

SILVINO MÁRCIO DE ALMEIDA

**INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E PERFORMANCE
EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
PRODUTOS DE TECNOLOGIA**

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2006

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

SILVINO MÁRCIO DE ALMEIDA

**INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E PERFORMANCE
EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
PRODUTOS DE TECNOLOGIA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção de título de mestre em administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e
Competitividade

Orientadora: Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo
de Vasconcelos

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2006

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Mestrado Profissional em Administração

Silvino Márcio de Almeida

INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E PERFORMANCE

EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE TECNOLOGIA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovada em ____ / ____ / ____, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

CONCEITO:

Prof. Pós-Doutor Jorge Tadeu de Ramos Neves.
Faculdade de estudos administrativos de Minas Gerais - FEAD

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Prof^a. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos
Orientadora

AGRADECIMENTOS

O conhecimento é como o rio que brota em várias nascentes e de repente toma forma, tão certo de si, que nunca se pensou ser outra coisa.

Assim foram com as inúmeras pessoas que contribuíram ao longo deste trabalho.

Os professores do Mestrado que dividiram generosamente seu tempo e conhecimentos.

Em especial, à minha orientadora Profa.Dra. Ma Celeste Vasconcelos pela franqueza e ensinamentos competentes que trouxeram direção nos momentos difíceis.

Aos companheiros de mestrado que dividiram mais que o tempo, subtraíram o cansaço, somaram a ajuda, sempre pronta e multiplicaram a amizade.

A Alaíde e Marli, revisoras a jato, que muito contribuíram com suas sugestões.

Ao pessoal da DISTRIBUIDORA, que me permitiu partilhar sua rica experiência, em especial ao Milton pelo eficiente apoio ao projeto.

Aos meus irmãos e familiares pelas idéias, revisões, simulações, compreensão e estímulo.

Muito Obrigado pelo carinho e apoio

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, que sempre acompanhou de longe o progresso dos filhos e que agora me acompanha no coração.

A minha mãe torcedora incansável pelas nossas realizações.

A Ana pelo companheirismo e compreensão.

E ao Bernardo que ainda não anda, mas, já conhece todos os meus papéis do MPA.

Três classes de pessoas são infelizes:

a que não sabe e não pergunta,

a que sabe e não ensina,

a que ensina e não faz"

V. Beda

RESUMO

O mundo passa por mudanças em ciclos cada vez mais curtos, trazendo para as empresas um novo ambiente competitivo. Para se sobressair neste ambiente as vantagens devem ser rapidamente aproveitadas e transformadas em resultado. O compartilhamento do conhecimento é reconhecido como o agente capaz de trazer estas vantagens competitivas, principalmente o conhecimento tecnológico, e a gestão do conhecimento começa a ocupar um importante papel no mundo empresarial.

O objetivo deste estudo foi buscar entender como a empresa gerencia as práticas e ferramentas ligadas à gestão do conhecimento e da informação visando melhorar a performance da empresa. A empresa escolhida para a pesquisa é filial de uma multinacional especializada na distribuição de componentes e instrumentos de teste e medição para eletrônica. Neste estudo foi feita uma pesquisa bibliográfica com os principais autores que se dedicam ao estudo da gestão do conhecimento, com ênfase nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Choo (2003), Cohen (1999), Vasconcelos (2000) e Davenport (1998). Na pesquisa de campo foi realizada uma pesquisa documental nas declarações de valores e missão da empresa, além de entrevistas com os gestores e questionários com os funcionários da área comercial e suporte aos clientes. Após a coleta, tabulação e interpretação dos dados, foi possível atingir o objetivo proposto através da comparação, em áreas específicas, dos dados obtidos sobre as ferramentas e práticas com as descritas na literatura. Os objetivos propostos foram alcançados através deste estudo que detectou que há uma percepção de uma forte dependência entre a performance da empresa e a qualidade da informação e do nível de conhecimento. As ferramentas de informação e do conhecimento identificadas na empresa estão em sintonia com os estudos dos autores do referencial teórico, no entanto, encontram-se pouco estruturadas, informais ou subutilizadas, indicando a não existência da gestão do conhecimento como estratégia e política da empresa. Apesar disso, a empresa busca a disponibilidade da informação e por isso pode-se caracterizá-la como proposto por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) em Minimizador de Risco. Concluiu-se também existir uma série de fatores favoráveis a implantação da GC na distribuidora, um ambiente adequado de motivação que favorece a troca, a confiança e a comunicação. Os funcionários são capacitados e o seu conhecimento é identificado como ponto forte da empresa. Há várias ferramentas disponíveis adequadas às práticas da GC e da GI que podem ser maximizadas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, gestão da informação, conhecimento tecnológico.

