorecem:

- § O contínuo refinamento da chamada “inteligência compartilhada” da equipe (persistência);
- § O trabalho coletivo, não se restringindo a serem meros espaços de encontro (intenção);
- § A interrelação entre a dimensão real e digital (interação);
- § A redefinição dos objetivos da empresa, que se tornam mais abrangente ou mudam de foco conforme as mudanças de mercado (dinamismo); e
- § O gerenciamento das incertezas (imprevisibilidade).

Esse último é um dos principais desafios da atualidade. As empresas são pressionadas a responder de maneira rápida a mudanças imprevisíveis que afetam constantemente seu negócio. Agilidade se tornou mais uma questão de sobrevivência do que de escolha.

Johnson (2004) revela que a maioria das organizações vem enfrentando dificuldades no desenvolvimento de projetos de Gestão do Conhecimento, por algumas razões específicas como:

- a) dificuldades em identificar quem efetivamente está gerando um desempenho excepcional e como essas forças iriam interagir em outro departamento ou unidade;
- b) ao tentar transferir o conhecimento não há confiança que seja eficaz em uma nova situação;
- c) membros da unidade de alto desempenho não são percebidos ou não são reconhecidos como confiáveis por outros membros da organização;

- d) as pessoas não reconhecem o valor do conhecimento, ou não têm habilidades e experiências necessárias, ou ainda, não usam o conhecimento transferido a ponto de o incorporar no seu modo de trabalho;
- e) as empresas não dispõem de sistemas e estruturas para capacitar as pessoas, reconhecer e alavancar o conhecimento existente;
- f) pessoas de diferentes unidades não têm histórico positivo de comunicação e colaboração.

A existência de dificuldades na implantação da Gestão do Conhecimento deve servir de base ao processo de planejamento e à implementação de ações que propiciem a correção das deficiências percebidas. A busca de efetividade nos processos de transferência e reutilização do conhecimento requer ações gerenciais que oportunizem a transferência de conhecimento e dêem utilidade em novas aplicações (TERRA, 2005).

Segundo Crawford (1994, p. 15), na nova economia pós-industrial baseada em conhecimentos, “[...] informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade.”

Já Davenport e Prusak (1998, p. 20) argumentam que “[...] a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso.” Explicam que o potencial de novas ideias surgidas do estoque de conhecimento de uma empresa é praticamente infinito, dado que ideias geram outras novas e que o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o recebedor.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) destacam que o importante para qualquer empresa se tornar competitiva e se manter sempre no mercado é criar conhecimento. A empresa se mantém sempre viva, mantendo um espírito criador do conhecimento, onde se busca e visualiza a criação de uma organização do conhecimento, onde haja compartilhamento e transferência de conhecimento efetiva. Além disso, a empresa deve estar aberta para incutir e desenvolver um espírito de colaboração e cooperação entre os seus empregados.

Segundo Gomes e Barroso (2000) esta situação torna-se evidente à medida que o avanço tecnológico e o conhecimento dos mercados determinam as inovações nos produtos. Percebe-se mais claramente tudo isso quando a participação no mercado cresce com um melhor conhecimento dos clientes atuais e potenciais e de como melhor atendê-los.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que as empresas estão vivenciando um novo tipo de competição, baseado principalmente na construção de competências específicas para aquisição de conhecimentos e inovação.

Diante da sétima dimensão (aprendizado com o ambiente) proposta por Terra (2005), constata-se que a necessidade de aprendizado deve e está sendo, cada vez mais, estendida para além das fronteiras da empresa, ou seja, clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisas, universidades, etc.

Crescentemente, mesmo as maiores organizações estão valorizando o papel das parcerias para seu desempenho. Essas organizações sabem que atualmente é muito difícil para uma única organização oferecer todos os componentes de produtos e serviços que os clientes necessitam e também desenvolver produtos de forma isolada, pois o conhecimento se encontra cada vez mais disperso (TERRA, 2005, p.232).

De acordo com o autor, em áreas como desenvolvimento de produtos, relacionamento com clientes e manufatura, as habilidades e competências envolvidas no aprendizado e parcerias são consideradas centrais para gerentes e executivos.

Segundo Figueiredo (2005), o esforço estratégico da Gestão do Conhecimento tem por propósito gerar iniciativas que alavanquem conhecimentos a partir dos diversos pontos de contato relevantes aos negócios e vínculos que se estabelecem por meio das relações que acontecem todos os dias entre os funcionários e as pessoas do ambiente externo da empresa (*stakeholders*).

Muitas empresas conseguem ampliar sensivelmente seus conhecimentos, suas participações no mercado, vantagens competitivas e chances de sucesso a partir de alianças estratégicas. Com isso, a busca por elas como fonte alternativa de obtenção do saber tem-se tornado uma função de grande importância e prática um tanto comum em nossos dias (FIGUEIREDO, 2005).

Hoje em dia, uma aliança estratégica competitiva se estabelece muito mais em função do conhecimento envolvido do que de qualquer outro ativo tangível. Uma

estratégia competitiva viabilizada por alianças ou parcerias terá como componente principal de sucesso, índices de complementação dos ativos intangíveis, onde os conhecimentos das empresas envolvidas somam-se, criando uma força fundamentalmente nova, que se espera que seja percebida e valorizada pelo mercado.

Terra (2005, p. 236) afirma que são várias as razões e trabalhos que apontam para uma crescente importância do aprendizado externo por meio de alianças. Dentre vários elementos mercadológicos, tecnológicos e estratégicos, podemos destacar que:

A formação de alianças permite às empresas manter alto nível de flexibilidade e adquirirem apenas as competências de que necessitam, ao contrário de aquisições, que trazem consigo várias habilidades não-relevantes e, principalmente, vários problemas de integração cultural e operacional.

Ressaltam que, o processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimento e tecnologias complementares.

O autor observa que o conhecimento está sendo gerado, cada vez mais, na esfera privada e não na pública. Daí a crescente importância de participar em acordos e alianças de cooperação para se ter acesso a esses conhecimentos.

Acredita-se que, por meio da criação e do uso do conhecimento, a Gestão do Conhecimento pode contribuir para o sucesso de alianças e parcerias no sentido de desenvolver novas possibilidades de aproveitamento das oportunidades disponíveis no mercado.

Por fim, a gestão dos relacionamentos aliada à Gestão do Conhecimento pode começar pela análise dos vínculos essenciais aos negócios já estabelecidos e assim, considerando sua performance, seus propósitos e objetivos, além da eficácia em relação à produção, criação e aplicação dos conhecimentos gerados.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa científica, além de embasada nos conhecimentos já desenvolvidos a respeito do tema na literatura especializada, deve ser conduzida a partir de metodologia coerente, que permita alcançar os objetivos do estudo.

Vergara (1998) propõe dois critérios básicos:

- (1) quanto aos fins, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória. É exploratória, uma vez que tem por finalidade obter maior familiaridade com o problema da troca de informações e conhecimento na indústria de automação comercial e sua rede de parceria, para torná-lo explícito;
- (2) quanto aos meios, a presente pesquisa caracteriza-se, como de campo, realizada sob os moldes de estudo de caso. Adotou-se a pesquisa de campo porque, de acordo com a autora, esta corresponde a uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno.

Pesquisa de campo é: “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionário, testes e observação participante ou não” (VERGARA,1998, p. 45).

Segundo os objetivos, é uma pesquisa exploratória, uma vez que tem por finalidade obter maior familiaridade com o problema, para torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tenham vivência com a questão da pesquisa.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que envolve pessoas e suas relações sociais. Analisa em um ambiente empresarial, a relação da empresa em questão com as empresas pertencentes ao programa de

parcerias. Não se utiliza de um ferramental estatístico. O ambiente é a fonte direta da coleta de dados. Para tanto, a pesquisa de caso é adequada quando o pesquisador quer responder questões do tipo “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouco, ou nenhum, controle sobre os eventos estudados e quando o interesse é um fenômeno atual.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos propostos por Gil (1996), podemos admitir para este estudo:

a) pesquisa bibliográfica: elaborada a partir do banco de dados de artigos da ANPAD bem como, livros e artigos de periódicos, disponíveis na Internet;

b) pesquisa documental: elaborada a partir de materiais e documentos fornecidos pela empresa os quais, todavia, não receberam tratamento analítico diante do tema da pesquisa e;

c) estudo de caso: envolvendo o estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para Yin (2001), “[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo o autor, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos na vida real (YIN, 2005, p. 20).

Vianna (2001) discorre que o estudo de caso permite reunir informações detalhadas e numerosas, e aprender, assim, a totalidade de uma situação. Além disso, este método possibilita a obtenção de importantes informações que, juntando-se a outras já existentes, pode facilitar a compreensão do fenômeno estudado.

De acordo com Gil (1996, p.60) algumas das vantagens do estudo de caso são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Da mesma maneira, ressalta suas limitações tal como a dificuldade de generalizações dos resultados obtidos.

Conforme afirma Yin (2001), enquanto estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado em várias situações, inclusive estudos organizacionais e gerenciais, um dos motivos pelos quais se justifica a adoção dessa estratégia.

Através da análise intensiva de uma unidade social específica, o estudo de caso possibilita uma apreensão mais completa do fenômeno em estudo, enfatizando suas várias dimensões e seu contexto (GODOY, 1995b).

Desta forma, em função da análise das contribuições por parte das empresas pertencentes ao Programa de *Software Partners* para a Gestão do Conhecimento da empresa em estudo, entende-se como pesquisa qualitativa, na intenção de interpretar de que forma tais informações são transmitidas, disseminadas e armazenadas na organização.

Contudo, como aplicação de técnica de pesquisa, pretende-se elaborar um questionário que, de acordo com GIL (1996, p.91), “[...] a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”.

Richardson (1999) define questionário como a técnica de pesquisa que cumpre as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social, e considera que todo o aspecto incluído no questionário constitui uma hipótese, devendo portanto, ser possível de defender.

Desta forma, buscando verificar junto à empresa em questão, de que forma ocorre a coleta da informação das empresas pertencentes ao programa de parcerias, como ocorre a transformação desta informação para conhecimento e ainda como este conhecimento é disseminado dentro da organização, bem como às demais empresas parcerias desta indústria de automação comercial, pretende-se desenvolver um questionário detalhado para cada processo que gera a Gestão do Conhecimento.

3.2 Fonte de Dados e Variáveis

Nesta pesquisa, a coleta de dados dar-se-á por meio de pesquisa documental através dos relatórios e documentos disponibilizados pelo gerente da área de parceria bem como, pela análise dos documentos disponíveis no *website* corporativo, questionários e entrevistas, partindo de um roteiro previamente estabelecido. Para Vianna (2001, p.164) a entrevista consiste de uma série de questões feitas oralmente ao pesquisado e podem ser abertas, fechadas e semi-estruturadas.

Na pesquisa junto ao pessoal em geral serão utilizados formulários com questões padronizadas e semifechadas, com a possibilidade de o entrevistado incluir outras respostas não padronizadas bem como, comentários em questões.

Para a coleta de dados, elegeu-se um conjunto de variáveis, que pudesse traduzir o desejo de explicar a influência das informações e conhecimento de acordo com os modelos e ferramentas utilizadas para a Gestão do Conhecimento do Programa de Software *Partners*. As variáveis escolhidas seguem a ideia dos principais autores quanto à caracterização de um ambiente de Gestão do Conhecimento organizacional. O quadro a seguir resume o conceito utilizado pelos principais autores conforme o referencial teórico, para estas variáveis:

QUADRO 3 – Seleção das variáveis e referencial teórico

Variável	Descrição da Variável	Autor destacado Conceito
Socialização	É o processo de conversão responsável pela transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito, pela aquisição direta de experiências, de modelos mentais ou de habilidades técnicas compartilhadas e sem a articulação da linguagem.	Nonaka; Takeuchi (1997)
Externalização	É o processo de criação do conhecimento no momento em que o conhecimento tácito se torna realmente explícito, sendo viabilizado, pelo uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, e da verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.	Nonaka; Takeuchi (1997)
Combinação	É o processo caracterizado pela sistematização de conceitos, orientada para o processamento de informações por meio da conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Possibilitando que os indivíduos realizem a troca de conhecimentos, através de documentos, reuniões, conversas ao telefone, além das redes de comunicação computadorizadas e da utilização de banco de dados, podendo levar a novos conhecimentos.	Nonaka; Takeuchi (1997)

Internalização	É a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito relacionado diretamente com o aprendizado organizacional.	Nonaka; Takeuchi (1997)
Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração	Os eventos deveriam estar em linha com as visões da alta administração, as competências essenciais, metas, senso de direção e de urgência, liderança, e desenvolvimento de instrumentos estratégicos.	Terra (2005)
Cultura e Valores Organizacionais	Os eventos deveriam estar correlacionados com o grau de autonomia e criatividade; com a perspectiva dos próprios funcionários com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual; com a implementação de novas ideias	Terra (2005)
Estrutura Organizacional	Foca-se no trabalho em equipe; na maior delegação de responsabilidades; em um menor número de níveis; se persegue o maior número de competências múltiplas; se as equipes de trabalho têm acesso a todas informações; se informações apóiam as linhas de frente; se os objetivos de desempenho têm uma ligação direta com a satisfação dos clientes.	Terra (2005)
Administração de Recursos Humanos	As práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa.	Terra (2005)
Sistema de Informações	São abordadas questões de excesso de informação; acesso às informações; compartilhamento de conhecimento; o elemento humano como interligação com os demais processos de Gestão de Conhecimento tácito.	Terra (2005)
Mensuração dos Resultados	Está relacionado a como medir o fator dos ativos intangíveis, baseados no conhecimento, na satisfação dos clientes, na cultura ou clima organizacional	Terra (2005)
Aprendizado com o Ambiente	Necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.	Terra (2005)

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

A investigação das variáveis serviu como fundamentação para atingir os objetivos específicos desta pesquisa. Para tanto, outras questões podem auxiliar na investigação quanto aos métodos de gestão adotados pela empresa:

- A estrutura organizacional adotada pela empresa favorece a amplificação de experiências e habilidades por meio do compartilhamento (sem articulação da linguagem).
- A estrutura organizacional adotada pela empresa favorece a comunicação por meio do uso de metáforas, conceitos, hipóteses ou novos modelos, na forma de documentos, manuais ou histórias orais.
- O ambiente informacional permite a sistematização de conceitos, orientado para o processamento de informações, possibilitando que os indivíduos realizem a troca de conhecimentos, através de documentos, reuniões, conversas ao telefone, além das redes de comunicação computadorizadas.
- O trabalho em rede e a estrutura organizacional permitem a retenção do conhecimento organizacional, transformado-o em aprendizado organizacional.
- A estrutura organizacional é transparente e apoiada pela alta administração no desenvolvimento de lideranças, competências e senso de direção.
- A estrutura organizacional proporciona autonomia e criatividade aos funcionários com prática comum em função de sua cultura e valores estimulando a criatividade individual.
- A estrutura organizacional incentiva o trabalho em equipe, dimensiona acessos à informação e valoriza hierarquias.
- As práticas e políticas de administração de recursos humanos estão associadas à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa.
- O ambiente informacional permite o registro, acesso e compartilhamento de informações pelos indivíduos.
- A estrutura organizacional está preocupada com a mensuração de ativos intangíveis, baseados no conhecimento, na satisfação dos clientes, na cultura ou clima organizacional.
- A estrutura organizacional visualiza a necessidade de interagir com o ambiente externo como forma de estreitar relacionamento com clientes.

A comprovação que se buscou é se porventura os métodos de gestão, adotados pela empresa, incentivam os indivíduos à criação e difusão do conhecimento e ainda a transformar conhecimento tácito em explícito, permitindo o trabalho colaborativo e o compartilhamento do conhecimento.

Este modelo de estudo procurou detalhar o formato de orientação para a fase de coleta de dados, descrevendo os instrumentos utilizados e os procedimentos necessários a sua utilização. Objetivou, portanto, servir de instrução para que outro pesquisador possa repetir os passos descritos a serem aplicados nas demais empresas que atualmente não são membros do Programa Software *Partners*.

3.3 Procedimentos metodológicos adotados nas diversas etapas da pesquisa

De acordo com Martins (2006), o estudo de caso requer um planejamento, uma sequência lógica de procedimentos, passando pela coleta de evidências, analisando resultados para então chegar às conclusões finais. O autor ressalta que, “[...] um projeto bem construído permitirá evidências de confiabilidade e validade dos achados da pesquisa, condição fundamental de um estudo científico” (MARTINS, 2006, p.67).

Portanto, pretende-se apresentar os procedimentos para a coleta de informações que visam responder às questões deste estudo e atingir seus objetivos, bem como a análise das informações pretende demonstrar o encadeamento das evidências.

3.4 Procedimentos adotados para a coleta de informações

Para a realização deste estudo de caso, adotou-se uma combinação de técnicas para coleta de dados, visando a qualidade efetiva desta pesquisa.

a) Construção de questionários: Inicialmente foi aplicado um questionário preliminar com o gerente da área de parcerias da empresa em estudo em 03/09/2008, com o intuito de identificar o nível de interatividade do indivíduo com o tema proposto nesta pesquisa. Outros dois questionários foram enviados à empresa em estudo em 20/10/2008. Sendo o primeiro para o gestor do Programa de *Software Partners*, validado por meio da tese de doutorado da pesquisadora Márcia Celeste Reis Lobo de Vasconcelos (VASCONCELOS, 2000) e em conformidade com as variáveis desta pesquisa diante dos conceitos de TERRA (2005). O segundo questionário foi aplicado com os indivíduos atuantes na área operacional do departamento em 30/10/2008. Este último foi validado diante da dissertação de mestrado do pesquisador Carlos Iran Chiarello (CHIARELLO, 2002) e em conformidade com as variáveis desta pesquisa diante dos conceitos de Nonaka; Takeuchi (1997).

b) Análise Documental: Diante dos documentos cedidos pela empresa por intermédio do gerente do programa de parcerias, bem como documentos colhidos no site da empresa em estudo, identificando as características da comunicação voltada às empresas pertencentes ao programa e sua relação com o referencial teórico desta pesquisa.

c) Entrevista: As questões chave da entrevista pré-agendada para 31/10/2008 foram estabelecidas conforme as respostas dadas aos questionários por parte do gerente e área operacional. Mediante esta visita de 6 horas, observou-se ainda, a rotina dos indivíduos da área operacional mediante o que foi respondido pelos mesmos.

4. A EMPRESA EM ESTUDO

A automação comercial do varejo consiste na utilização de uma plataforma de tecnologia da informação (hardware, software e serviços) visando automatizar e otimizar os processos e apoiar a gestão de um estabelecimento comercial.

Desta forma, a Empresa em estudo representa uma provedora de soluções integradas de automação comercial para o varejo no Brasil. A Companhia é líder na venda de hardware, com presença, por meio de suas impressoras, em 62% dos estabelecimentos varejistas já automatizados, considerando uma base instalada de 400 mil balcões de atendimento contendo suas impressoras.

Segundo um estudo conduzido pela Clarendon Reports (www.clarendon-reports.co.uk), referência mundial no tratamento de dados de mercado, desde 2006 a empresa é também, líder no licenciamento de software, com 9% do mercado brasileiro de software aplicativo para gestão do comércio.

A Companhia possui, ainda, presença significativa na prestação de serviços relacionados, tendo como foco, os varejistas de pequeno e médio porte, atuantes em diversos setores da economia, oferecendo uma plataforma integrada, composta por hardware, software e serviços, que automatizam os processos e apóiam a gestão de um estabelecimento comercial, permitindo um aumento de rentabilidade e de eficiência no controle das operações entre um varejista, seus clientes e fornecedores.

O modelo de negócios da Empresa está fundamentado no conceito *one-stop-shop*, cuja expressão americana nos remete ao entendimento de que um único fornecedor entrega todos os produtos e serviços necessários ao cliente, promovendo a prestação completa de serviços. Desta forma, a Companhia oferece uma ampla gama de soluções integradas para automação comercial no varejo, compreendendo desde a venda de hardware e o licenciamento de software até a prestação de serviços relacionados, tais como implantação, suporte técnico e manutenção.

Oferece aos seus clientes a conveniência de encontrar em um único provedor os produtos e serviços necessários para a automação comercial de seus negócios. Adicionalmente, consegue otimizar os investimentos de seus clientes em automação comercial, oferecendo produtos e serviços customizados a custos mais atrativos.

Como estratégia para manter sua posição de liderança como provedora de soluções integradas de automação comercial para o varejo, a Empresa tem procurado se desenvolver por meio de seu crescimento orgânico e de aquisições. Assim, aproveitando oportunidades de mercado e visando se beneficiar de sinergias operacionais, ao final de 2006, a Companhia adquiriu:

(1) a totalidade do capital social de uma empresa, considerada como uma das líderes no mercado brasileiro de software para gestão do varejo e,

(2) adquiriu 51% do capital social de outra empresa focada na prestação de serviços técnicos especializados, como implantação, suporte técnico e manutenção.

A larga experiência da Companhia na área de automação comercial contribui para a oferta de soluções customizadas para varejistas de diversos setores, principalmente, alimentício, eletroeletrônico, material de construção, farmácias e combustíveis, dentre outros, e que se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento e porte.

Nos últimos sete anos, a Empresa comercializou mais de 600 mil equipamentos e estima que já tenha comercializado seus produtos de hardware e/ou software para aproximadamente 350 mil clientes finais em todo o Brasil, atuando por meio de sua matriz, localizada na região metropolitana de Curitiba/PR, de filiais localizadas nos principais estados brasileiros, de cerca de 1.900 revendas e de uma rede de mais de 400 assistências técnicas especializadas. Possui também, quatro subsidiárias no exterior, focadas no acompanhamento das tendências de mercado de automação comercial para o varejo.

4.1 O conceito *one-stop-shop*

A plataforma de negócios da Empresa está segmentada da seguinte forma para atender ao conceito *one-stop-shop*.

- **Soluções:** comercialização de pacotes de soluções de automação comercial envolvendo hardware, software e serviços de automação de forma integrada.

- **Hardware:** projeto, desenvolvimento, fabricação e comercialização de uma ampla linha de equipamentos para automação comercial.
- **Software:** projeto, desenvolvimento, comercialização e implantação de software de automação comercial com a marca da *softwarehouse* adquirida em 2006, tanto para frente de loja como para retaguarda (back-office).
- **Serviços:** prestação de serviços de implantação, suporte técnico e manutenção de equipamentos de informática, em campo ou em laboratório, e gestão de redes de assistência técnica.
- **Corporativo:** atendimento aos clientes corporativos, notadamente as redes de franquias, lojas de departamento e grandes redes de supermercados, oferecendo produtos de hardware e software e serviços necessários para projetos de automação comercial.
- **Internacional:** condução de suas operações internacionais, incluindo a comercialização de sua linha de produtos de hardware com suas respectivas adaptações, necessárias à realidade de cada país onde a Companhia atua, além do acompanhamento de tendências de mercado.

A independência de atuação mercadológica de cada uma das suas unidades de negócio permite à Empresa explorar oportunidades de mercado, sempre observando a maximização da rentabilidade e da satisfação de seus clientes finais.

Esta estrutura é apoiada por uma ampla rede de Revendas e Assistências Técnicas, além do programa de parceria com desenvolvedores de *software* de todo o país – o Programa de *Software Partners*.

4.2 O Programa de *Software Partners*

Como pioneira no desenvolvimento de estratégias voltadas ao relacionamento com os desenvolvedores de *software*, em 1998, a Empresa apresentou o Programa de *Software Partners*, com o objetivo de dar apoio técnico e mercadológico aos desenvolvedores de *software* aplicativos para o varejo.

Tratava-se de um programa que visava garantir soluções inteligentes ao comércio varejista por meio da parceria entre a Empresa e as melhores empresas de software do Brasil, apoiando ações de integração de soluções levantando dados, resolvendo problemas e prestando consultoria, além de ministrar treinamentos técnicos através da Universidade Corporativa.

Contudo, a Empresa identificou que as revendedoras de hardware atuantes no mercado, passavam a vender o hardware que as desenvolvedoras de software indicavam. Diante desta informação, criou um programa para que pudessem estabelecer relacionamentos com as *softwarehouses* visando o incremento de seus negócios.

Neste período, observaram também que as desenvolvedoras de software tinham necessidade de informações sobre como desenvolver softwares aplicativos voltados às impressoras fiscais como exigência da legislação fisco-tributário brasileira, visto que tais equipamentos eram mais complexos do que as impressoras comuns e a grande maioria das desenvolvedoras de software não possuíam conhecimento diante da comunicação entre hardware e software.

Diante deste cenário, a Empresa percebeu que seus concorrentes estavam mais preocupados em manter o sigilo do funcionamento de seus produtos para que o mercado concorrente não obtivesse tais informações e conseqüentemente, não apresentavam muita disposição em ajudar ao desenvolvedor de software a gerar novas funcionalidades, facilitando seu trabalho.

Com esta oportunidade de mercado, a Empresa passou a receber importante *feedback* das empresas pertencentes ao Programa de Software *Partners* sobre a importância do relacionamento técnico, mas há ainda uma maior necessidade e aprofundamento de informações técnicas. E assim, a Empresa levou algum tempo para poder assimilar estes conceitos internamente e gerar uma melhoria no Programa de Parcerias contemplando esta e outras necessidades.

Em 2006, lançaram o Programa de *Software Partners 2.0*, apresentando-o como o mais inovador programa de parcerias já lançado no mercado brasileiro de informática, entendido como um *upgrade* do Programa *Software Partners*, lançado em 1998 que se tornou um sucesso no segmento de automação comercial.

Acredita-se que grande aprendizado foi gerado nesta experiência entre 1998 e 2006, pois o novo programa surgiu para suprir uma necessidade dos parceiros e criar uma estrutura de suporte aos desenvolvedores, oferecendo as orientações

necessárias para a perfeita compatibilidade entre software e hardware, resultando em rapidez e confiança para o crescimento em conjunto.

Ainda em 2006, a Empresa apresentou aos seus parceiros e desenvolvedores de software, a criação de um canal de comunicação e troca de informações, denominado “Fórum de Discussão para Automação Comercial”. Trata-se de um *website* onde é possível trocar informações, questionamentos e obter conhecimentos sobre os produtos e serviços que a Empresa presta à sua comunidade de desenvolvedores. Essa tecnologia facilita a obtenção de respostas às dúvidas e de forma imediata, além de possibilitar o acesso às informações dos desenvolvedores de todo o Brasil.

Vale acrescentar que, tais mudanças no programa de parceria foram provenientes das solicitações dos associados e posteriormente validadas por meio de pesquisas, criando outras modalidades de relacionamento que pudessem agradar a cada tipo de parceiro.

As modalidades DEVELOPER, CERTIFIED e SOLUTION foram criadas para que qualquer *softwarehouse* ou desenvolvedor de software pudesse participar do Programa de *Software Partners*, escolhendo a modalidade que melhor se adequasse a sua estratégia de mercado (critério de autoelegibilidade). Assim, após se registrar no programa, o parceiro passa a acumular pontos quando informa a instalação de seu software com os produtos da Empresa, tal como um programa de milhagem que lhe concedem benefícios. Dentre os benefícios apresentados, encontram-se:

- O melhor suporte para desenvolvedores de software em automação comercial, onde a Empresa coloca à disposição profissionais especializados para resolver quaisquer dúvidas, técnicas ou comerciais.
- Comunidade de software no site da Empresa, onde os *Partners* cadastrados no programa podem acessar um fórum exclusivo para trocar informações e fazer novos contatos, e ainda publicar artigos técnicos e notícias de seus eventos a toda comunidade de *Software Partners*.
- Catálogo *Partner*, onde todos os *Partners* cadastrados no programa participam do catálogo exclusivo de *Software Partners* da Empresa.

- Investimentos conjuntos em novas tecnologias, por meio da Lei de Incentivo a Informática, a Empresa investe em projetos de desenvolvimento de soluções para automação comercial que utilizam seus produtos.
- Participação em eventos nacionais ou internacionais, onde os *Partners* cadastrados no programa podem participar, ao longo do ano, de eventos de interesse técnico, de parceiros técnicos da Empresa.
- Pontuação muito mais inteligente, onde o parceiro cadastrado pode transformar seus pontos em dinheiro, na compra de equipamentos, ou utilizar em ações de marketing cooperado de acordo com cada modalidade do programa.

As modalidades oferecidas pelo Programa de Software *Partners* da Empresa são categorizados da seguinte forma:

1. DEVELOPER: esta é a modalidade inicial do Programa de Software *Partners* da Empresa. Para se inscrever, o parceiro deve acessar o site da Empresa, preencher o formulário apropriado e, após a inscrição, recebe um email de confirmação com instruções sobre o envio da carta de conformidade da aplicação comercial. O *Partner* da Modalidade DEVELOPER tem acesso a todo o conteúdo reservado aos Desenvolvedores, downloads de *drivers*, documentação, suporte técnico, fórum de discussão e newsletters. Além disto, já pode adquirir produtos a preços subsidiados para desenvolvimento. Após o recebimento da carta de conformidade, o parceiro recebe um certificado de participação no programa e seu nome passa a constar no catálogo de *Partners* presente no site da Empresa, dando-lhe visibilidade nacional, recebendo ainda o login e senha para acesso exclusivo ao site de relacionamento. Marcando pontos (cada ponto equivale a R\$ 0,30), é possível resgatar prêmios, informando os produtos da Empresa que foram instalados junto ao software aplicativo do Desenvolvedor.

2. CERTIFIED: nesta modalidade recebem benefícios adicionais relativos a apoio de marketing e marca da Empresa, por meio do selo de certificação do software aplicativo do Desenvolvedor e do folder BVT Regional desenvolvido em conjunto com as soluções da Empresa e Desenvolvedor para determinado segmento do comércio varejista. Solicitando um ou mais destes benefícios será considerado participante do perfil parceiro. O BVT REGIONAL é voltado exclusivamente para os

parceiros CERTIFIED e visa dar apoio de marketing e de marca a estes, de maneira que seus ganhos aumentem com a parceria. Este folder especial para que possa figurar o logo do parceiro juntamente com o logo da Empresa, com informações detalhadas sobre o software aplicativo e a configuração do hardware da Empresa utilizado na solução.

Aliado a estas ações, a Empresa divulga o material junto às suas Revendas, abrindo novos campos de trabalho para o parceiro, ampliando seu mercado de atuação e seus ganhos. Adicionalmente o selo de certificação do software do Desenvolvedor, pode ser usado pelo parceiro em seus comunicados, em seu site e em seu material do produto de forma a expor o reconhecimento e confiança da Empresa no produto do Parceiro.

Para participar do BVT REGIONAL é preciso estar cadastrado como *Partnere* solicitar o selo e o folder através do site de relacionamento com o Parceiro, sem desembolso financeiro. O folder utiliza 1.500 pontos do programa de parcerias, e o selo de certificação 800 pontos, ou se deseja requisitar ambos (folder+selo) usará 2.000 pontos (cada ponto equivale a R\$ 0,40). Além disto, é necessário enviar uma versão do software aplicativo para a certificação.

A etapa seguinte é comercial, para isto a Filial deve se reunir com o *Partnere* em conjunto, definir a área de atuação e as metas de desempenho comerciais. O sucesso deste desempenho comercial proporcionará ao parceiro ampliar sua área de atuação.

3. SOLUTION: nesta modalidade refere-se aos *Partners* que desejam um relacionamento mais intenso com a Empresa, e para isto, desejam intensificar seus negócios obtendo o máximo da parceria e do posicionamento estratégico da Empresa. Desta forma, foram criados três perfis distintos buscando o aproveitamento máximo do potencial e características de cada parceiro, visando ampliar sua estrutura e receita, alcançando posição destacada no mercado.

SOLUTION FORNECEDOR: o *Partner Solution* que possua este perfil deseja manter suas ações de Desenvolvimento de *Software* e ampliar sua participação de mercado através do canal de Revendas da Empresa. Para isto, seu *software* aplicativo comercial já deverá estar certificado pela Empresa e ter obtido sucesso comercial nas metas estabelecidas no perfil CERTIFIED.

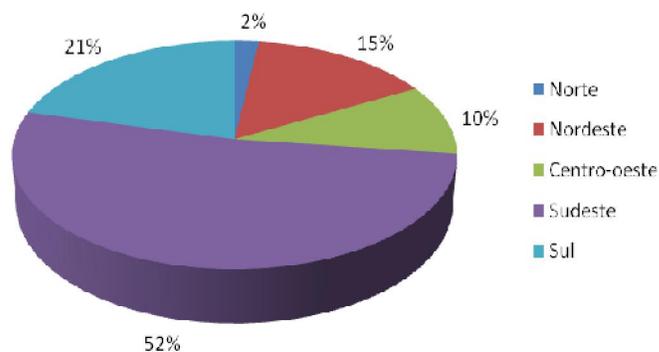
PARCEIRO: deverá assinar contrato específico que contempla as operações de compra e venda da Empresa com o Parceiro. O objetivo é disponibilizar o produto Aplicativo Comercial do *Partner* ao canal de Revendas da Empresa para venda em conjunto com os equipamentos. Este perfil é conhecido por BVT NACIONAL. O *Partner* deverá trabalhar em conjunto com a Empresa nas etapas de pré-venda, venda e pós-venda. Deverá prover pessoal capacitado em quantidade suficiente para atender as operações de pré-venda do seu produto em campo, conforme plano a ser estabelecido. O processo de venda será realizado pelas Revendas da Empresa através das Filiais. O pós-venda da solução é realizado em conjunto. A Empresa realizará o suporte de 1º nível e direciona todas as chamadas de software ao parceiro. O *Partner* deverá preparar um Plano de Implantação (PI) do BVT NACIONAL para seu produto, contemplando as regiões/localidades em que irá atuar e suas metas de vendas.