ABSTRACT (verifcar)

The world passes through changes in increasingly shorter cycles. The speed of these changes brings for the companies a new competitive environment. To stand out in this environment the advantages must be quickly taken advantage of and transformed into results. The knowledge, mainly the technological knowledge, is recognized as the agent capable of bringing these competitive benefits and the knowledge management which starts to occupy an important roll in the enterprise world. The objective of this study was to seek an understanding of how the companies manage their practices and tools related to the knowledge management and to the information management aiming the improvement of the company's performance. The chosen company is a branch office of a multinational specialized in the distribution of components and instruments for electronics and telecommunications. The company was the first one to have a website of purchases for electronics in Brazil. The Brazilian branch office is the only one to supply equipment of high complexity and aggregated value as telecom analyzers and measurement instruments of Digital TV and microprocessors. In this study was made a bibliographic research to the main authors who are dedicated to the investigation of the knowledge management, with emphasis on the studies done by Nonaka and Takeuchi (1997), Von Krogh, Ichijo and Nonaka (2001), Choo (2003), Cohen (1999), Vasconcelos (2000) and Davenport (1998). The field research was carried out through a documentary research on the declarations of values and in the mission of the company, besides interviews with the managers and questionnaires filled in by employees of the commercial department and the customers' support. After the data collection and interpretation it became possible, through the comparison of the obtained data on the practices and tools to the described ones in literature, to reach the intended objective. The considered objectives were reached through this study and it was observed a strong dependence between the company's performance, the quality in information and the knowledge level, according to ones perception. The information and the knowledge tools identified in the company are in tune with the theoretical studies. However, they are found poorly structured, not formalized and if so, improperly used, indicating that the knowledge management does not exist as a strategy or a company police. Although, the company searches the availability of the information and therefore it can be characterized as considered by Von Krogh, Ichijo and Nonaka (2001) as a Minimized Risk company. It was also concluded to exist a series of favorable factors to the introduction of the KM in the company, as an adequate environment with high motivation that encourages the exchange, the trust and the communication. The employees are capable, motivated and its knowledge is identified as a company strength. There are many suitable tools available to the practice of the KM and the IM that can be better used. Soon, with the introduction of the Knowledge Management, the company can develop into a Prospectadora of efficiencies company (Von Krogh, Ichijo and Nonaka, 2001)

Keywords: knowledge management, Information management, technological knowledge

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 -	Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos	26
FIGURA 2 -	Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento	28
FIGURA 3 -	Tentativa de mapeamento conceitual da gestão do conhecimento	37
GRÁFICO 1 -	Escolaridade dos funcionários da empresa	55
GRÁFICO 2 -	Habilidade na língua inglesa dos funcionários da empresa	55
GRÁFICO 3 -	Grau de entusiasmo com a empresa	64
GRÁFICO 4 -	Fontes de informação utilizadas pelos funcionários da empresa	66
QUADRO 1 -	Quadro referencial estratégico para o conhecimento	33
QUADRO 2 -	Janelas da gestão do conhecimento proposta por Choo	39
QUADRO 3 -	As cinco fases do conhecimento e os cinco capacitadores do conhecimento	41
TABELA 1 -	Tabela de benefícios de um SIG e sua tangibilidade e quantificabilidade	23
TABELA 2 -	Dados de crescimento da empresa, do setor de eletrônica do Brasil	53
TABELA 3 -	Características dos respondentes	54
TABELA 4 -	Itens sobre a importância do conhecimento e da informação ..	67
TABELA 5 -	Itens sobre estratégia e alta administração	67

TABELA 6 -	Itens sobre sistemas de informação e comunicação	68
TABELA 7 -	Itens sobre cultura organizacional	69
TABELA 8 -	Itens sobre organização e processos de trabalho	70
TABELA 9 -	Itens sobre as políticas e práticas de administração de RH	70
TABELA 10-	Itens sobre mensuração de resultado	71
TABELA 11-	Itens sobre o aprendizado com o ambiente	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	A sociedade do conhecimento	16
2.1.1	Gestão da informação	17
2.2	O conhecimento nas empresas	25
2.3	Vantagem competitiva e conhecimento	31
2.3.1	O conhecimento tecnológico	34
2.3.2	Gestão do conhecimento	36
2.4	Performance Empresarial	42
2.5	Concensos	44
2.6	Contribuição do referencial teórico para a pesquisa de campo	47
3	METODOLOGIA	49
3.1	Caracterização da pesquisa	49
3.2	Unidade de análise e observação	50
3.3	Método de coleta de dados	50
3.4	Análise e tratamento dos dados	54
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
4.1	Descrição da empresa.	56
4.2	Caracterização da amostra	57