SOLUTION COMERCIAL: o objetivo deste parceiro é se tornar um Vendedor de Soluções de Automação Comercial, ou ainda incrementar seu portfólio de soluções apresentadas ao mercado. Deverá ser um *Partner* da modalidade Solution e assinar contrato específico de compra e venda com a Empresa, recebendo treinamento Técnico e/ou Comercial nos produtos Empresa que deseja trabalhar. Iniciará na posição equivalente a revenda bronze, e de acordo com seu desempenho comercial, poderá se desenvolver como Revenda especializada em Soluções. Para isto, deverá assumir metas de vendas diretamente com a Filial da Empresa da sua região, podendo operar como:

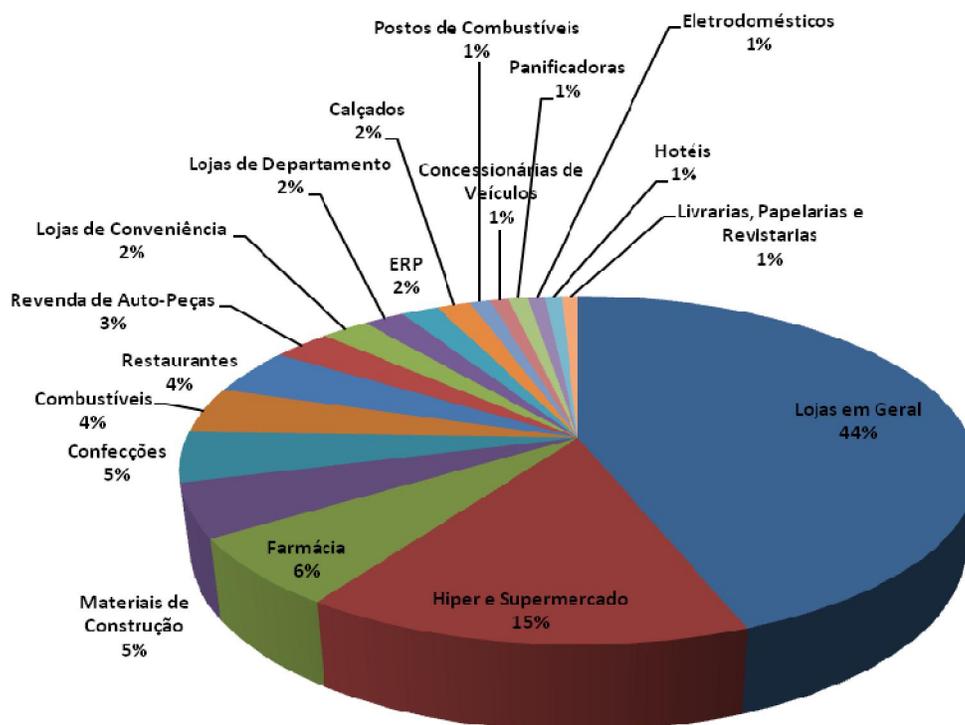
- a) **SOLUTION COMERCIAL TOTAL** requer que o Parceiro atinja suas metas de vendas estabelecidas por tempo determinado, garanta o grau de satisfação do Cliente e esteja capacitado em toda a linha de produtos da Empresa, desta forma, poderá então, obter a posição de Revenda exclusiva BOSS (One Stop Shop) 1 estrela;
- b) **SOLUTION INTEGRADOR** refere-se aos *Partners* da modalidade *Solution* que possuem equipe de desenvolvimento e equipe comercial bem definida e desejam fortalecer suas operações customizando aplicações já prontas, portanto agregando valor à solução. Tem por característica ser inovador. O objetivo deste *Partner* é trabalhar com os novos produtos da Empresa,

recebendo versões Beta de produtos para análise e código fonte de produtos e/ou aplicações conforme necessário, visando à customização dos mesmos para a reutilização nos produtos da Empresa. O parceiro poderá requisitar o benefício *BUSINESS PARTNER* caso haja a necessidade de apoio financeiro por parte da Empresa para desenvolvimento de produtos específicos. Deverá assinar contrato com cláusula de confidencialidade, se comprometendo a usar os códigos fonte (códigos específicos para desenvolvimento de *software*) recebidos unicamente para melhorias e reutilização em produtos da Empresa, sendo vedada a modificação dos mesmos para uso em qualquer outro *hardware*, salvo autorização expressa da Empresa. Pode se habilitar a utilizar os produtos de Software da Empresa em suas soluções de Automação Comercial. As melhores soluções desenvolvidas poderão fazer parte do BVT NACIONAL.

GRÁFICO 1 – Distribuição geográfica dos *Partners*



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

GRÁFICO 2 – Área de atuação dos *Partners*

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

A Empresa em estudo se prontificou a participar de todo o processo da pesquisa, porém, por solicitação da mesma, seu nome e identidades são mantidos em sigilo.

4.3 Considerando as vantagens competitivas

Desde que foi fundada, em 1990, a Empresa sempre buscou a diversificação, antecipou tendências de mercado e desenvolveu novos produtos e linhas complementares. Isso permitiu com que se tornasse a primeira empresa brasileira a fabricar mini-impressoras em larga escala, como também a primeira a fornecer blocos impressores integrados para Terminais de Auto-Atendimento.

A preocupação em estar em constante processo de inovação continua a pautar o crescimento dos negócios da Empresa, que além dos constantes investimentos na área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), mantém parcerias com instituições de ensino superior e oferece, também, cursos de capacitação por meio de sua Universidade Corporativa.

Desta forma, a Empresa destaca como principais vantagens competitivas:

- Liderança no segmento de automação comercial para o varejo no Brasil: conforme mencionado anteriormente, de acordo com os estudos da Clarendon Reports em 2006.
- Atuação em mercado caracterizado por forte crescimento: a Empresa se beneficia diretamente dos vetores de crescimento do varejo e dos investimentos em tecnologia da informação. No período compreendido entre 2004 e 2006, as vendas reais do varejo no Brasil apresentaram um crescimento de 21%, enquanto que no mesmo período, o PIB real do país cresceu 10%. Dentre os fatores que indicam o potencial de manutenção desse crescimento do varejo, está a expectativa do aumento do poder aquisitivo e da renda, da redução da taxa de juros e da maior disponibilidade de crédito. Adicionalmente, a contínua busca pelo aumento de eficiência operacional das empresas do varejo tem se refletido no permanente aumento de investimento em tecnologia da informação.
- Modelo de negócios diferenciado: a Empresa possui um modelo de negócios diferenciado, que naturalmente cria dificuldade ao acesso de novos competidores no mercado foco de sua atuação, e que é baseado, principalmente, nos seguintes pilares:
 - (1) *one-stop-shop*,
 - (2) sistema de distribuição eficiente e abrangente;
 - (3) plataforma de gestão de crédito eficiente; e
 - (4) programas de capacitação técnica e comercial da Universidade Corporativa.
- Base ampla, diversificada e crescente de clientes: aproximadamente 350 mil clientes finais localizados em todos os estados brasileiros e que atuam em

diferentes setores da economia, incluindo alimentício, eletro-eletrônico, material de construção, farmacêutico e combustíveis. Desta forma, a Empresa acredita que a diversificação lhe permite se beneficiar de múltiplos vetores de crescimento, ao mesmo tempo em que reduz a volatilidade de seus resultados e a sua dependência em relação a um ou outro segmento isoladamente.

- Domínio da tecnologia de automação comercial para o varejo e contínuo investimento em pesquisa e desenvolvimento: a Empresa possui vasta experiência no desenvolvimento de tecnologias próprias, e adaptação de tecnologia de terceiros para aplicação em suas soluções, investe continuamente em pesquisa e desenvolvimento visando a atender às demandas e exigências dos mercados onde a empresa atua. O departamento de P&D conta com aproximadamente 80 profissionais dedicados a desenvolver produtos e serviços que se adaptem facilmente às necessidades de varejistas de qualquer localidade, cultura, porte ou segmento do comércio, especialmente para os de pequeno e médio porte.
- Administração com perfil dinâmico e empreendedor, altamente experiente e com longo histórico de boas práticas de governança corporativa: durante sua história, em meio a um ambiente altamente dinâmico e competitivo, a administração da Empresa foi responsável pelo desenvolvimento e implementação de relevantes reformulações estratégicas, fundamentais para seu sucesso. A gestão baseia-se na maximização de valor para seus acionistas e segue suas práticas internas, cujos princípios são o maior alinhamento entre seus executivos e acionistas, a descentralização do poder decisório, a tomada de decisões com foco na criação de valor e a maior responsabilidade com relação ao capital investido pelos seus acionistas. Adicionalmente, a Empresa adotou ao longo dos anos boas práticas de governança corporativa, as quais se encontram enraizadas em sua cultura.

4.4 Considerando o ambiente concorrencial

Em trabalho publicado pelo BNDES a respeito de um estudo realizado sobre sistemas de automação comercial (MELO; MÖLLER JR., 1997), definidos genericamente como um conjunto de soluções – hardware e software combinados – capazes de automatizar os processos de venda e a respectiva retaguarda (contabilidade, por exemplo) em atividades comerciais, notadamente de varejo, os autores ressaltaram que o processo de automação se concentrava nas grandes cadeias de lojas de bens de consumo duráveis e supermercados. Começava-se a perceber certo nível de automação das atividades de pequenos estabelecimentos comerciais, como drogarias e padarias, demonstradas pela utilização de computadores e sistemas operacionais.

No relatório desenvolvido por Melo e Möller Jr. (1997) ao BNDES, revelou-se as principais empresas envolvidas no setor, cuja liderança centrava-se em quatro delas (IBM, Itautec Philco, Unisys e Dataregis), mas também que se contava com a participação de diversas outras de menor porte ofertando itens necessários a cada solução, podendo-se concluir que o parque instalado no país estava apto a enfrentar o desafio do crescimento intensivo do mercado.

TABELA 1 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 1996.

Empresas	Market Share em 1996
IBM	30%
Itautec	30%
Unisys	26%
Dataregis	10%
Outras	4%

Fonte: Adaptado de Melo; Möller Jr, 1997, p.141.

A automação comercial, estudada pela primeira vez no BNDES em 1997, apresentava grandes expectativas de crescimento, em função da competição entre redes varejistas e da necessidade de atendimento à nova legislação fiscal do país,

que pretendia incluir no processo de automação grande parte das pequenas e médias empresas.

Tornou-se oportuno proceder à atualização do estudo sobre automação comercial verificando a tendência das empresas líderes do segmento em tratar os setores de automação comercial e bancária de forma integrada, e daí surgindo a motivação para ampliar o escopo do estudo sobre automação, tendo em vista a presença de empresas nacionais em posição destacada no ranking setorial de automação (MELO; RIOS E GUTIERREZ, 2000).

De acordo com os autores, isso denota competência e viabilidade, tanto tecnológica como física, para disponibilizar grande parte das soluções de automação comercial e bancária demandadas pelo mercado, o que se traduz em impacto altamente positivo na indústria instalada no país, reforçado pela expectativa de aumento significativo na taxa de automação de estabelecimentos comerciais, em virtude da nova sistemática de emissão de cupom fiscal para atender a nova legislação fiscal do país.

Diante da atualização do estudo, percebe-se que ofertavam seus produtos no mercado brasileiro os grandes fornecedores internacionais (IBM, Unisys, NCR, Sweda), algumas empresas nacionais oriundas da automação bancária (Itautec Philco, Sid, Procomp) ou fabricantes de terminais PDV à época da reserva de mercado para informática (Zanthus, por exemplo), além de uma série de outras empresas, muitas das quais fornecem periféricos específicos como leitores ópticos, terminais impressores (Bematech, por exemplo), etc. (MELO; RIOS E GUTIERREZ, 2000).

Ressaltavam que, a vantagem competitiva que as fornecedoras nacionais possuíam era a velocidade de resposta, visto que, com muita frequência eram feitas alterações na legislação fiscal que implicavam diretamente no funcionamento dos equipamentos e, neste caso, as empresas nacionais rapidamente podiam se ajustar às novas regras e homologar seus produtos, enquanto as transnacionais precisavam recorrer às suas sedes e à mobilização de suas equipes de projeto, via de regra localizadas em outros países, o que acarretava em atrasos na adaptação dos produtos para posterior homologação.

TABELA 2 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 1999.

Empresas	Market Share em 1999
IBM	20%
Itautec	30%
Unisys	15%
Zanthus (Nacional)	5%
Sweda (Nacional)	10%
Outras	20%

Fonte: Adaptado de Melo; Rios e Gutierrez, 2000, p.63.

Buscando a atualização dos dados e, de acordo com o material institucional disponibilizado pela Empresa em estudo, o *market share* das empresas de automação comercial em 2006 apresentava-se da seguinte forma:

TABELA 3 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 2006.

Empresas	Market Share em 2006
Bematech	62,1%
Daruma	15,2%
Interprom	4,7%
Epson	4,0%
IBM	3,1%
Outras	10,9%

Fonte: Clarendon Reports, 2006.

A fim de identificar a visão dos concorrentes da Empresa em estudo, foi realizada uma pesquisa com especialistas que atuam no mercado de automação comercial com base no método Delphi, caracterizado pelo fato de que cada membro apresenta suas ideias, mas não face a face com os restantes elementos, ou seja, cada elemento é isolado da influência dos restantes.

Segundo Wright; Giovinazzo (2000), o método Delphi consulta um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros através de um questionário que é

repassado contínuas vezes até que seja obtida uma convergência das respostas, um consenso, que representa a consolidação do julgamento intuitivo do grupo.

De acordo com o consenso dos especialistas atuantes no mercado de automação commercial, o *market share* das empresas poderia ser disposto conforme consta na Tabela 4.

TABELA 4 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 2008.

Empresas	Market Share em 2008
Bematech	37%
Daruma	25%
Elgin	15%
Sweda	9%
Epson	9%
Outras	5%

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Nota-se que o setor de automação commercial está em expansão e, principalmente, o fato de que as empresas nacionais estão cada vez mais em ascensão, visto que, por meio desta pesquisa, constata-se que apenas a Epson é empresa sediada em outro país.

4.5 Considerando os pontos-chave da estratégia empresarial

A Empresa em estudo acredita que quando uma empresa atua na esfera da tecnologia, precisa absorver a matéria-prima mais importante do presente: a velocidade.

Desta forma, sempre em busca da mais alta tecnologia e qualidade em produtos e serviços, a Empresa está comprometida com a eficiência de seus processos e o sucesso de seus clientes, representando a pesquisa e inovação aplicadas às mais variadas necessidades em Automação Comercial.

Ressalta que não hesita em partilhar os segredos de sua *performance* pautados na confiança em seus projetos, inovação permanente e agilidade no atendimento.

Assim, os pontos-chave da estratégia empresarial são:

- Manter e expandir sua posição de liderança no mercado brasileiro de automação comercial para o varejo, com foco em pequenas e médias empresas. Essa estratégia ocorre por meio da ampliação da:
 - (1) sua base de clientes, em especial suas revendas, empresas desenvolvedoras de software pertencentes ao Programa de *Software Partners*, utilizando a capilaridade atingida pela atual rede de distribuição da Companhia especializada no varejo e;
 - (2) oferta de produtos para clientes da atual base da *Softwarehouse* adquirida em 2006 e da Prestadora de Serviços que detém 51%, utilizando o conceito *one-stop-shop*, e se beneficiando do reconhecimento diferenciado de suas marcas.
- Ampliar sua base de Clientes Corporativos no Brasil, e sua receita advinda dos mesmos. Possui cerca de 60 clientes corporativos que, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006, representaram 5% de sua receita líquida. A Companhia pretende expandir sua base de clientes corporativos, utilizando sua escalabilidade e *know-how* adquiridos durante sua longa atuação no mercado de automação comercial do varejo. Conseqüentemente, busca incrementar sua receita advinda desses clientes, por meio da oferta de soluções integradas de automação comercial. Com esses objetivos criou, no final de 2006, a unidade de negócios corporativos, que visa o atendimento exclusivo de clientes corporativos que possuem necessidades mercadológicas específicas. Como reflexo, a Companhia pode, ao mesmo tempo, alavancar suas vendas para o pequeno e médio varejo, tendo em vista a exposição e credibilidade que a atuação de sucesso em clientes corporativos traz às suas marcas.
- Aumentar a parcela recorrente da receita: formada por contratos de prestação de serviços técnicos especializados, contratos de manutenção e aluguel de licenças de software que possuem, em regra, estipulação de

pagamentos mensais, foi de 11% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006. A Empresa pretende aumentar a parcela recorrente da sua receita mediante a ampliação de contratos de prestação de serviços técnicos especializados, contratos de manutenção e aluguel de licenças de software. Essas modalidades de contrato trazem benefícios adicionais ao seu relacionamento com clientes, uma vez que eles criam um vínculo mais forte e de constante contato com os mesmos.

- Perseguir seletivamente novas aquisições: na medida em que a Empresa identificar oportunidades interessantes de investimento, a Companhia pretende adquirir empresas:
 - (1) que tenham uma sólida base de clientes ou canais de distribuição estabelecidos;
 - (2) que se enquadre em seu modelo de negócios e que possuam negócios em suas áreas de atuação;
 - (3) que sejam proprietárias de tecnologias que possam lhe interessar ou;
 - (4) que sejam complementares aos seus negócios e que tenham potencial de crescimento sustentado e de criação de valor para seus acionistas. Em qualquer hipótese, a Empresa buscará sempre oportunidades de aquisições estratégicas a fim de manter ou expandir sua posição de mercado, aumentar sua lucratividade e competitividade e criar valor para seus acionistas.
- Expandir suas vendas na América Latina e manter seu posicionamento estratégico nos demais países, onde pretende ampliar suas vendas na América Latina mediante a utilização de canais de comercialização nos países onde atua e a abertura de novos canais em alguns países latino americanos em que a Companhia ainda não opera. Além disso, a Empresa busca continuamente a evolução e o aperfeiçoamento tecnológico de seus produtos e serviços. Para tanto, manterá sua presença na América do Norte e Europa, onde está em contato direto com as últimas tendências em automação comercial. Pretende ainda, manter seu posicionamento estratégico em Taiwan, na Ásia, por ser um mercado especializado no fornecimento de equipamentos e tecnologia de ponta para todo o mundo, a custos reduzidos.

5. RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Para atingir o objetivo da pesquisa, foram realizadas entrevistas baseadas em questionário estruturado com os funcionários da área de *Software Partners*, bem como com o gestor.

A análise dos resultados foi realizada com base nos questionários aplicados aos respondentes e nas entrevistas pessoais. O questionário forneceu um diagnóstico da visão dos funcionários diante do registro e compartilhamento do conhecimento. As entrevistas, por sua vez, apresentaram a visão do gestor e alta administração diante da importância de se gerir o conhecimento organizacional.

As informações obtidas junto aos entrevistados foram complementadas através de contato telefônico, troca de *e-mails* e visitas à empresa. Outras informações foram obtidas no site da empresa na Internet e na documentação por ela fornecida.

5.1 Análise das Informações

A análise das informações foi realizada com base nos resultados obtidos por meio dos procedimentos de coleta de dados descritos no Capítulo 3. Mediante a convergência das diversas fontes de evidência, a consolidação das informações foi tratada por meio da triangulação dos dados obtidos, objetivando a qualificação e intensidade da atuação das variáveis desta pesquisa diante do processo de gestão do conhecimento da empresa.

5.2 Consolidação, Análise e Comentários do Questionário

A seguir, são apresentadas as respostas dos funcionários atuantes na área de parcerias da empresa. Para cada uma das questões, as respostas foram consolidadas, analisadas e comentadas para melhor entendimento e clareza.

5.2.1 Apoio da Alta Administração

As primeiras duas questões estão relacionadas à empresa: como é vista pelos funcionários diante da tomada de decisões para o compartilhamento do conhecimento e os estímulos oferecidos para que seus conhecimentos sejam partilhados entre colegas da equipe e com qual frequência ocorre este estímulo. Foram apresentadas aos funcionários da área de parcerias, cinco opções de respostas (conforme anexo A), bem como a possibilidade de inserirem comentários diante das respostas.

Com relação a quem toma iniciativa de compartilhar os conhecimentos para garantir o desenvolvimento de suas atividades profissionais, os funcionários afirmam ser uma iniciativa da própria empresa, bem como do gerente e dos próprios membros da equipe.

Quanto ao estímulo do gerente ao compartilhamento dos conhecimentos à equipe, a visão dos funcionários é que a empresa sempre os estimula a compartilharem suas experiências com seus colegas. Tal como afirma Terra (2005), na fundamentação teórica deste estudo, relacionando os estímulos como sendo papel da alta administração, à cultura organizacional, à administração dos recursos humanos e estrutura organizacional.

Os comentários acrescentados pelos entrevistados às respostas dessas questões se referem a considerações sobre:

(1) o conhecimento é compartilhado quando ocorre a integração de um novo colaborador;

(2) é a forma de que todos tenham o mesmo conhecimento, fazendo com que o atendimento se torne mais rápido;

(3) em função do cargo, frequentemente é necessário compartilhar informações de clientes e produtos com os colegas;

(4) o conhecimento compartilhado auxilia nos processos diários de operação da área, sinergia da equipe;

(5) a própria situação da empresa e dinamismo obriga e estimula o compartilhamento do conhecimento e;

(6) sempre que há a necessidade da equipe aprender algo relacionado ao desenvolvimento de atividades que envolvam o suporte, a equipe recebe treinamento.

5.2.2 Compartilhamento

As próximas duas questões buscavam identificar os motivos reais que levam os funcionários a compartilhar seus conhecimentos e ainda verificar a opinião dos pesquisados diante do fato de a empresa precisar compartilhar seus conhecimentos.

Quando questionados sobre o motivo que os leva a compartilhar novos conhecimentos, os respondentes relatam que o fazem principalmente para manter a equipe atualizada, mas o fazem também para atingir os objetivos da empresa e crescerem profissionalmente.

Esta constatação vai de encontro ao exposto na fundamentação teórica com relação à quarta dimensão proposta por Terra (2005) destacando que os incentivos da administração de recursos humanos remetem ao estímulo de comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que se refere ao fortalecimento de suas competências, tal como o contato e interação com outras pessoas de dentro da empresa.

Sugere também, a adoção de esquemas de remuneração, cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo no curto e no longo prazo, porém, esta questão nos mostrou

que os entrevistados não compartilham seus conhecimentos tendo em vista promoções futuras dentro da empresa.

Questionados sobre as atitudes da empresa quando necessita compartilhar os conhecimentos, os funcionários acreditam que a empresa realoca seus funcionários para trocarem experiências ou contrata novos profissionais que já possuem experiência naquilo que necessitam.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), conforme exposto na fundamentação teórica, o processo de socialização do conhecimento, dado pela transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito, pela aquisição direta de experiências, de modelos mentais ou de habilidades técnicas compartilhadas, caracterizam-se como processos de interação num grupo de pessoas, captando os conceitos embutidos em práticas e auxiliando na transformação de conhecimentos em valor organizacional.

Para tanto, os autores sugerem as sessões de *brainstorming* por meio de reuniões formais para discussões das ideias sugeridas pelos integrantes do grupo. Essas reuniões, além de constituir um fórum para o diálogo construtivo, são também uma forma de compartilhar experiências e ampliar a confiança mútua entre os participantes.

5.2.3 Formas de Compartilhamento

A questão 5 apresenta diversas formas de transmissão de conhecimento (treinamentos, redes corporativas de contato, congressos e palestras, internet, intranet, videoconferências, reuniões, correio eletrônico e newsletter) como opções para que os funcionários pesquisados pudessem identificar as mais utilizadas por eles.

Dentre os meios de transmissão de conhecimento fornecidos pela empresa, observou-se que as preferências dos funcionários pesquisados foram, respectivamente, o treinamento e meios tecnológicos como a internet, intranet e correio eletrônico.

Em se tratando de uma empresa que atua no mercado de alta tecnologia, torna-se compreensível as preferências por sistemas de informações computadorizados (internet, intranet, correio eletrônico e newsletter). Para tanto, Fialho *et al.* (2006) destacado na fundamentação teórica, comenta que as ferramentas tecnológicas devem estar alinhadas com as estratégias da empresa, envolvendo um conjunto de tecnologias que permitam lidar com as diversas formas de informações existentes transformando-as em conhecimento reutilizável e compartilhável.

Para responderem a questão 6, foi dada uma explanação sobre conhecimento tácito para que em seguida os pesquisados escolhessem as formas de transmissão de conhecimento tácito mais utilizados por eles diante de um problema a ser resolvido dentro da empresa.

Explicitado aos respondentes que, o conhecimento tácito é melhor transmitido de pessoa a pessoa, oralmente, mas também através de observações sistemáticas, foi questionado quais meios mais utilizados quando sentem dificuldade para resolver algum assunto que envolve conhecimento tácito.

Constatou-se que os entrevistados sentem-se mais à vontade de procurar soluções na internet. A segunda fonte de informações são as conversas com o pessoal da mesma área e com o gerente imediato; eles sentem-se seguros em conversar com o gerente imediato, caso tenham dificuldade em resolver algum assunto.

Em se tratando de uma questão que lhes permitia comentar suas respostas, obteve-se dois relatos importantes onde num deles, o funcionário relata que quando há um problema que precisa envolver outras pessoas, ele busca soluções tanto tecnológicas quanto troca de informações com colegas. Em outro comentário, o funcionário discorre que é sempre melhor ouvir quem sabe, sendo igualmente importante a observação de como se faz.

Isso comprova a visão de Senge (1998) de que a visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa e é o primeiro passo para conseguir que aquelas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto, criando uma identidade comum

Davenport e Prusak, (2003) também enfatizam que é importante tanto o contato face a face quanto os eletrônicos para propiciar oportunidade para

funcionários e empresa, acreditando que as conversas casuais são realmente produtivas e geram aprendizado.

5.2.4 Formas de transmissão e registro do conhecimento

Na questão 7 questiona-se os funcionários, sobre os meios de transmissão de conhecimento mais apropriados, que foram agrupados – visando a melhor compreensão e apresentação dos dados – de três formas: não-estruturados, estruturados e uso de tecnologia

Tais formas de transmissão de conhecimento foram divididas a fim de facilitar a compreensão por parte dos funcionários pesquisados quando questionados sobre a forma mais adequada para a transmissão do conhecimento.

De acordo com as formas não estruturadas, há uma semelhança na preferência dos funcionários pesquisados quanto ao trabalho em equipe e apoio de especialistas no assunto. Conforme visto na fundamentação teórica, a principal atividade nas organizações é a transferência do conhecimento e esta, acontece naturalmente (não estruturada), ou seja, o conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciemos ou não esse processo.

A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso da empresa. Embora o termo Gestão do Conhecimento implique na transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas (Davenport; Prusak, 2003).

O compartilhamento ou transferência de conhecimento é facilitado quando se utilizam formas simples e espontâneas que incentivam as trocas de informação e conhecimento entre as pessoas.

Os funcionários pesquisados ressaltam o treinamento como forma estruturada e leitura sobre o assunto. Quanto ao uso de tecnologia, a preferência está na internet e correio eletrônico. Vale destacar que a preferência por um banco de dados de problemas é bem inferior o que confronta com a fundamentação teórica diante da quinta dimensão de Terra (2005) em se tratando dos sistemas de informação que abordam as questões de acesso às informações para o compartilhamento de

conhecimento além do elemento humano como interligação com os demais processos de gestão e conhecimento tácito.

Certos de que há novas possibilidades proporcionadas pelo avanço tecnológico, mas que o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional são indispensáveis.

As questões de 8 a 10 tratam dos registros de experiências, problemas e fatos que contribuem para a retenção do conhecimento. Neste caso, como envolvem opiniões pessoais dos funcionários pesquisados, foi permitido que os mesmos justificassem a escolha ou registrassem comentários pertinentes às perguntas.

Foi questionado se os funcionários dedicariam parte do seu tempo para registrar um problema e sua solução e constatou-se que todos os funcionários pesquisados cederiam parte do seu tempo para registrar o problema e sua solução, seja resumidamente ou detalhadamente.

Por se tratar de uma questão que colhia opiniões dos pesquisados quanto ao registro de um problema e solução, obteve-se os seguintes relatos:

(1) esta atividade faz parte do dia-a-dia, por meio do preenchimento de um relatório de atividades do problema e solução;

(2) é uma importante forma de consulta para o futuro;

(3) registrar uma solução detalhadamente ajuda muito quando o mesmo problema voltar a acontecer novamente;

(4) este tipo de registro é importante para agregar conhecimento à área, registros de históricos de informações, banco de dados sobre os problemas/soluções;

(5) há grande disposição individual para resolver problemas alheios referentes à área, isso traz conhecimento pessoal e coletivo e;

(6) na área de parcerias é importante registrar os problemas e suas soluções até para poder compartilhar com a equipe.

Neste caso, a fundamentação teórica baseada em Nonaka e Takeuchi (1997) vem reforçar que o conhecimento tácito deve ser registrado, formalizado de maneira a tornar-se um recurso organizacional e não apenas uma proficiência individual, ou seja, o que é interno deve ser articulado e tornado explícito.

Ainda com relação ao registro de suas experiências, foi questionado se os funcionários concordariam em passar para os seus colegas a sua experiência

através de registros formais, como, por exemplo: relatórios, emails, comunicados, memorandos, etc.

A grande maioria dos pesquisados não possuem qualquer resistência em compartilhar o conhecimento com seus colegas. Apenas um funcionário pesquisado menciona que, dependeria da experiência e justifica via relato que, dependendo do tipo de experiência com relação à influência desta, no trabalho dos demais colegas, pois a informação precisa ser útil.

Os demais funcionários pesquisados comentam que o registro de um problema e sua solução:

(1) é fundamental para que todos os colaboradores da equipe estejam informados sobre determinados assuntos;

(2) evita a consulta direta a pessoas que possuem a informação, como trabalhamos com atendimento, nem sempre estamos livres para poder responder a um;

(3) é a melhor forma de transmissão de conhecimento;

(4) é importante compartilhar com a equipe as experiências adquiridas, pois é um fator positivo e ajuda-os nas atividades e que,

(5) desta maneira transmito mais conhecimento e a equipe é estimulada a compartilhar seu conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997), de acordo com a fundamentação teórica deste estudo, discorrem que a criação do conhecimento no contexto dos negócios, constata essa conversão quando os gerentes desmembram e operacionalizam visões empresariais ou conceitos de negócios. A gerência desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimentos codificados. Usos criativos de redes de comunicação computadorizadas e banco de dados facilitam esse modo de conversão do conhecimento.

Uma nova pergunta questionava se os funcionários acreditam que a empresa apostaria numa política onde os funcionários teriam que despender parte de seu tempo registrando fatos e os mesmos afirmam que esta é uma decisão que depende da gerência bem como dos interesses da empresa.

Dentre os comentários destacam-se:

(1) uma política ajudaria na análise de dificuldades dos atendimentos e também na melhoria dos produtos fornecidos aos parceiros e clientes;

(2) atualmente a situação da equipe carece de tempo para tal procedimento.

Vale ressaltar um comentário importante “*acredito que não, pois os fatos e experiências normalmente são enviados via email, sem serem documentados*”. De acordo com a fundamentação teórica isso é preocupante visto que há um esquecimento natural.

A retenção de conhecimento e de habilidades é uma batalha permanente contra o esquecimento natural, sendo este, um processo natural. Suas causas podem estar no indivíduo, em grupos ou na parte eletrônica da memória organizacional. Neste caso, a relevância está nas experiências passadas que formam uma estrutura de referência para processos de aprendizados futuros (Probst, Raub e Romhardt, 2002).

Na questão 11, foi solicitada a opinião dos entrevistados sobre os direitos no conhecimento gerado pela experiência individual. A questão 12 questiona sobre a segurança em registrar e compartilhar o conhecimento dentro da organização e foi perguntado o porquê da resposta escolhida para identificar a ocorrência de pensamentos semelhantes entre os colaboradores, também com comentários abertos.

Diante da questão referente aos direitos de conhecimento provenientes das próprias experiências dos funcionários pesquisados e da análise diante dos conhecimentos recebidos da experiência de outras pessoas, observa-se que os funcionários acreditam que conseguirão um reconhecimento profissional através do acúmulo de experiências, bem como têm uma satisfação pessoal em saber que se tem o domínio de determinados conhecimentos provenientes de suas experiências ou de outras pessoas.

Para tanto, Terra (2007) nos atenta ao fato de que o incentivo ao compartilhamento é, em muitos casos, incentivado ou promovido por meio de eventos especiais nos quais há:

(1) comunicação direta da alta administração ou gerentes com todos os subordinados;

(2) apresentação de desenvolvimentos, novas ideias e inovações ocorridas em determinadas partes da organização;

(3) reconhecimento por atitudes altamente colaborativas ou de compartilhamento de conhecimentos.

A próxima questão visava identificar, mediante as respostas dos funcionários pesquisados, suas opiniões, caso suas experiências fossem registradas e posteriormente compartilhadas com outros membros da organização. Nessa questão, além do pesquisado escolher uma alternativa, foi perguntado também o porquê da escolha da alternativa e dado espaço para que pudessem justificar a escolha.

O resultado nos mostra que os funcionários pesquisados sentem-se seguros diante do registro e compartilhamento do seu conhecimento e experiências.

Dentre os comentários, destacam-se: *“Ao contrário, me sentiria valorizado”* e *“Seria um privilégio tê-la compartilhada na companhia”*, outros acreditam que compartilhar o conhecimento faz com que o indivíduo cresça profissionalmente. Houve um comentário relatando que *“Dependendo da situação sim, pois a partir do momento que você tem sua experiência registrada, a necessidade de consultas a você, fica reduzida”*. Vale ressaltar outro comentário diante da segurança por parte dos funcionários pesquisados: *“Quem não tem medo de compartilhar informações nunca deixa de crescer, e sempre tem humildade de perguntar a quem sabe mais, como consequência o conhecimento aumenta”* e ainda *“É minha opinião que a divulgação do conhecimento em todas as suas formas, melhora a sinergia das áreas e também dos colaboradores da empresa. Todos os modos de transmissão de conhecimento são válidos e úteis numa grande corporação”*.

Conforme exposto na fundamentação teórica deste estudo, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o compartilhamento a partir do processo coletivo de internalização, torna possível ao conhecimento tácito ser vinculado à cultura organizacional. Algumas formas de concretizar esta conversão são: a criação de um tempo para aumentar a criatividade individual, a experimentação dos novos conceitos e o uso de simuladores.