4.3	Análise das entrevistas	60
4.3.1	Informação, conhecimento e performance da empresa	61
4.3.2	Importância da gestão do conhecimento.....	62
4.3.3	Práticas da gestão da informação e do conhecimento.....	63
4.3.4	Próximos passos	66
4.4	Análise dos questionários	67
4.4.1	Gestão da informação	69
4.4.2	Gestão do conhecimento	72
4.5	Discussão dos dados	78
5	CONCLUSÕES	81
5.1	Limitação do trabalho.	83
5.2	Contribuições	84
5.3	Pesquisa futura	84
	REFERÊNCIAS	86
	APÊNDICES	90
	ANEXOS	101

1 INTRODUÇÃO

A performance de uma empresa pode ser avaliada não somente pelo seu resultado em números objetivos, mas também, através da percepção de seus gestores e funcionários que refletem, em parte, como o mercado a vê e principalmente como a empresa se vê.

A busca constante pelo melhor desempenho empresarial, a evolução e a crescente especialização dos mercados trazem consigo novas demandas de competitividade. Valores inéditos no ambiente empresarial surgem para dar sustentabilidade a uma necessidade de atuação menos ortodoxa.

Nos últimos cinqüenta anos, uma evolução sem precedentes vivenciada, principalmente no campo das tecnologias, levou as empresas a buscarem o âmago do que é diferencial e fundamental para sua sobrevivência e excelência. Levou-as a buscar suas vantagens competitivas.

Neste cenário, a busca do entendimento dos processos endógenos à empresa que criam valor e mais, que geram diferencial competitivo, tem colocado em discussão temas antes filosóficos como inteligência, informação, conhecimento, competências e atitudes.

A literatura sugere que a busca pelo diferencial competitivo está cada vez mais atrelada à atitude organizacional e a como a empresa administra a reunião de atividades executadas por ela na busca de uma fonte de vantagem competitiva. (SANTOS; POPADIUK, 2003, p. 1).

Nesta perspectiva, o reconhecimento de que as pessoas são o diferencial dentro das organizações, por que são os responsáveis pela criação de valor e pela inovação - mais que outros recursos da empresa, trouxe novos olhares para as condições que levam os seres humanos a serem o diferencial dentro das

organizações. (COHEN, 1999).

Para empresas intensivas em conhecimento, como as que comercializam produtos de cunho tecnológico, ou seja, necessitam de conhecimentos técnicos específicos para seu uso, a disponibilidade da informação, o conhecimento das possibilidades de aplicações, o conhecimento das oportunidades de mercado e comercialização são essenciais a sua sobrevivência.

A capacidade de entender novos produtos e buscar mercados para sua aplicação é um processo contínuo de assimilação de informação e aplicação de conhecimento. Este processo é intrínseco à empresa e depende da cultura organizacional – sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização (WIKIPEDIA, http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_desenvolvimento_organizacional, em 12/09/06), da estrutura organizacional – Como é a estrutura de poder e comando dentro da empresa, dos recursos tangíveis e das ferramentas virtuais. Como esta descrição se aplica a um grande número de empresas, tem-se um campo fértil para análise e descrição destas oportunidades.

existem algumas medidas sendo tomadas em busca da efetividade da gestão do conhecimento como uma ferramenta para atingir a excelência competitiva e o envolvimento das pessoas. Wigg (2003 citado por SANTOS; POPADIUK, 2003, p. 1)

Então, a questão é buscar identificar como o conhecimento é aplicado na empresa e como sua gestão impacta o desempenho empresarial. Uma forma de se ter uma idéia do desempenho empresarial é verificar como os departamentos, que têm contato direto com o mercado, sentem e avaliam seus repositórios de informações e sua necessidade de conhecimentos.

A gestão do conhecimento (GC) preocupa-se com a identificação dos

conhecimentos valiosos circulantes na empresa e no seu meio empresarial; sua identificação, catalogação e divulgação, de forma contínua e eficaz, para que possam ser incorporados à estrutura e à cultura da organização (SILVEIRA; KUNIYOSHI; SANTOS, 2005).

Este trabalho versa sobre a gestão do conhecimento, seus autores e discussões; as ferramentas que as empresas utilizam para fomentar, mensurar e gerir esta nova prática e as particularidades do conhecimento em uma empresa, onde a informação e a necessidade do conhecimento tecnológico fazem parte do *core business*.

A empresa pesquisada foi uma empresa de distribuição de produtos de tecnologia, filial da maior distribuidora mundial da área de eletrônica. A pesquisa foi realizada no departamento comercial e no de produtos buscando perceber se as iniciativas dos gerentes da instituição, os quais devem promover e cuidar da gestão do conhecimento, encontram paralelo nas práticas do dia a dia dos funcionários.