Os autores ressaltam ainda que, para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar as experiências dos outros.

5.3 A Visão da Alta Administração

A seguir, apresentamos a visão da alta administração, representada pelo gestor da área de *software partners*, cujas atribuições foram devidamente expostas no capítulo 4 deste estudo, sendo ele, responsável pelo apoio técnico e mercadológico aos mais de 1700 empresas desenvolvedoras de *software* aplicativos para o varejo.

Utilizamos-nos da teoria desenvolvida por Terra (2005) para analisar as informações da empresa por meio das variáveis apresentadas no capítulo 3, que contribuíram para a identificação das possíveis características de um ambiente de gestão do conhecimento organizacional. Tais variáveis serviram como orientação para que se pudessem atingir os objetivos específicos desta pesquisa.

A comprovação que se buscou foi se porventura os métodos de gestão, adotados pela empresa, incentivam os indivíduos à criação e difusão do conhecimento e ainda a transformar conhecimento tácito em explícito, permitindo o trabalho colaborativo e o compartilhamento do conhecimento.

5.3.1 Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração

De acordo com os depoimentos coletados nas entrevistas, o gestor da área pesquisada relata que a comunicação da metas e estratégias da empresa ocorrem por meio de reuniões envolvendo toda a diretoria, vice-presidência, presidência e membros da área de parcerias. Nesta reunião, são abordados temas como a situação atual do mercado e dos parceiros, após o encontro, a alta administração desenvolve os objetivos e formula a estratégia a ser adotada. Esse tipo de decisão, normalmente não é registrada em sistema, a gerência recebe as instruções verbalmente, não há um documento formal ou ata onde se oficializa a estratégia. Posteriormente, o gestor desenvolve um roteiro de atuação para comunicar os objetivos e ações da área operacional.

Com relação às competências coletivas, há uma diretoria denominada diretoria de desenvolvimento organizacional, focada nos valores da empresa e suas competências essenciais. Esta diretoria fica encarregada de orientar as demais áreas quanto à forma de trabalho para que todas sigam o mesmo formato e assim documentando-a.

Diante da comunicação da importância dos esforços individuais e coletivos, são realizadas reuniões trimestrais, com a presença do presidente que comunica o fator de desempenho da companhia, situação atual e desejada, sendo que as filiais participam da reunião, transmitida via satélite.

A fundamentação teórica nos atenta para o fato de que as ações não podem ocorrer de forma isolada. É papel da alta administração definir suas competências organizacionais, ou seja, obter resultados específicos e tangíveis a partir da mobilização integrada das competências individuais e coletivas, do uso efetivo de recursos produtivos e de informação. É indispensável a participação da alta administração na definição dos campos do conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel também indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivadoras.

5.3.2 Cultura e Valores Organizacionais

Com relação ao estímulo à criatividade individual dos funcionários, o gestor comenta que há um programa formal de sugestões, onde cada funcionário tem a liberdade de acessar a intranet com todas as informações da empresa e propor suas ideias. Em determinado período de tempo, uma comissão avalia as sugestões e as premia com categoria ouro, prata e bronze, através de prêmios em dinheiro. Quanto aos incentivos verbais, o gestor ressalta que é algo cíclico, onde em tempos há uma grande preocupação e outro período de descanso com o foco em outras situações. Tal como ocorre com os funcionários, há momentos que querem colaborar mais e outro ciclo onde não há tanto engajamento para sugestões.

Diante do grau de autonomia dos funcionários, o gestor relata que a Empresa é muito inovadora, portanto, costuma-se trabalhar por objetivos: “*se a pessoa tem um objetivo para cumprir e chegar ao seu resultado, normalmente ela tem bastante liberdade dentro da atividade*”. Para o gestor, este fato é bom e ao mesmo tempo é ruim, visto que se tem resultados atingidos por pessoas criativas, com outra forma de trabalho dentro de um determinado processo, gerando melhores resultados. Por outro lado, os processos podem mudar muito rapidamente, afetando outras pessoas e áreas que não tomaram conhecimento da mudança, porém, busca-se uma padronização dos processos.

Para o gestor, a alta administração incentiva o aprendizado contínuo, por meio da Universidade Corporativa que promove bolsas de estudos na área de conhecimento do funcionário, até mesmo incentivando à pesquisa por meio de mestrados e doutorados.

De acordo com Terra (2005), a cultura organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Entende-se que, o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração. Neste sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. Dentre as normas que promovem a criatividade podemos destacar: não focar apenas no curto prazo, expectativa de que a inovação é parte do trabalho, ideias valorizadas, sugestões implementadas, trabalho em equipe, tomada de decisão no nível mais baixo além da ênfase nos resultados.

5.3.3 Estrutura Organizacional

De acordo com os comentários do gestor, a empresa valoriza um menor número de níveis hierárquicos. *“Tinha uma época em que nós tivemos muitos níveis hierárquicos e foi feito um trabalho de redução inclusive, atualmente toma-se o cuidado para que nunca seja muito extenso, três, quatro no máximo, visto que os níveis em demasia, tarda muito o processo decisório, desta forma, a companhia estimula os contatos laterais e tomadas as devidas decisões”*. Portanto, quanto maiores os níveis hierárquicos, menor a autonomia das equipes, o que prejudica o processo, o desempenho e a criatividade.

Com relação às competências múltiplas, o gestor relata que é uma preocupação da Empresa, realizando anualmente uma avaliação das competências dos funcionários.

Abordando a questão de acesso, transmissão e disseminação das informações, o gestor ressalta que a equipe da área de *software partners* tem contato com o cliente desenvolvedor (*partne*) por onde chegam as informações. *“Registramos tudo em sistemas, temos relatório mensal com todos os indicadores, prazos de atendimento, TMR (tempo médio de resposta) de duas horas para cada parceiro que tiver contato conosco e o tipo de problema que está acontecendo, tem toda a base à disposição”*. De acordo com o gestor, a outra forma de prover a satisfação do cliente é de nível geral da companhia. *“Se o cliente não está satisfeito com a informação, há um canal chamado “Fale com o presidente”, e escrever direto ao presidente da empresa. Por questões práticas, na assistente designada que recebe a informação, faz uma triagem e normalmente envia para as áreas competentes responderem em nome do presidente normalmente com extrema agilidade. Temos 24 horas para dar uma resposta sobre esse tema. O presidente vê todos os emails recebidos e todas as respostas enviadas e se alguma não estiver da maneira como ele responderia ou agiria, ele interferê”*.

A fundamentação teórica ressalta que a estrutura organizacional deve focar o trabalho em equipe, a maior delegação de responsabilidades, um menor número de níveis hierárquicos, perseguir o maior número de competências múltiplas, prover às

equipes de trabalho o acesso às informações que apóiam as linhas de frente e ainda manter os objetivos de desempenho com ligação direta à satisfação dos clientes.

Para Terra (2005), existem relatos de implantação de estruturas organizacionais mais inovadoras e que buscam alavancar a criatividade, o conhecimento e a capacidade de aprendizado dos vários níveis hierárquicos da empresa. Estas novas formas apóiam-se no trabalho em equipe, apontam para maior delegação de responsabilidades com o contato com clientes, redução da hierarquia, desenvolvimento de competências múltiplas, apoio de sistemas de informação que garantam a captação, codificação, transferência e o rápido acesso ao conhecimento acumulado pela empresa.

5.3.4 Administração de Recursos Humanos

De acordo com o gestor, existe preocupação da alta administração no sentido de que todos os funcionários tenham algum tipo treinamento para executar suas funções, para tanto, desenvolveram um processo formal de treinamento e desenvolvimento de competências e habilidades individuais ou coletivas dos funcionários por intermédio da Universidade Corporativa da Empresa que oferece treinamento gratuito para todos os funcionários. *“Recebemos frequentemente comunicados por e-mail mencionando que em tal dia e horário ocorrerá um determinado treinamento e são estimulados a se agenda para o comparecimento à sala do conhecimento”*.

Percebe-se que há um estímulo à participação em treinamentos, mas não há a obrigatoriedade de expor o resultado do treinamento. O compartilhamento do conhecimento tácito se dá de maneira informal, onde os alguns funcionários realizam uma apresentação aos demais funcionários da área.

O gestor comenta que a aprendizagem dos funcionários é estimulada através da ampliação dos contatos com outras pessoas de dentro e fora da empresa por meio da participação em congressos, seminários e eventos externos, normalmente de instituições e federações.

Ressalta que são valorizadas as experiências, os contatos e interações com outras pessoas tanto dentro quanto fora da empresa, que os funcionários são

altamente estimulados a manterem relacionamentos externos, o que na área de *partners* é fundamental. “*Os funcionários da área de relacionamento com os desenvolvedores (software partners) fazem contatos diários com os parceiros. Em média, são quarenta contatos por dia por cada funcionário e registrado em sistema interno*”.

A empresa dispõe de esquema organizado que permite a todos os funcionários contribuírem sistematicamente com ideias e sugestões de melhoria nos processos e/ou produtos por meio de um programa que pode ser acessado na intranet para cadastro das inovações, sugestões e melhorias e periodicamente, passam por um júri que elege as melhores ideias e as premia.

Com relação aos planos de carreira e treinamento que ampliam a experiência dos funcionários, o gestor comenta que há um manual que fala a respeito das carreiras e um plano de desenvolvimento para as mesmas contendo informações sobre as competências necessárias para migrar de uma em outra posição.

Segundo exposto na fundamentação teórica, as tendências recentes em termos de políticas de recursos humanos, nas organizações reconhecidamente mais inovadoras, têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas. Este novo cenário sugere mudanças na condução das políticas de recursos humanos, visto que, os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal e, por outro lado, as empresas querem funcionários que aumentem continuamente o estoque de conhecimento organizacional.

Dentre os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras a partir do final dos anos 1990, está a Universidade Corporativa, considerado pelo referencial teórico como um marco importante que mostra um crescente compromisso e investimentos significativos com a educação e o treinamento em série em uma organização, desenvolvendo grades de treinamentos e investimento em espaço físicos e virtuais próprios, integrando assim, iniciativas mais amplas de gestão do conhecimento.

Além da questão de carreiras e programas formais de gestão de talentos, as empresas líderes buscam retê-los e incentivá-los a contribuir de maneira mais ampla e efetiva, acrescentando à política de remuneração, sistemas de avaliação e recompensa por reconhecerem o valor do compartilhamento do conhecimento e por ações inovadoras.

5.3.5 Sistema de Informações

Em entrevista, o gestor sustenta que as ferramentas tecnológicas vêm contribuindo imensamente para a gestão do conhecimento e que a empresa dispõe de sistema de gestão integrada com informações gerenciais e operacionais para apoiar as decisões em todos os níveis.

Reforça que existe a possibilidade dos funcionários compartilharem informações e conhecimento individual para que se torne coletivo, utilizando o espaço disponível na intranet para que cada área armazene informações que podem ser vistas por todos na organização. *“Entretanto, não há uma sistematização disto, quer dizer, não se tem dado ênfase a coletar informações individuais”.*

Com relação à área de parcerias, há um grande volume de informações circulando entre os funcionários, tal como a base de clientes e parceiros (*software partners*), sendo mil e setecentos qualificados e dez mil não qualificados. *“Sabemos os contatos, onde estão, o que fazem, dados sobre a empresa e uma base de informações dos chamados que acontecem mensalmente”.* Ressalta que as informações são geradas tanto internamente quanto advindas dos parceiros e tais informações são avaliadas a fim de detectar se há repetição da informação. *“Por exemplo, os parceiros estão com dúvidas em como usar o produto X, questionando o mesmo ponto, então elaboramos um documento e a informação é publicada em todos os nossos meios de comunicação para que possa atingir todos os parceiros.”*

Entende-se que o conhecimento é gerado internamente e disseminado aos parceiros, quanto ao armazenamento de informações, o gestor comenta que há um sistema de informação (CRM) que: *“Quando o parceiro entra em contato, as centrais detectam o número de telefone, busca na base de dados os chamados e contatos previamente mantidos para que o atendente possa falar com o devido conhecimento e status da situação problema. Após o atendimento, armazenamos todas as informações coletadas para que possamos utilizá-las para produzir algo para o mercado”.*

Constatou-se que não há um processo formal de compartilhamento de informações entre os funcionários. *“Formalizado eu acredito que não, utiliza-se o e-mail para compartilhar e armazenar, além das atas de reunião”.*

De acordo com a fundamentação teórica, os sistemas de informações só podem ser úteis à medida que os dados, informações e bases de conhecimento que os alimentam são confiáveis, relevantes e atualizados. Salienta que é mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível onde a tecnologia de informática deve ser vista como apenas mais um elemento facilitador do compartilhamento do conhecimento.

Em organizações líderes, o processo de organização das informações é uma preocupação dos níveis gerenciais mais altos. A liderança nessas organizações compreende como uma estruturação comum da informação entre áreas e departamentos desempenhando um papel crítico de integração e facilitação da colaboração.

5.3.6 Mensuração dos Resultados

Com relação à mensuração dos resultados, o gestor discorre que a empresa se utiliza do *Balanced Scorecard* (BSC) para medir o desempenho diante da perspectiva do aprendizado e crescimento onde constam objetivos e metas para retenção de talentos, informações provenientes dos treinamentos aos funcionários. Ressalta que o aprendizado individual é medido após a realização de treinamento por meio de uma prova, porém, não é medido o aprendizado coletivo.

Há um processo formal para medir o clima organizacional e, este, é realizado por uma empresa contratada. *“É medido todos os anos e em várias perspectivas diferentes. Temos os valores exatos da evolução dos quesitos e, normalmente aquele que apresenta uma menor performance, são elaborados planos de ação para que se possa elevá-lo”*.

Outro processo de mensuração formalizado está relacionado à aceitação da cultura organizacional e satisfação dos clientes e parceiros. *“Há uma pesquisa de satisfação de clientes realizada anualmente com todos os canais: assistência técnica, revendas, software partners e clientes finais. O resultado desta pesquisa influencia inclusive no plano de desenvolvimento individual (PDI) e no plano de*

participação nos resultados (PPR). É exigido um nível mínimo de satisfação dos clientes para que todos usufruam dos benefícios financeiros, desta forma, há um engajamento da equipe.”

De acordo com a fundamentação teórica deste estudo, o objetivo primário de uma organização é gerar lucro e valorizar o capital para os acionistas. Algumas poucas empresas incluem em seus objetivos a satisfação de seus clientes e funcionários, além de gerar riqueza para a comunidade em que a empresa está inserida garantindo sua sustentação e crescimento.

Os sistemas contábeis tradicionais focam a mensuração das operações financeiras e sua contribuição para o lucro e fluxo de caixa de uma organização, porém, o uso exclusivo de medidas financeiras e contábeis pode induzir a tomadas de decisões que são contrárias à valorização dos ativos intangíveis, à inovação e à melhoria contínua.

Para Terra (2005), o BSC vem sendo usado como um elemento de controle ao invés de elemento de gestão utilizando indicadores genéricos, simplistas e com fraca vinculação efetiva com a estratégia empresarial. A geração de conhecimento, inovação, aprendizado e disseminação de conhecimento requer abordagens pouco reducionistas, visto que o processo de inovação ou transferência de conhecimento é um processo social e pouco linear, são elementos difíceis de medir, tal como: *insights*, habilidade de comunicação e compartilhamento de conhecimento coletivo expresso por meio de valores e modelos mentais comuns.

5.3.7 Aprendizado com o Ambiente

Diante das informações coletadas por meio da entrevista, constatou-se que o aprendizado com o ambiente é fundamental para a área de *Software Partners*. “*Vamos ao mercado conversar com os parceiros e identificar se há aderência dessa estratégia ou não, para então ajustarmos o que é feito dentro da empresa com a necessidade externa. Há situações em que nós primeiro escutamos o ambiente externo, entendemos como ele está configurado e então desenvolvemos uma estratégia para algo para satisfazer o mercado*”.

Essa visão é transmitida de acordo com a cultura da empresa e atuação da alta administração para que todos os funcionários se sintam estimulados a ouvir o ambiente externo e satisfazê-lo: *“No dia 15 de setembro é comemorado o dia do cliente. Nesse dia os funcionários são convidadas a sair de suas áreas e trabalharem diretamente no atendimento ao clientes para entenderem o que ele realmente pensa.”* Acredita-se que esta atitude gera um conhecimento individual e coletivo dentro da empresa.

As informações são recebidas do ambiente externo, gera-se o conhecimento internamente e dissemina-se por meio da tecnologia da informação, o resultado ao mercado. *“No blog tem muitos comentários lá a respeito do tema e dúvidas”*. Os parceiros podem postar novas informações acrescentando ou questionando para aprofundar aquele conhecimento.

Portanto, a empresa aprende com seus clientes e parceiros e procura medir o grau de aderência das políticas adotadas para com os mesmos e realiza-se ajustes, se necessários. Com relação aos fornecedores, o gestor destaca que há um aprendizado com relação à melhoria de processos internos, bem como no desenvolvimento de produtos e este conhecimento é utilizado pelas engenharias.

Afirma que a empresa olha para fora e para o futuro, prevendo mudanças no mercado, na tecnologia, na concorrência ou no produto. A empresa está atenta aos seus fornecedores, clientes, distribuidores, órgãos governamentais e até concorrentes em busca de novas ideias e participando de redes de conhecimento. *“O constante contato com as pessoas de fora da organização e inclusive reuniões periódicas com os concorrentes no ambiente das associações geram preciosas informações. O contato com centros de pesquisa e o desenvolvimento de novos projetos nestes locais leva a um acúmulo de conhecimento”*.

Questionado sobre a forma de coleta, armazenagem e disseminação das informações dentro da equipe, o gestor sustenta que: *“Normalmente é uma pesquisa muito bem estruturada, com relatórios bem definidos, isso é recebido e, numa reunião com toda a direção são passadas as informações, recebemos os relatórios e repassamos para a equipe. Repassamos o relatório para a equipe ou explicamos verbalmente (conhecimento explícito) para que possam trabalhar e desenvolver”*.

Para Terra (2005), crescentemente as empresas vêm valorizando o papel das parcerias para o seu desempenho. Essas organizações sabem que atualmente é muito difícil oferecer todos os produtos e serviços necessitados pelos clientes, bem

como desenvolver produtos de forma isolada, pois o conhecimento encontra-se disperso seja nos clientes, fornecedores, universidades e institutos de pesquisa. As organizações líderes estão no centro de grandes redes de parcerias e aprendizado contínuo. Essas organizações chegam a ter programas formais de treinamento sobre realização de parcerias e seguem metodologias que asseguram que as habilidades e competências requeridas para parcerias efetivas levam aos resultados esperados.

6. CONCLUSÕES E OBSERVAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais, as organizações podem ser vistas como um mecanismo para processamento de informações, onde a empresa processa tais informações a partir do ambiente externo, para se adaptar a novas circunstâncias. Portanto, quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação, mas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.

Diante de tais fatos, o presente trabalho foi realizado com o objetivo de avaliar se há um modelo formal ou informal de gestão do conhecimento na indústria de automação comercial em estudo e como se desenvolve o ciclo de coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento contribuindo para o fortalecimento do programa de parcerias.

Para tanto, este capítulo apresenta as principais conclusões deste estudo, buscando, com isso, responder às questões direcionadoras da pesquisa apresentadas no tópico 1.2 do Capítulo 1.

Para atender aos objetivos propostos, o processo de investigação foi conduzido, em um primeiro momento, por uma fundamentação teórica, onde foi efetuado um levantamento histórico sobre a gestão do conhecimento. Na seqüência, apresentou-se a definição, princípios e processos da gestão do conhecimento.

Abordou-se, ainda, a Gestão do Conhecimento, dando ênfase à Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), bem como as Sete Dimensões da Prática Gerencial propostas por Terra (2005), comparando os conceitos destes autores com o estudo de caso, o que permitiu uma interação entre a teoria apresentada e a prática analisada.

Para o levantamento dos dados da pesquisa, foram selecionados os funcionários da área de parcerias, por entender que suas atividades estão diretamente ligadas às informações advindas das empresas parceiras pertencentes ao programa. Logo, acredita-se que o conhecimento é coletado, transformado, transmitido e disseminado por eles. A coleta de dados foi efetuada por meio de

questionários, entrevistas, documentos, bem como de observação direta pela pesquisadora.

O levantamento permite inferir que as características do ambiente interferem diretamente nos processos de geração e compartilhamento de conhecimento.

Pôde-se perceber que o conhecimento é essencial para a realização das atividades da área de parcerias e que grande parte desse conhecimento está na esfera do conhecimento tácito (experiências) e que não existe esforço direto que vise o armazenamento desse conhecimento.

Em face do exposto, a análise desenvolvida permite tecer algumas conclusões acerca da proposta pesquisa e suas variáveis:

a) Como as pessoas se comunicam; como trocam informações?

A análise sugere que quanto aos meios de comunicação utilizados pelos funcionários, para comunicar-se internamente, há a predominância dos meios de comunicação tradicionais, como o contato pessoal (conversas informais) e por e-mail, esta última como ferramenta de registro do conhecimento. Para manter contatos externos, há uma difusão maior do e-mail, apesar de haver grande contato por do telefone.

b) Como o conhecimento é utilizado e compartilhado?

A estrutura organizacional favorece a difusão do conhecimento advindo das empresas pertencentes ao programa, visto que a área de parcerias está sempre atenta às informações, dúvidas e sugestões, gerando periodicamente informativos e boletins virtuais para disseminação do conhecimento gerado internamente. Por outro lado, não há um processo formal para medir se o conhecimento individual ou coletivo transformou-se em aprendizado organizacional. É percebida a crença de que quanto mais e melhores informações aos parceiros, maior a facilidade no desenvolvimento de suas soluções. Este conhecimento é também registrado em atas de reunião e relatórios de visita e atividades que, posteriormente, são enviados e apresentados à alta administração. Os depoimentos colhidos reforçam que a gestão do conhecimento pode contribuir para a aproximação com os parceiros, pois quando há novos movimentos de mercado, novos conhecimentos são gerados e, quando disseminados, gera em contrapartida uma aproximação maior dos parceiros para com a empresa. A coleta, transformação, transmissão e disseminação do

conhecimento advindo das *softwarehouses* parceiras do programa de *software partners* são consideradas como de extrema importância, pois nesta interação obtêm-se informações cruciais para o refinamento dos produtos já existentes e informações importantes para o processo de inovação.

c) Como ocorre a capacitação de pessoal para promover o conhecimento organizacional?

De acordo com as entrevistas, pôde-se inferir que a universidade corporativa está atenta a geração e disseminação de novos conhecimentos, porém, a mensuração se dá apenas após a realização dos treinamentos realizados pela equipe.

d) A estrutura organizacional favorece o desenvolvimento de lideranças, criatividade individual e trabalho em equipe?

Pôde-se perceber que os funcionários são estimulados e recompensados por ações criativas dentro da empresa, assim como respeitadas as posições de liderança obtidas em planos de carreira e a hierarquia em questão. O ambiente favorece o trabalho em equipe e ações como estas são valorizadas pela empresa.

e) A estrutura organizacional está preocupada com a mensuração de ativos intangíveis, baseados no conhecimento, na satisfação dos clientes, na cultura ou clima organizacional?

Existem políticas formais de avaliação da satisfação dos clientes, bem como do clima organizacional, porém, nem todo o conhecimento gerado é compartilhado com os funcionários, apenas os relacionados diretamente com a sua função e responsabilidade dentro da empresa.

f) A estrutura organizacional visualiza a necessidade de interagir com o ambiente externo como forma de estreitar relacionamento com clientes?

Por meio das entrevistas, questionários e observação direta, entende-se que a estrutura organizacional está totalmente voltada para a satisfação no relacionamento com clientes, bem como com o programa de parcerias. Esta interação é que proporciona as melhorias nos processos e relacionamento com as

empresas pertencentes ao programa, gerando uma vantagem diante da concorrência.

g) O ambiente informacional possibilita com que os indivíduos realizem a troca de conhecimentos, através de documentos, reuniões, conversas ao telefone, além das redes de comunicação computadorizadas, permitindo o registro, acesso e compartilhamento de informações pelos indivíduos?

Os depoimentos dos entrevistados evidenciam que a troca de conhecimentos ocorre de maneira informal dentro da empresa. Entretanto, é percebido que a empresa tem dificuldade em capturar o conhecimento através de seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura, pois não há um programa instituído e sistematizado para tal. Os funcionários não apresentam queixas sobre a dificuldade no registro do conhecimento, realizando o processo de forma individual e de acordo com a sua necessidade.

O presente trabalho apresentou resumidamente as seguintes conclusões:

a) Não há um modelo de gestão do conhecimento, seja ele formal ou informal; há evidências de algumas atitudes relacionadas à espiral do conhecimento, mas não em sua totalidade;

b) Há indícios de que um processo de gestão do conhecimento seria facilmente implementado na área de parcerias e tais como:

- O apoio da alta administração no desenvolvimento dos recursos humanos;
- A cultura organizacional que estimula e recompensa a criatividade dos funcionários;
- A estrutura organizacional que preza pela satisfação dos clientes e;
- O Aprendizado com o ambiente por meio das alianças com as empresas pertencentes ao programa de parcerias;

Apesar de existir um canal de comunicação (*e-mail*), bem como a interatividade por contato verbal entre os funcionários da área de *software partners*, não se pode concluir que através dele esteja acontecendo à socialização do conhecimento, uma das condições necessárias para a sua geração. É importante destacar que não podemos concluir que haja a externalização, visto que a maioria dos documentos e manuais gerados pela área são destinados ao compartilhamento do conhecimento com as empresas parceiras do programa.

Ressalta-se, ainda, que a combinação é evidenciada por meio do processamento de informações que possibilitam que os indivíduos realizem a troca

de conhecimentos através de conversas e redes de comunicação computadorizadas, porém, considerando a ausência de um banco de dados que poderia gerar novos conhecimentos mediante o registro.

Os resultados obtidos neste estudo não devem ser generalizados, e nem se esgotam nesta pesquisa, uma vez que a unidade escolhida para investigação pode fugir aos padrões normais em relação às muitas de sua espécie.

Por fim, acredita-se que as novas possibilidades propiciadas pelos avanços tecnológicos sem dúvida nos colocam num novo patamar de conhecimento. Mas o papel do contato pessoal, bem como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência, colaboração e apoio da alta administração, são essenciais para alavancar estas tecnologias.

6.1 Observações Finais

Há suficiente respaldo na literatura nos apontando um conjunto de etapas necessárias para a existência de um ciclo completo de gestão do conhecimento e esta, é submetida às variáveis organizacionais que interferem no processo.

Diante do que foi abordado na fundamentação teórica entende-se que as teorias da gestão do conhecimento não são aplicadas na empresa em estudo de forma holística, visto que foram encontrados apenas indícios de processos e atitudes que nos remetem aos princípios da teoria.

Para tanto, algumas proposições são sugeridas como continuidade deste estudo, tendo como referência uma empresa líder no setor de automação comercial e com grande sucesso em seu programa de parcerias.

Diante da teoria das sete dimensões expostas por Terra (2005), propõem-se alguns desdobramentos deste estudo com base nas variáveis não identificadas nesta pesquisa:

- Estudar um modelo de mensuração de resultados baseado na satisfação dos clientes, dos parceiros e da cultura organizacional que medisse o conhecimento dos ativos intangíveis (conhecimento tácito dos funcionários da área de parcerias).

- Analisar o tratamento dado aos e-mails recebidos e enviados entre os funcionários da área de *software partners* com o intuito de desenvolver um banco de dados focado no compartilhamento do conhecimento.
- Desenvolver um modelo taxonômico para classificação e organização do conhecimento gerado pela área de parcerias que contribuem ativamente no relacionamento com as empresas parceiras do programa.

A pesquisa de campo veio a confirmar que o conhecimento tácito dos funcionários é a base que sustenta o sucesso do programa de parcerias, visto que eles possuem um contato diário com as empresas pertencentes ao programa e recebem todas as informações que geram o conhecimento organizacional.

Diante das conhecidas limitações da metodologia do estudo de caso único, recomenda-se a realização de pesquisas mais amplas, abrangendo uma amostra que permita extrapolar os resultados para um número maior de organizações, cientes de que o setor de automação comercial é composto por poucas empresas que concorrem ativamente entre si.

REFERÊNCIAS

- ABRAIC. Associação **Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**. Disponível em <<http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=12>>. Acesso em 23/07/2008.
- ALBRECHT, Karl. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**. n.44, mai./jun. 2004.
- ALLERTON, H. E. News you can use. **Training & Development**, v. 52, n. 2, 1998, pp. 9-10.
- ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- ALVIM, P.C.R.C. Inteligência competitiva nas empresas de pequeno porte. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva, 1. Semana do Conhecimento. **Anais...** Rio de Janeiro: PETROBRAS. FINEP. SENAI/CIET. 18 a 22 de outubro de 1999.
- ANGELONI, M.T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, pp. 17-22, jan./abr. 2003.
- ARTHUR, B. Increasing returns and path dependence in the economy. **University of Michigan Press**, Ann Arbor, MI, 1994.
- BALESTRIN, A; VERSCHORE, J.R.; FREIRE, K. A Cooperação em Rede proporciona Condições para a Aprendizagem e a Inovação junto às Empresas Associadas? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD) 2007. Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp. 1-16, 2007.
- BARLETT, C.A.; GOSHAL, S. Características que fazem a diferença. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, pp. 66-72, julho-agosto 1998.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BAUER, R. **Convivencialidade, Autopoiesis e Aprendizagem Organizacional**. Disponível em: <<http://www.teoriadacomplexidade.com.br/textos/autopoiesis/Convivencialidade.pdf>>. Acesso em: 25.07.2008
- BORGES-ANDRADE, J. E. Administração da pesquisa; organização e papéis ocupacionais. **Revista de Administração de Empresas, RAE**, São Paulo: FGV, v.24, n.2, pp.19-28, abr./jun. 1984.
- BLUMENTRITT, R.; JOHNSTON, R. Towards a strategy for knowledge management. **Technology Analysis & Strategic Management**, Londres: Carfax Publishing, v. 11, n. 3, pp. 287-300, sep. 1999.

BOWMAN, B. J. Building knowledge management systems. Boston: **Information Systems Management**, vol. 19, nº 3, pp. 32-40, 2002.

CAJUEIRO, J.L.G. et. al. Elementos Preliminares para a Construção de Modelos: A Contribuição da Gestão do Conhecimento para Instituições de Ensino Superior. Rio de Janeiro: **Anais Encontro anual da ANPAD [CD-ROM]**, 2007.

CARAVANTES, G.R, PEREIRA, M.J.L.B. **Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança** planejada: um confronto crítico. Porto Alegre: FAPERGS, 1985.

CARVALHO, H.G. **A estreita relação entre Gestão do Conhecimento e inteligência competitiva**. Disponível em: <[http://www.cpqd.com.br/newsroom / saibamais/artigo.asp?art_id=1097](http://www.cpqd.com.br/newsroom/saibamais/artigo.asp?art_id=1097)>. Acesso em: 23.07.2008

CASTRO, M. S. **Imitação e inovação em empresas de software do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração). UFRGS. Porto Alegre. 1998.

CHIARELLO, C.I. **Compartilhamento do conhecimento num departamento de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informática**. (Dissertação de Mestrado). UFSC. Florianópolis, 2002.

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

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. Competing on resources: strategy on the 1990. **Harvard Business Review**, Boston, Jul./Ago., 1995.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: UNICAMP/ Papyrus, 1994.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. Luciana Bontempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 3, pp. 522-537, 1999.

DAINTY, A.; EGBU, C. Managing Innovation and Knowledge Management in the Construction Industry. **ARCOM Doctoral Workshop**. Scotland: Glasgow Caledonian University, jun.2003.

DAMÁSIO, E. **Inteligência competitiva e informação para indústria e negócios: uma avaliação teórica e prática, no setor industrial**. Disponível em: <<http://publica.fesppr.br/index.php/rnti/article/viewFile/17/7>>. Acesso em: 23/08/2008.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Tradução: Bernardette Siqueira Abraão. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 13a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, Cambridge: MIT Sloan School of management, v. 39, n. 2, pp. 43-57, Winter 1998.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B., **Knowledge management: semantic drift or conceptual shift?** 2000. Disponível em <http://www.alise.org/nondiscuss/conf00_Davenport-Cronin_paper.htm>. Acessado em 10/11/2005.

DEMSETZ, H. "The theory of the firm revisited." In: WILLIAMSON O.; WINTER, S (eds.) *The Nature of the Firm*. New York: Oxford University Press, p. 159–178, 1991.

DUARTE, Eneide Nóbrega; SILVA, Esperdito Pedro; ZAGO, Célia Cristina. **GESTÃO DO CONHECIMENTO: revelações da produção científica**. **Revista Informação & Sociedade**. João Pessoa, v. 14, n. 2, pp. 173-200, jul./dez. 2004

EDWIN, N.C.; DIBELLA, A.J.; GOULD, J. Orientando a aprendizagem na empresa. In: EDWIN, N.C.; DIBELLA, A.J.; GOULD, J. *Understanding organizations as learning systems*. Sloan Management Review Management **Revista Amana Key**, p.2. abr./mai./jun. 1995.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FELIX, J. Informação tecnológica: estratégia para o desenvolvimento. **Ciência da Informação**. Vol. 25, N.1., 1996.

FERREIRA, P.S.A.. Reflexões Teórico-Metodológicas para Proposição de um Modelo de Mapeamento do Conhecimento. Rio de Janeiro: **Anais Encontro anual da ANPAD [CD-ROM]**, 2007.