A pergunta motivadora do estudo foi:

Como uma empresa distribuidora de produtos tecnológicos gerencia as informações e conhecimentos sobre produtos e mercados visando melhorar seu desempenho empresarial?

O objetivo principal da pesquisa é:

Entender como a empresa gerencia as práticas ligadas à gestão da informação e do conhecimento visando melhorar a performance da empresa.

Os objetivos secundários são:

- Quais são as práticas e ferramentas de gestão da informação e do conhecimento utilizadas pela empresa?

- O desempenho empresarial é percebido como uma relação do nível de informação e conhecimento? É possível medi-lo ou percebê-lo de alguma forma?
- Qual o nível de percepção dos gerentes em relação a estas práticas e aos processos de conversão do conhecimento e aprendizagem organizacional?

A empresa foi escolhida por sua característica de distribuir produtos cuja informação sobre eles é tão importante quanto o produto em si e pelo vínculo do pesquisador com a empresa como representante para o estado de Minas Gerais.

O trabalho se divide em cinco capítulos. O capítulo um faz uma introdução; no capítulo dois o referencial teórico consistirá na retrospectiva sobre os autores de gestão do conhecimento, gestão da informação e aprendizagem organizacional. No capítulo três se discutirá o método de pesquisa e as ferramentas a serem utilizadas. No capítulo quatro será apresentada a unidade analisada, os resultados desta pesquisa. O capítulo cinco apresenta as conclusões suas limitações e futuras aplicações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A sociedade do conhecimento

O conhecimento e a capacidade de lidar com informações transformaram primatas na espécie dominante no planeta. Desde a época em que o objetivo era apenas sobreviver até a atual civilização, o conhecimento e a capacidade de transmitir informações permitiram à humanidade evoluir e moldar o mundo.

Informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A capacidade de observar, de abstrair sobre as informações, de transmiti-las geração após geração, compartilhando-as, experimentando-as e gerando conhecimento deu origem a uma imensa multiplicidade cultural, um arsenal de técnicas, inúmeras formas de arte, uma civilização que acumula informações exponencialmente e a leva a fronteiras antes impensáveis.

A diferenciação entre informação, conhecimento e dados é uma recorrente discussão entre inúmeros autores e campos de estudo. De forma geral, sabe-se instintivamente o significado que estas palavras abrigam e os sentidos diversos em que são empregadas. Não se buscará aqui uma definição final do que é conhecimento.

No entanto, para este trabalho, a definição de conhecimento será a de **informação contextualizada que se exprime em atitudes e ações concretas**. Esta é uma definição que atende ao aspecto funcional. Esta definição não compreende conhecimento como simples acúmulo de informações desvinculadas de

uma ação prática. “O conhecimento se produz em mentes que trabalham.” (DAVENPORT; PRUSAK 1998, p. 6).

A definição de informação será a de uma mensagem entre um emissor e um receptor na qual seus dados sem **significados relativos puros** adquirem significância no contexto. “A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 4).

A mensagem poderá ser tátil, audível ou visual. Poderá ser um jornal ou livro impresso, um vídeo, um arquivo eletrônico, uma mensagem sonora ou ainda poderá vir da interação com outras pessoas.

A informação é um processo social onde há um emissor e um receptor. Deve-se então assegurar que o receptor, após absorver a informação, capte o mesmo significado que o emissor pretendia transferir.

2.1.1 Gestão da informação

O estudo da informação passa por diferentes áreas. A engenharia preocupa-se com a quantidade de dados a serem transmitidos por um canal, sua integridade e capacidade. A informática ocupa-se da automação da informação. A cibernética do controle informacional em máquinas e seres biológicos. A análise informacional trata a informação como um agente dissipador de incertezas cujo objetivo é proporcionar alterações no comportamento das pessoas. Em síntese, a Ciência da Informação estuda a aplicação da informação em organizações, estuda seu uso e as interações entre pessoas, organização e sistemas de informação. (WIKIPEDIA,

http://pt.wikipedia.org/wiki/Ci%C3%A7%C3%A3o_da_informa%C3%A7%C3%A3o

Adota-se, neste trabalho, o aspecto social da informação. A informação é um processo social de troca de dados no qual a mensagem destina-se a influenciar a forma como o receptor vê algo. O meio de transmissão da mensagem influencia fortemente o seu conteúdo, apesar de não ser a mensagem.

O mundo contemporâneo é caracterizado pelo crescimento exponencial das informações e de sua disponibilidade, bem como pelo reconhecimento de que a informação agrega valor aos produtos e serviços, além de ser um produto em si. As quantidades de informação processadas pelas empresas são crescentes ano a ano.