FIALHO, F.A.P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, T.C. **Gestão do Conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências; um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

- FULD, L.M. **Administrando a concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- GARVIN, D.A. Construindo a organização que aprende. In: *Gestão do conhecimento*. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Vol. 35, n.º 2, Mar/Abr.(1995 a).
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais, **Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Vol. 35, n.º 3, Mai/Jun.(1995 b).
- GOMES, E. OLIVEIRA BARROSO, A.C.. **Entendendo a Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2000.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.
- GONÇALVES, M.A.; et. al. **Gestão Estratégica de Informações baseada em Custos – Um estudo de aplicação no Setor de Serviços**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-ai-02.pdf>>. Acesso em: 25.07.2008
- GRANT, R. "Toward a knowledge-based theory of the firm". **Strategic Management Journal**, v.17, pp.109-122, Winter Special Issue 1996.
- GRÖNHAUG, K.; NORDHAUG, O. Strategy and competente in firms. **European Management Journal**, v. 10, n.4, 1992. pp. 438-44.
- GROTTO, D. **O compartilhamento do conhecimento e a influência da cultura organizacional: estudo de caso do Centro de Inovação em Negócios da Fundação Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)**. (Dissertação de Mestrado). UFSC. Florianópolis, 2001.
- JOHNSON, A.R. **Using Knowledge Management as a Framework for Competitive Intelligence**. 1998. *Documento da Web*. Disponível em: <www.aurorawdc.com/ekma.htm>, Acesso em 23/07/2008.
- JOHNSON, L.K. Como disseminar as melhores práticas. Harvard Management Update. HSM Management Update, n. 12, p. 15. In: **HSM Management**, v.3, n. 44, mai.-jun. 2004.
- HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração São Paulo**, v. 01, no.12, 2.º trim./2000.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. **Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOGUT, B. e ZANDER, U., Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replications of Technology, **Organization Science**, Vol.3, N. 3, Agosto 1992, pp.383-396.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA J.C.C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. 2ed. São Paulo: Negócio Editora, 2004.

LEONARD-BARTON, D. Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação. RJ: **FGV**, 367p, 1998.

MALHOTRA, Y. **Knowledge management for the new world of business**. 1998. Disponível em: <<http://www.brint.com/km/whatis.htm>>. Acesso em: 23.07.2008.

MARSHALL, L. Facilitating knowledge management and knowledge sharing. **Online**, v. 21, n. 5, pp. 92-98, 1997.

MARTENSSON, Maria. A critical review of knowledge management as a management tool. Journal of knowledge management. **MCB University Press**, v.4, n. 3, 2000. pp. 204-216.

MARTINS, G.A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

McCAMPBELL, A. S.; CLARE, L. M.; GITTERS, S. H. Knowledge management: the new challenge for the 21st century. **Journal of knowledge management**. MCB University Press, v 3. n. 3, 1999. pp. 172-179.

MCGOWAN, William G. Revolução em tempo real. Rio de Janeiro: Campus, 1997, apud: ROSSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p.69.

MELO, P. R. S., MÖLLER JR., O. Panorama da automação comercial no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 5, pp. 129-144, mar. 1997.

MELO, P.R.S., RIOS, E.C.S.D., GUTIERREZ, R.M.V. Os mercados de automação bancária e comercial. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 11, pp. 47-70, mar. 2000.

MILLER, J.P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman. 2002.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, pp.284-290, set./dez. 1999.

NOGUEIRA, V.C. **Gestão do conhecimento: um estudo exploratório sobre as consequências provocadas pela perda de competências individuais segundo a percepção dos funcionários de TI**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – UFSC, Florianópolis, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O DELL, C.; GRAYSON JR., C.J. **Ah se soubéssemos antes o que sabemos agora**: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, M; GOLDONI, V.; CONSTANTINO, F. **Gestão do Conhecimento: pesquisas realizadas e novas oportunidades**. Fortaleza: **Anais XXVI Encontro nacional de engenharia da produção da ABEPRO [CD-ROM]**, 2006.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F.A.P. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial**. **Revista FAE**, Curitiba, v.8, n.1, pp.127-138, jan./jun. 2005.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **The core competence of an organization**. In: **Harvard Business Review**, mai./jun., pp. 79-91, 1990.

PRESCOTT, J. E.; GIBBONS, P.T. (1991). "Europe'92 provides new impetus for competitive intelligence". *The Journal of Business Strategies*, Boston. V.12, nº 6. In Gomes, E. & Braga, F. (2001).

PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligência Competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso**. São Paulo: Bookman, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, C.A. **A evolução dos métodos de gestão, com o uso da tecnologia da informação e os reflexos no conhecimento organizacional na Unimed BH**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – UFSC, Florianópolis, 2003.

ROQUE, R.F. **Estudo comparativo de metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação utilizando a técnica delphi**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção - UFSC. Florianópolis. 1998.

ROSSINI, A.M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SANTIAGO JUNIOR, J.R.S. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, J.L.S et. al. **Mapeamento da Produção Acadêmica em Gestão do Conhecimento no Âmbito do EnANPAD: uma análise de 2000 a 2006**. Rio de Janeiro: **Anais Encontro anual da ANPAD [CD-ROM]**, 2007.

SANTOS, A.R. *et al.* **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, R.N.M dos. Métodos e ferramentas para a gestão de inteligência e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação.** Belo Horizonte, v.5, n.2, p.205-215, jul./dez. 2000.

SELEME, A. **Proposta de Gestão do Conhecimento orientada por Condições Organizacionais de Contorno.** Tese de Doutorado – UFSC, Florianópolis, 2003.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte e prática do aprendizado organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação.** 2º ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SPENDER, J. C. "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, v. 17, pp. 45-62, Winter Special Issue 1996.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, pp. 27-49, 2001.

STARKEY, K. **Como as organizações Aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas.** (Trad.) Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 4a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl. **A Nova Riqueza das Organizações. Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TARAPANOFF, K, (Org). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UnB, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: SENAC. 2000

TELLES, M.M.M. TEIXEIRA, F.L.C. Aspectos de dominação e emancipação na Gestão do Conhecimento organizacional: o papel da tecnologia da informação. Salvador: **Anais Encontro anual da ANPAD [CD-ROM]**, 2002.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** Tese de doutorado – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

_____. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** 2ed. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

_____. **Gestão do Conhecimento no Brasil.** Disponível em:

<www.terraforum.com.br>. Acesso em: 13.07.2007

_____. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em: 13.07.2007

_____. **Gestão do Conhecimento: 7 dimensões e 100 práticas.** Disponível em:<www.terraforum.com.br>. Acesso em: 13.07.2007

_____. **O futuro da Gestão do Conhecimento.** Disponível em:<www.terraforum.com.br>. Acesso em: 09.10.2008

TERRA, J.C.C.; et.al.. **Espaços de Trabalho na Era do Conhecimento.** Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em: 13.07.2007

THIEL, E.E. **Proposta de modelo de implantação de um projeto de Gestão do Conhecimento com base em processos organizacionais.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – UFSC, Florianópolis, 2002.

TOLEDO, J.F; CRISPIM, S.F. A Gestão do Conhecimento Sob Uma Perspectiva Teórica e de Aplicação: o Caso da Andrade Gutierrez. Rio de Janeiro: **Anais Encontro anual da ANPAD [CD-ROM]**, 2007.

ULRICH, D. *et al.* High-impact learning: building and diffusing learning capability. **Organizational Dynamics**, v. 22, n.2, 1993.

VALENTIM, M.L.P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Ciência da Informação**. 2002, v. 3, nº 4.

VAITSMNA, H.S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo.** Rio de Janeiro: Interciência. 2001.

VASCONCELOS, M.C.R.L. **Cooperação universidade/empresa na pós-graduação: contribuição para a aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a inovação na indústria mineira.** (Tese de Doutorado). UFMG. Belo Horizonte, 2000.

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

VIANNA, I.O. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: EPU, 2001.

VIEIRA, A.; GARCIA, F.C. Gestão de pessoas – Gestão do Conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE Eletrônica**, Vol.3, N.1, Jan.Jul 2004.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K., NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa como o poder da inovação contínua.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WIIG, K.M. **Knowledge management has many facets**. 2002. Disponível em: <www.krii.com/downloads/Four_KM_Facets.pdf> Acesso em: 24.07.2008.

WRIGHT, James Terence Coulter; GIOVINAZZO, Renata Alves. Delphi – uma ferramenta de apoio prospectivo. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.01, n.12, 2 trimestre/2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: teoria e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZABOT, J.Batista; SILVA, L.C.M. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa para dissertação de mestrado em administração de empresas, intitulada **A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROGRAMAS DE PARCERIAS: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL**. Caso você concorde em participar, por favor, assine o final do documento. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço da pesquisadora principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: MICHELE TIERGARTEN

ENDEREÇO:

TELEFONE:

OBJETIVOS:

O cenário econômico atual exige que as empresas estejam aptas à alta competitividade, à satisfação dos consumidores e flexíveis às mudanças no processo de decisão, os quais consistem no uso de informações e conhecimentos para a compreensão de determinado problema, seleção da melhor alternativa, implementações de novas ações e avaliação dos resultados.

Desta forma, reconhece-se a importância do uso dos recursos de informação e de conhecimento na implementação de processos que direcionam os rumos administrativos, econômicos e sociais de uma determinada organização.

O crescente interesse pela “Gestão do Conhecimento” pode ser visto pela frequente utilização de termos que, de certa forma, estão relacionados ou refletem o mesmo significado, tais como *conhecimento organizacional, organizações do conhecimento, capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional, inteligência empresarial*, entre diversos outros.

A Gestão do Conhecimento constitui-se pela contínua redefinição dos propósitos organizacionais, bem como pela forma de desenvolver novos processos na organização, de forma a minimizar o tempo de resposta aos participantes, com a utilização do conhecimento criado quando da execução da ação de negócio.

Neste novo modelo organizacional, a disponibilidade que os trabalhadores deverão apresentar para o compartilhamento de seus conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos, representa um grande desafio de mudança comportamental no ambiente das organizações.

Por outro lado estão os clientes, a sociedade, os acionistas, os chamados *stakeholders* tornam-se cada vez mais participantes na existência, sobrevivência e continuidade das organizações, exigindo posicionamento e inovações imediatas, qualidade de produtos e serviços, baixo custo e inovação contínua.

Com o crescimento da sociedade do conhecimento, novas formas de pensar e novas consciências significativamente diferentes daqueles valores emergentes da época da etapa da Industrialização estão surgindo, pois as máquinas que antes apenas substituíam a força física, agora complementam a capacidade mental do ser

humano, ou seja, o modo de produção de bens vem sendo substituído pelo modo de produção do conhecimento.

Para a coleta de dados, elegeu-se um conjunto de variáveis que pudessem traduzir o desejo de explicar a influência das informações e conhecimento de acordo com os modelos e ferramentas utilizadas para a Gestão do Conhecimento. As variáveis escolhidas seguem a ideia dos principais autores quanto à caracterização de um ambiente de Gestão do Conhecimento organizacional.

A comprovação que se busca é, que se porventura os métodos de gestão adotados pela Indústria incentivam os indivíduos à criação e difusão do conhecimento e ainda a transformar conhecimento tácito em explícito, permitindo o trabalho colaborativo e o compartilhamento do conhecimento.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:

Se concordar em participar da pesquisa, você terá que responder a uma entrevista (gravada ou não) na forma de um questionário sobre a transmissão, gestão e compartilhamento do conhecimento advindo dos associados ao programa de parceria e entrevista.

Nesta pesquisa deverão ser utilizadas como fonte de dados, relatórios e documentos disponibilizados pela indústria, por meio de seu *website* corporativo, e uma entrevista partindo de um roteiro previamente estabelecido. Para tanto, a entrevista consiste em uma série de questões feitas oralmente ao pesquisado e seus colaboradores, com data marcada pelo pesquisado, podendo ser abertas, fechadas e semiestruturadas, a fim de responder às questões propostas nos objetivos e variáveis.

RISCOS E DESCONFORTOS:

O desconforto pode estar relacionado ao compartilhamento de informações pessoais ou confidenciais por casualidade. Porém, não desejamos que isto venha a acontecer, neste caso, será alterada parte da entrevista/pesquisa, caso a pergunta lhe pareça pessoal ou sentir incômodo em falar.

BENEFÍCIOS:

Acredita-se que, os principais benefícios estão relacionados ao recebimento do relatório da pesquisa com novas propostas de ações diante da contribuição da Gestão do Conhecimento no relacionamento entre parcerias.

Após a concretização da pesquisa, será agendada uma reunião para apresentação dos resultados e entrega do relatório de pesquisa bem como, divulgação das sugestões de novos processos organizacionais que priorizem o compartilhamento e armazenamento de informações.

O pesquisador se coloca à disposição da empresa para esclarecimentos, sem ônus, objetivando a implementação de novas técnicas e ferramentas com o foco no setor de automação comercial.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:

A empresa participante da pesquisa bem como, seus funcionários não arcará com nenhum gasto decorrente da sua participação (entrevista e sessão de estudos). Da mesma forma, os participantes da pesquisa não receberão qualquer espécie de

reembolso ou gratificação devido à participação na pesquisa. Assim como fica estabelecido que o pesquisador, todavia, não se interessa por reembolso financeiro por conta da concretização e apresentação dos resultados da pesquisa.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:

As informações fornecidas por você serão confidenciais e de conhecimento apenas do pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

O pesquisador se compromete a preservar a identidade dos entrevistados bem como, da empresa com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa serão enviados à empresa e permanecerão confidenciais. Informações como nomes ou material que indique a participação não serão liberados sem a sua permissão. A empresa ou nomes não serão identificados em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada no Curso de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – Campus Indianópolis e outra será fornecida a você.

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, NOME DO ENTREVISTADO(A), RG/CPF, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado pela pesquisadora – MICHELE TIERGARTEN – dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

LOCAL E DATA:

Nome da cidade, data, ano.

NOME E ASSINATURA DO SUJEITO OU RESPONSÁVEL:

(Nome por extenso)

(Assinatura)

APÊNDICE B – Questionário Preliminar

Prezados Senhores,

Pretendemos realizar esta pesquisa com a Empresa a fim de diagnosticar como a empresa coleta, transforma, transmite e dissemina o conhecimento diante das práticas de parcerias na indústria de automação comercial por meio do programa de *software Partners*.

O crescente interesse pela “Gestão do Conhecimento” pode ser visto pela frequente utilização de termos que, de certa forma, estão relacionados ou refletem o mesmo significado, tais como *conhecimento organizacional, organizações do conhecimento, capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional, inteligência empresarial*, entre diversos outros.

A Gestão do Conhecimento constitui-se da contínua redefinição dos propósitos organizacionais, bem como da forma de desenvolver novos processos na organização, de forma a minimizar o tempo de resposta aos participantes, com a utilização do conhecimento criado quando da execução da ação de negócio.

Neste novo modelo organizacional a disponibilidade que os trabalhadores deverão apresentar para o compartilhamento de seus conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos, representa um grande desafio de mudança comportamental no ambiente das organizações.

Vale ressaltar que, o pesquisador se compromete a preservar a identidade dos entrevistados bem como, da empresa com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa serão enviados à empresa e permanecerão confidenciais.

Os resultados dessa pesquisa serão fonte de informação à nossa pesquisa de dissertação de mestrado bem como, poderá ser utilizado pela empresa para identificar possíveis melhorias em seus processos.

Antecipadamente agradecemos,

Michele Tiergarten

DADOS GERAIS

Responsável pelas informações:

Nome:

Cargo:

Área:

Tel.: ()

E-mail:

COLETA DE INFORMAÇÕES PRELIMINARES

- 1. Na sua visão, como pode ser definido o programa de *software Partners*? O objetivo desta questão é identificar de que forma o gestor defende o programa e justifica a importância da área de relacionamento na empresa.**
- 2. De que forma podemos enxergar o organograma desta área dentro da empresa? (Se possível, demonstrá-la graficamente)** O objetivo desta questão é verificar a real importância da área de relacionamento com parceiros para a empresa como um todo.
- 3. Qual a estrutura de cargos da área de *software Partners*? O objetivo desta questão é analisar a estrutura de cargos e funções dentro da área.**
- 4. A área de *software Partners* possui relacionamento direto com outras áreas da empresa? O objetivo desta questão é descobrir se o contato com outras áreas contribui com o conhecimento gerado na área de parcerias.**
- 5. Outras áreas da empresa se beneficiam com as informações obtidas por meio do relacionamento com as *softwarehouses* parceiras do programa? O objetivo desta questão é descobrir se as informações coletadas pela área de parcerias são disseminadas a outros departamentos a fim de transformá-las em conhecimento organizacional.**
- 6. As demais áreas da empresa possuem algum relacionamento com as *softwarehouses* pertencentes ao programa de *software Partners*? Coletam, armazenam e transmitem informações? O objetivo desta questão é descobrir se os conhecimentos são integrados, ou seja, se as diversas áreas da Empresa que possuem contato com as empresas do programa de parcerias coletam, armazenam e disseminam as informações a fim de transformá-las em conhecimento coletivo.**
- 7. Que tipos de vantagens a empresa obtém diante de seus concorrentes, em função de possuir uma área de relacionamento com parcerias? O objetivo desta questão é identificar se o gestor é capaz de considerar as informações e conhecimentos advindos do relacionamento como fator de vantagem competitiva.**
- 8. Outros comentários que se considera importantes ou fundamentais para esta pesquisa. O objetivo desta questão é deixar um espaço aberto para que o gestor possa contribuir com outras informações com relação ao programa, empresa e relacionamento com as empresas pertencentes ao programa.**

ANEXO A – Questionário da Pesquisa com Funcionários da Área de *Software Partners*

Estamos realizando uma pesquisa na Empresa para diagnosticar como a empresa coleta, transforma, transmite e dissemina o conhecimento diante das práticas de parcerias na indústria de automação comercial por meio do programa de *software Partners*.