Esta nova perspectiva deu origem à economia da informação. Denominação esta alicerçada no fato que as leis econômicas não mudaram, mas a forma como se usa a informação mudou. (SHAPIRO; VARIAN, 1999 citado por COHEN, 2002, p. 1).

A revolução da informação altera a competição de três maneiras: muda a estrutura setorial e assim altera as regras da competição; gera vantagem competitiva ao proporcionar às empresas novos modos de superar o desempenho dos rivais; dissemina negócios inteiramente novos, em geral a partir das atuais operações da empresa (PORTER, 1999).

Esta nova competição se realiza através de seis estratégias genéricas usadas pelas organizações: redução dos custos, criação de valor, inovação, redução do risco, virtualização, diferenciação do produto. (COHEN, 2002).

A redução dos custos internos da empresa está alicerçada no uso do sistema de informações empresarial (*Enterprise Resource Planning* – ERP ou Sistema de Informações Gerenciais - SIG) e ocorre através do entendimento e gerenciamento das informações internas e externas buscando entender a origem

dos custos e os negócios de melhor lucratividade. Este gerenciamento possibilita a eliminação de desperdício e foco nas operações. O foco permite organizações com estratégias orientadas a partir das necessidades reais de mercado. A compreensão do mercado permite o planejamento do custo do produto baseado no preço que o cliente se dispõe a pagar e o gerenciamento da cadeia de valor (*kaizen costing*) através da identificação de como os custos surgem e como podem ser redistribuídos. “Com o tratamento automático da informação a empresa é capaz de adquirir economia de escala.” (COHEN, 2002, p.28).

A criação de valor significa entender o quanto os clientes estão dispostos a pagar a mais por uma informação ou serviço. Para isso são necessárias informações sobre os interesses e comportamentos dos clientes e sobre o desempenho do produto oferecido.

A Inovação surge através do uso intensivo da informação transformando a empresa, e também pelo surgimento de novos negócios através da aprendizagem e da inteligência competitiva.

A redução do risco é obtida através da busca de informações para a tomada de decisões sobre os fatores críticos da organização, bem como a segurança das informações importantes à organização.

A virtualização é uma necessidade surgida com as redes e o barateamento dos recursos computacionais, que permite novos canais de comunicação e troca entre os agentes econômicos reestruturando a cadeia de valor.

A diferenciação do produto visa obter uma vantagem competitiva através da agregação de informações ao *portfólio* de produtos da empresa.

Para que estas estratégias sejam efetivas é importante analisar onde estão as

informações, quais são os agentes envolvidos, as tecnologias, seus objetivos e o ambiente interno e externo. Estas variáveis são os níveis de informação na organização (DAVENPORT, 1998, p.51-57) e são discutidas a seguir.

É importante que a organização tenha uma estratégia de informação com objetivos definidos envolvendo a direção da empresa, como o seria para recursos humanos ou finanças. Uma política consistente com a estratégia informacional torna-se imprescindível a fim de que o poder dentro da empresa seja sinérgico ao tráfego de informações, estimule o comportamento pessoal adequado, permita o compartilhar da informação e a obtenção do conhecimento duradouro. É importante que exista uma equipe com atenção a infra-estrutura computacional que suportará este ambiente informacional, responsável em cuidar da informação para que ela possa ser organizada, interpretada, reestruturada, sintetizada e comunicada. Tarefas que um computador não pode fazer satisfatoriamente.

O ambiente interno deste palco informacional é impactado pela cultura organizacional, pelas políticas que a empresa utiliza, principalmente a de recursos humanos, e pela sua posição de *player* no mercado. Ele é fortemente influenciado pelos investimentos em tecnologia da informação e o acesso à informação é o seu principal objetivo. Deve-se ainda levar em conta a distribuição espacial da organização que é facilitadora da troca de conhecimentos e de estabelecimento de vínculos sociais.

O ambiente externo é o mundo fora da organização onde a influência da empresa é restrita: políticas dos países, decisões de clientes, mudanças da concorrência. Davenport (1998) divide este ambiente em Negócios, Tecnologia e Mercado de informações. A organização é dependente deste ambiente e necessita de informações sobre o mesmo para balizar suas transações e procedimentos

internos.

Em qualquer empresa, a tecnologia da informação (TI) exerce efeitos poderosos sobre a vantagem competitiva, tanto no custo como na diferenciação. A tecnologia afeta o próprio valor das atividades e permite que as empresas conquistem a vantagem competitiva através da exploração das mudanças no escopo da competição. (PORTER, 1999).

As tecnologias computacionais fornecem uma base versátil para a gerência da informação e do conhecimento, possibilitando a comunicação, o armazenamento, a velocidade e o acesso aos dados necessários ao negócio. Alguns elementos destas tecnologias são os softwares de comunicação via redes (*groupware*), o sistema integrado de gestão (SIG ou ERP) e o portal corporativo. A seguir serão discutidos estes três itens que são atualmente as ferramentas necessárias para possibilitar o ambiente virtual da empresa e são um dos suportes para a organização em hipertexto: uma estrutura não hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com a estrutura formal (NONAKA ; TAKEUCHI, 1997, p.193).

Groupware

Os softwares de comunicação e *groupware* surgiram na esteira da internet e tornaram-se o principal meio de comunicação mundial, seja pela facilidade de uso, pela possibilidade de armazenamento ou pelo custo quase nulo de utilização. Os softwares de e-mail, de *Short Message System* - SMS, as ferramentas compartilhadas via rede, os *chats*, os *Blogs*, os comunicadores instantâneos e, mais recentemente, os sistemas *Voice over IP* - VOIP são ferramentas importantes para

quem precisa se manter em contato com diferentes grupos e ter acesso às informações em tempo mínimo. Estes softwares permitem o contato com pessoas geograficamente dispersas e a manipulação, com rapidez, de informações e dados. Em resumo permitem a criação de comunidades virtuais com interesses comuns.

Sistema de Informação gerencial - SIG

O sistema de informação gerencial possibilita a manipulação dos dados financeiros e físicos da organização sob as normas contábeis, legais e de procedimentos internos, além de dados sobre os recursos humanos, clientes e fornecedores. Este sistema pode ser um sistema integrado, como os sistemas ERP e SIG, ou diversos programas com objetivos específicos, conhecidos como sistemas legados de primeira geração. Os sistemas de informação gerencial, principalmente os integrados, vão muito além da dimensão operacional ou gerencial, representam também a dimensão organizacional e estratégica da empresa, como exemplificado na TAB.1.

TABELA 1

Tabela de benefícios de um SIG e sua tangibilidade e quantificabilidade

Dimensões	Subdimensões	Tangível?	Quantificável?
Operacional	Redução de custo	totalmente	totalmente
	Redução do ciclo de tempo	muito	totalmente
	Melhoramento da produtividade	muito	totalmente
	Melhoramento da qualidade	pouco	muito
	Melhoramento dos serviços aos consumidores	pouco	muito
Gerencial	Melhor gerenciamento dos recursos	pouco	muito
	Planejamento e ações aperfeiçoadas	pouco	pouco
	Melhoramento da performance	muito	muito
Estratégico	Suporte ao crescimento do negócio	pouco	totalmente
	Suporte às alianças de negócio	pouquíssimo	muito
	Constrói inovações nos negócios	pouco	pouco
	Constrói custo de liderança	pouco	pouco
	Diferenciação nos produtos	pouco	pouquíssimo
	Constrói link's externos	pouquíssimo	pouco
	Constrói vantagem competitiva	pouquíssimo	pouquíssimo
Infra-estrutura	Cria flexibilidade para mudanças atuais e futuras	pouquíssimo	pouquíssimo
	Redução do custo de TI	totalmente	totalmente
	Aumento da capacidade da infraestrutura de TI	pouco	pouco
Organizacional	Suporte às mudanças organizacionais	pouquíssimo	pouquíssimo
	Aprendizado das facilidades do negócio	pouquíssimo	pouquíssimo
	Empowerment	pouquíssimo	pouquíssimo
	Constrói visões comuns	pouquíssimo	pouquíssimo

Fonte: Adaptado de KENNETH; STEVE, 2002. p. 309. (Tradução nossa).

Portal corporativo

O Portal corporativo é uma evolução das *intranet's* corporativas e visa ter um ponto de acesso único, a partir do qual as necessidades de informação do trabalhador do conhecimento podem ser supridas. (CARVALHO; FERREIRA, 2004). Os portais corporativos se espelham nos portais da Web e são suportados pelos recursos da tecnologia da informação. O portal corporativo deve ser bidirecional e

permitir a interação dos usuários.

Os estudos desenvolvidos por Carvalho e Ferreira (2004) sobre intranet's e portais indicam que um portal corporativo de qualidade deveria conter as seguintes funcionalidades:

- a) ser personalizável, permitindo que o usuário customize seus interesses e forma de trabalho;
- b) permitir acesso ao sistema de gerenciamento (ERP);
- c) ter um sistema de busca indexado por lista de termos, taxonomia ou tesouros na internet ou no repositório de documentos da organização com filtros selecionáveis por datas, tipos de arquivo;
- d) dispor de ferramenta de editoração e publicação;
- e) acomodar as comunidades virtuais e ter ferramentas de *groupware*;
- f) fomentar o acesso à cursos virtuais ou universidade corporativa;
- g) ter um fluxo de aprovação, arquivamento e descarte evitando o acúmulo de lixo no portal;
- h) ter ainda um mapa dos especialistas na organização.