Os resultados dessa pesquisa serão fonte de informação à nossa pesquisa de dissertação de mestrado bem como, poderá ser utilizado pela empresa para identificar possíveis melhorias em seus processos.

Antecipadamente agradecemos,

Michele Tiergarten

Conceitos utilizados:

- § Conhecimento: é a informação contextualizada na mente das pessoas através de conceitos, experiências, habilidades de realização de algum trabalho físico ou intelectual.
- § Conhecimento explícito: é o conhecimento facilmente armazenado em um computador e pode ser facilmente transmitido, através de palavras e números, fórmulas e gráficos.
- § Conhecimento tácito: é algo mais difícil de ser transmitido, pois envolve experiências e percepções adquiridas ao longo da vida. É melhor transmitido oralmente, de pessoa para pessoa. Mas pode, também, ser transmitido através de observações sistemáticas.

I – DADOS GERAIS

1) Cargo:

2) Escolaridade:

- () 1º grau
- () 2º grau
- () Graduação em:
- () Pós-Graduação em:
- () Mestrado em:
- () Doutorado em:

3) Tipo de atividade que exerce:

- () Administrativa
- () Técnica

4) Breve descrição de suas principais atividades:

II - QUESTÕES

1) No desenvolvimento de suas atividades profissionais, quem toma a iniciativa de compartilhar os conhecimentos (solicita/providencia os meios necessários para esse compartilhamento, como por exemplo: treinamentos, palestras, cursos, etc.) ?

- () A direção da empresa sempre incentiva a participação em cursos e palestras.
- () O gerente da área está sempre incentivando a participação em cursos e palestras.
- () O coordenador da equipe sempre nos incentiva à participação em cursos e palestras.
- () Eu mesmo tomo a iniciativa de participar em cursos e palestras.
- () Não há participação em cursos e palestras

2) A empresa estimula você a compartilhar seus conhecimentos com a equipe de trabalho?

Não	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

Comentários:

3) Quando você procura compartilhar novos conhecimentos, faz por quais motivos?

- () Porque pretendo atingir os objetivos da empresa.
- () Para manter meus colegas tão atualizados quanto eu.
- () Para crescer profissionalmente.
- () Para que eu possa receber promoções dentro da empresa.
- () Simplesmente por uma satisfação pessoal.

4) Na sua percepção, o que a sua empresa faz quando necessita compartilhar os conhecimentos?

- A empresa realoca os próprios funcionários para trocar experiências.
- Procura contratar novos funcionários com experiência.
- Contrata uma consultoria externa.
- Promove reuniões para trocar experiências

5) Quais os meios de transmissão de conhecimento fornecidos pela empresa que você mais se utiliza?

- Treinamentos
- Redes corporativas de contatos
- Congressos, palestras, etc.
- Internet
- Intranet
- Videoconferências
- Reuniões
- Correio eletrônico
- Newsletters

6) Conforme exposto anteriormente, o conhecimento tácito é melhor transmitido de pessoa a pessoa, oralmente, mas também com observações sistemáticas. Quando você tem dificuldade para resolver algum assunto que envolve conhecimento tácito, quais meios você mais utiliza?

- Conversa com gerente imediato
- Conversa com coordenador da equipe
- Conversa com colegas da mesma área
- Conversa com colegas de outras áreas
- Procura pessoal externo à empresa
- Pesquisa na Intranet
- Pesquisa na Internet
- Conversas informais
- Consulta a banco de dados sobre problemas
- Trabalho em equipe
- Consulta listas com nomes dos especialistas
- Observação sistemática de como os outros executam

Comentários:

7) Quais meios você considera mais adequados para a transmissão do conhecimento?

Formas não estruturadas

- Através das chefias
- Conversas informais
- Apoio de especialista no assunto
- Aprendizado com o próprio trabalho
- Trabalho em equipe
- Rodízio de áreas

Formas estruturadas

- Listas com nomes dos especialistas
- Literatura sobre o assunto
- Treinamento
- Eventos, congressos, seminários
- Reuniões expositivas

Uso de tecnologia

- Intranet
- Internet
- Correio Eletrônico
- CD ROM
- Videoconferência
- Banco de dados sobre problemas

8) Você dedicaria parte do seu tempo para registrar um problema e sua solução? (Responder o porquê?)

Não	Não sei	Depende do problema	Sim, mas resumidamente	Sim, detalhadamente

Comentários:

9) Você concordaria em passar para os seus colegas a sua experiência através de registros formais, como por exemplo: relatórios, emails, comunicados, memorandos, etc.? (Responder o porquê?)

Não	Não sei	Depende da experiência	Depende dos colegas	Sim

Comentários:

10) Você acha que a empresa apostaria numa política onde seus funcionários teriam que despende parte de seu tempo registrando fatos? (Responder o porquê?)

Não	Não sei	Depende dos interesses da empresa	Depende da gerência	Sim

Comentários:

11) Como você vê os direitos sobre o conhecimento proveniente da sua experiência ou de outra pessoa?

- () Isto é status do conhecimento.
- () É uma garantia de emprego.
- () Trata-se de um reconhecimento profissional
- () É uma grande possibilidade para obtenção de promoções
- () Considero como uma grande satisfação pessoal.

Comentários:

ANEXO B – Questionário da Pesquisa com o Gestor da Área de *Software Partners*

Estamos realizando uma pesquisa na Empresa para diagnosticar como a empresa coleta, transforma, transmite e dissemina o conhecimento diante das práticas de parcerias na indústria de automação comercial por meio do programa de *software Partners*.

Os resultados dessa pesquisa serão fonte de informação à nossa pesquisa de dissertação de mestrado bem como, poderá ser utilizado pela empresa para identificar possíveis melhorias em seus processos.

Antecipadamente agradecemos,

Michele Tiergarten

DADOS GERAIS

Responsável pelas informações:

Nome:

Cargo:

Área:

Tel.: ()

E-mail:

Favor escolher **apenas uma das alternativas** apresentadas em cada questão abaixo. É importante ler todas as opções antes de escolher.

1. BLOCO: PERFIL DA EMPRESA

1.1. Razão Social da empresa:

1.2. Número de funcionários na empresa: _____

1.3. Número de funcionários no departamento: _____

1.4. Quais são os principais produtos da empresa? Cite no máximo 3(três).

1.5. Como está distribuído o mercado consumidor dos produtos da empresa?

_____ % Região Sul

_____ % Região Sudeste

_____ % Região Centro-oeste

_____ % Região Nordeste

_____ % Região Norte

1.6. Como é o capital da empresa?

- Totalmente nacional privado
- Majoritariamente nacional privado
- Totalmente estrangeiro
- Majoritariamente estrangeiro
- Estatal

1.7. Qual é a posição no mercado de seu principal produto?

- Líder
- Segunda posição
- Terceira posição ou inferior

1.8. O que mais contribui para a venda dos produtos da empresa é:

- Qualidade
- Preço
- Canais de distribuição
- Publicidade
- Inovação
- Não ter concorrência
- Design
- Outro (especificar):

2. BLOCO: ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO NA EMPRESA**2.1. ESTRATÉGIA**

- A empresa elabora sua estratégia de forma participativa e sistemática. Há consenso quanto aos seus pontos fortes e pontos para melhoria. A missão da empresa é compreendida por todos.
- A empresa elabora sua estratégia de forma sistemática. Há preocupação com a divulgação dos seus pontos fortes e pontos para melhoria. A missão é divulgada por escrito.
- O planejamento não é participativo. A empresa é dirigida pela alta administração. As metas só são compartilhadas nos níveis superiores da hierarquia.
- Não há elaboração formal da estratégia da empresa.

2.2. TOMADA DE DECISÃO

- O processo decisório é ágil e a burocracia é mínima. As gerências comunicam a todos as estratégias da empresa, de forma que aqueles que estão nos níveis hierárquicos inferiores possam tomar decisões alinhadas às mesmas.
- A média gerência tem autonomia para algumas decisões.
- O processo decisório é bastante centralizado

2.3. COMUNICAÇÃO INTERNA

- () A comunicação interna é eficiente em todos os sentidos e flui por toda a empresa. A comunicação flui entre pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares.
- () Apesar da comunicação ser ainda deficiente, há um esforço para que ela flua entre pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares.
- () Há pouca comunicação entre as áreas.

2.4. ESTRUTURA

- () A empresa está buscando uma estrutura em redes horizontais, está derrubando as paredes funcionais e criando uma "teia" entre invenção, projeto, fabricação, vendas, logística e serviços.
- () A estrutura da empresa é baseada nos projetos.
- () A estrutura é claramente dividida por função (ex.: marketing, produção, vendas, assistência técnica, etc.).

2.5. SISTEMA DE INFORMAÇÃO

- () A empresa dispõe de sistema de gestão integrada com informações gerenciais e operacionais para apoiar as decisões em todos os níveis.
- () A empresa dispõe de sistema de informação operacional confiável e integrado. Os funcionários acessam a informação através de base de dados.
- () Tem sido feito um grande esforço no desenvolvimento de um sistema de informação.
- () Não há sistema de informação computadorizado. Muito tempo é perdido em correções e verificações.

3. BLOCO: RECURSOS HUMANOS

3.1. TREINAMENTO

- () A empresa prioriza a capacitação de pessoal e mais de 5% da carga horária de cada empregado é destinada ao treinamento.
- () Existe preocupação da administração no sentido de que todos tenham algum tipo de treinamento.
- () O treinamento dos empregados não é planejado e é normalmente associado à sua área de trabalho.
- () A empresa não tem uma política de capacitação de pessoal. Não há treinamentos apoiados pela empresa.

3.2. RESULTADO DOS TREINAMENTOS

- () O conhecimento adquirido nos treinamentos é obrigatoriamente compartilhado dentro da empresa através de seminários, relatórios, bate papos, intranet e treinamentos internos.
- () Após o treinamento, o funcionário tem de fazer um relatório descrevendo o conteúdo do curso e oportunidades. Dependendo do tipo de treinamento realizado, o funcionário é convidado a fazer um relato sobre o assunto.
- () Não há obrigatoriedade de expor o resultado do treinamento.

3.3. PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS

- () A empresa dispõe de esquema organizado que permite a todos os funcionários contribuírem sistematicamente com ideias e sugestões de melhoria nos processos e/ou produtos.
- () Os empregados contribuem com ideias e sugestões de forma aleatória. São mínimas as contribuições dos empregados.
- () São mínimas as contribuições dos empregados.

3.4. APRENDIZAGEM

- () O processo de aprendizagem na empresa é um processo coletivo, partilhado por todos e não privilégio de uma minoria pensante. A aprendizagem dos funcionários é estimulada através da ampliação dos contatos com outras pessoas de dentro e fora da empresa.
- () A preocupação com a aprendizagem está centralizada em alguns níveis da empresa e não constitui um processo sistêmico.
- () A aprendizagem está restrita a iniciativas isoladas dos funcionários.

4. BLOCO: RELAÇÃO DA EMPRESA COM O AMBIENTE

4.1. RELAÇÃO COM OS CLIENTES

- () A empresa aprende muito com seus clientes. Há medição da satisfação dos clientes e canais para facilitar o intercâmbio entre empregados e clientes.
- () As necessidades dos clientes são monitoradas e disseminadas na empresa.
- () Não há canais para monitorar a satisfação do cliente.

4.2. RELAÇÃO COM OS FORNECEDORES

- () O fornecedor é tratado como parceiro. A empresa faz reuniões periódicas com fornecedores. Informações coletadas alimentam base de dados para melhoria dos produtos e processos. Há projetos de desenvolvimento conjunto com fornecedores.
- () As interações com fornecedores visam solução de problemas existentes.
- () O número de fornecedores é grande e/ou variável o que impossibilita uma relação próxima.

4.3. APRENDIZAGEM COM O AMBIENTE EXTERNO

- () A empresa olha para fora e para o futuro, prevendo mudanças no mercado, na tecnologia, na concorrência ou no produto. A empresa está atenta aos seus fornecedores, clientes, distribuidores, órgãos governamentais e até concorrentes em busca de novas ideias. A empresa monitora sistematicamente patentes, concorrentes e outras fontes de conhecimento.
- () A monitoração de patentes e outras fontes de conhecimento é realizada por iniciativa de alguns funcionários e não constitui uma política da empresa.
- () Não há atividade sistemática de monitoria do ambiente tecnológico.

4.4. PARTICIPAÇÃO EM REDES DE CONHECIMENTO

- () A empresa participa de redes de incubadoras, câmaras setoriais, associações e grupos de discussão em busca de informações e oportunidades em geral. A empresa utiliza o know how de fontes tecnológicas externas para o desenvolvimento de novos produtos e processos.
- () A decisão de participar em fóruns, associações e redes de conhecimento é da alta gerência e não representa uma prática disseminada na empresa.
- () A empresa participa pouco em redes de conhecimento.

5. BLOCO: GESTÃO DO CONHECIMENTO

5.1. REGISTRO DO CONHECIMENTO

- () A empresa tem um programa de Gestão do Conhecimento. Há rotinas estabelecidas para registro do conhecimento dos empregados e do *know-how* existente na empresa.
- () Existe compreensão de que a gestão da inovação e do conhecimento tem hoje um elevado grau de importância para as empresas. Entretanto a empresa tem dificuldade em capturar o conhecimento através de seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura.
- () A empresa apóia os indivíduos criativos e lhes proporciona ambiente para a criação do conhecimento, mas não busca registrar o conhecimento criado.
- () A empresa ainda não se organizou para documentação do conhecimento.

5.2. COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

- () A empresa prioriza o *on the job training*. Os aprendizes aprendem com os seus mestres através da observação, imitação e prática. É incentivado que indivíduos troquem e combinem seus conhecimentos através de telefonemas, reuniões e memorandos.
- () A empresa disponibilizou recursos de correio eletrônico, internet, intranets e computadores em redes como forma de garantir o compartilhamento do conhecimento entre os seus funcionários.
- () A empresa acredita que o compartilhamento do conhecimento acontece de forma natural e aleatória entre os empregados.

5.3. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

- () O sucesso da empresa está na sua capacidade de criar novo conhecimento e difundi-lo na organização como um todo, resultando em constantes inovações em seus produtos, serviços e sistemas gerenciais.
- () A empresa tenta criar ambientes que convertam o conhecimento pessoal dos empregados em conhecimento explícito que possa promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos.
- () O sucesso da empresa está na sua capacidade de transferir e adaptar conhecimentos.
- () Embora a empresa valorize a capacidade de criar, transferir e adaptar conhecimentos, o sucesso da empresa não está baseado nestas áreas.

5.4. FONTE PRIORITÁRIA DE CONHECIMENTO TECNOLÓGICO

- Desenvolvimento interno. A empresa possui laboratórios e equipe de pesquisas que representam a maior fonte de conhecimento tecnológico.
- Compra de tecnologia ou contratação de pesquisa tem sido a fonte prioritária.
- Parcerias com universidades e centros de pesquisa. As cooperações com universidades e institutos de pesquisa representam para a empresa a fonte prioritária de conhecimento para se manter competitiva no ambiente turbulento em que vive.
- Parcerias com empresas privadas. Alianças estratégicas e cooperações entre empresas como fonte prioritária de conhecimento para se manter competitiva no ambiente turbulento em que vive.
- O conhecimento tecnológico é proveniente de um mix entre desenvolvimento interno e externo.

6. BLOCO: SOBRE O PROGRAMA DE PARCERIAS

6.1. De que forma a empresa reconhece a importância do programa de parceria com *softwarehouses*?

- É importante para a inovação de nossos produtos.
- É importante para adquirirmos conhecimento do mercado externo.
- É importante para estarmos à frente da concorrência.
- Outro (especificar):

6.2. Qual o objetivo principal da empresa diante do programa de parceria com as *softwarehouses*?

- Obter vantagem competitiva diante da concorrência pelo aumento de venda de produtos.
- Tornar-se mais conhecida em todo território nacional.
- Obter conhecimento pelas necessidades do mercado externo para inovações em produtos.
- Outro (especificar):

6.3. Os dirigentes da empresa consideram que a pesquisa diante da Gestão do Conhecimento irá contribuir para maior aproximação com seus parceiros?

- Sim
- Não
- Estão avaliando
- Não têm conhecimento

6.4. A empresa se considera beneficiada pelos resultados da pesquisa desenvolvida para esta dissertação de mestrado?

- Sim
- Não
- Está avaliando

6.5. Como você vê a importância deste tipo de programa de coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento advindo das *softwarehouses* parceiras do programa de *software Partners*?

6.6. A empresa tem comentários ou sugestões diante do tema Gestão do Conhecimento?

6.7. Caso outra pessoa da empresa tenha ajudado a responder a este questionário, por favor escreva abaixo o respectivo nome e cargo.

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](#)