O portal corporativo não é apenas uma ferramenta de comunicação e organização do conteúdo, mas a infra-estrutura tecnológica adequada para os projetos de gestão do conhecimento, assim como a gestão da informação está associada à intranet clássica. (CARVALHO; FERREIRA, 2004).

De um modo geral, os teóricos do conhecimento identificam as ferramentas tecnológicas da informação como base para a efetividade e facilidade da gestão do conhecimento. Esta base deve ser bem idealizada e gerenciada por ser o elemento

estruturante da gestão do conhecimento. Estes pesquisadores identificam os aspectos organizacionais e pessoais como os pontos chaves para a criação do conhecimento eficaz nas empresas.

2.2 O Conhecimento nas empresas

O conhecimento é um processo muito mais complexo que o processo da informação. Conhecimento são informações contextualizadas com significado e interpretadas à luz da sabedoria e experiência de uma ou mais pessoas. Além disto, o conhecimento possui as características de se auto-avaliar e de se desenvolver. Manifesta-se através: da habilidade em lidar com a complexidade, da capacidade de discernimento e do reconhecimento que há uma verdade fundamental. Além disso, carrega a experiência vivida e é permeado por valores e crenças dos indivíduos e grupos. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento se manifesta não apenas individualmente, mas na realidade social na qual encontra suas formas de transmissão. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7), este exprime-se em duas formas: uma explícita e outra tácita. O conhecimento explícito é aquele facilmente expresso em palavras e números e facilmente partilhado sob a forma de dados, fórmulas, procedimentos ou princípios. O tácito é o conhecimento subjetivo e altamente pessoal, manifesta-se sob a forma de conclusões, *insights*, palpites subjetivos, culturas e verdades fundamentais. O conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões: a dimensão técnica, que se refere ao conhecimento prático de executar uma tarefa ou *know how*, e a dimensão cognitiva que consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e

percepções que refletem imagens pessoais da realidade e do futuro (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Uma forma variante do conhecimento cognitivo que consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros de um grupo para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade, foi chamado por Choo de conhecimento cultural. (CHOO, 2003)

Nonaka e Takeuchi (1997) postularam a conversão do conhecimento em quatro modos, resultantes da interação entre as formas de conhecimento tácito e explícito. (FIG. 1).

	Para conhecimento TÁCITO	Para conhecimento EXPLÍCITO
de conhecimento TÁCITO	SOCIALIZAÇÃO (conhecimento compartilhado)	EXTERNALIZAÇÃO (conhecimento conceitual)
de conhecimento EXPLÍCITO	INTERNALIZAÇÃO (conhecimento operacional)	COMBINAÇÃO (conhecimento sistêmico)

FIGURA 1 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69.

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências: um indivíduo pode adquirir o conhecimento tácito de outros, com ou sem o intermédio da linguagem, seja através da observação, imitação ou da prática; este processo transfere o conhecimento que não deve ou não pôde ser falado. “[...] para transmitir conhecimento, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser partilhado com outros.” (NONAKA ; TAKEUCHI, 1997, p.12-13).

A externalização é a transferência do conhecimento interior em conceitos e

formas explícitas, através da linguagem ou de símbolos e desenhos. Uma forma costumaz é expressá-lo através de analogias e metáforas. “Para explicar o inexplicável, deposita-se grande confiança na linguagem figurada e simbolismo.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.12).

A Combinação é a conversão de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos em novas formas explícitas, como documentos, conversas ao telefone ou meios de informática. A combinação destas informações através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização pode levar a novos conhecimentos.

A internalização é a incorporação do conhecimento explícito em tácito, isto é, em modelos mentais ou *know-how*. É o aprender fazendo. Para este processo é importante que o ambiente reforce a necessidade do aprendizado e que haja um motivo para o indivíduo. “[...] nascem novos conhecimentos em meio à ambigüidade e redundância.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 13).

A partir destes trabalhos, que possibilitaram um melhor entendimento sobre as formas como o conhecimento se manifesta no indivíduo e na sociedade, os teóricos buscaram identificar como este se manifesta no ambiente corporativo e como pode ser uma ferramenta de alavancagem empresarial.

O conhecimento tácito - ou sua forma mais comum, a experiência - constitui para uso empresarial uma fonte restrita, uma vez que está internalizado em cada indivíduo. O conhecimento explícito, por outro lado, pode ser armazenado e facilmente partilhado pela organização como um todo.

O processo de gestão do conhecimento nas empresas consiste em transferir o conhecimento tácito dos indivíduos para o conhecimento tácito dos outros (conhecimento organizacional) e para conhecimentos explícitos (estrutura

organizacional). (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.11, 14).

Platão postulou a seguinte definição: o conhecimento é crença verdadeira e justificada. Isso significa que o conhecimento no indivíduo se consolida e se expressa dentro do seu projeto mental, seus valores e sua cultura. Significa ainda que o mesmo motivo pode resultar em conhecimentos diferentes entre as pessoas. “As pessoas não recebem um novo conhecimento de forma apenas passiva; elas o interpretam ativamente, adaptando-o às suas próprias situações e perspectivas”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.16).

O conhecimento dentro da empresa se manifesta em círculo e em espiral passando pelos quatro processos de conversão: internalização, socialização, externalização e combinação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Os autores ressaltam que o conhecimento organizacional é criado pela iniciativa do indivíduo e pela interação entre os grupos. Na FIG. 2 vemos o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) para a criação do conhecimento na organização.

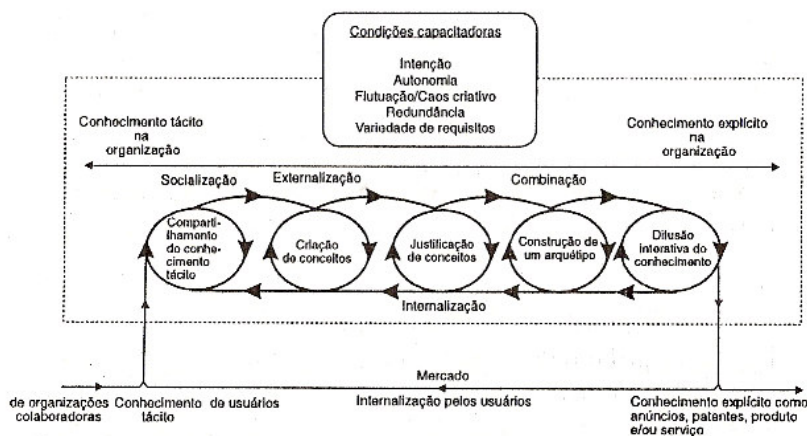


Figura 3-9. Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.

FIGURA 2 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.96.

Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) defendem que a criação do conhecimento não pode ser gerenciada no sentido do controle e sim no sentido de criar um ambiente que privilegie a sua manifestação. Para isso sugerem cinco capacitadores: Instilar a visão do conhecimento, gerenciar as conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local.

Devido à grande importância dada ao conhecimento, as organizações precisam desenvolver ações visando fomentar práticas que gerem conhecimentos úteis dentro da organização e os dissemine. As práticas de gestão do conhecimento podem ser o suporte para se criar o conhecimento organizacional através da identificação, compartilhamento e utilização do conhecimento. Para isso, a aprendizagem organizacional deve ser fomentada através de ferramentas de educação corporativa, da utilização de tecnologia de informação, da gestão de conteúdo e da ambigüidade e redundância (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.14).

Em todo ambiente onde há pessoas se relacionando surge uma cultura. Nas empresas, o relacionamento entre as pessoas caracteriza-se por um processo social, gerando uma cultura dentro da organização. Nesse caldeirão cultural o conhecimento é um dos processos e sofre as influências das normas culturais.

Para Srour (1998, p.168) a cultura organizacional:

assume formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiche.

Qual o papel do conhecimento no contexto empresarial? Pode-se separar o conhecimento em dois campos: o conhecimento público, disponível a potencialmente todos os competidores e o conhecimento exclusivo, que é valioso, detido apenas pela empresa, de difícil imitação pelos concorrentes e de difícil substituição pelos sucedâneos. BARNEY, (1991 citado por VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 96). O autor afirma: “O que a empresa faz com o conhecimento, aplicando-o em atividades criadoras de valor importa mais que a disponibilidade pública do conteúdo.”

Apesar da vantagem aparente do conhecimento exclusivo e do seu potencial para a inovação, o conhecimento público pode ser fonte de vantagem competitiva; porque a estrutura e a forma de distribuição do conhecimento, dentro da empresa, podem ser a fonte da vantagem competitiva transformando informações comuns em valor.

Portanto, se o conhecimento é um processo estratégico para a empresa e, conforme Drucker (1993), é o único recurso que importa, deve-se pensar em fomentar uma cultura que privilegie o conhecimento através da proliferação de suas formas de conversão. Deve-se privilegiar o ambiente que favoreça a troca de informações minimizando os medos de se expor, valorizando as contribuições individuais e a solicitude. Em suma, valorizando o comportamento em que a busca das soluções seja parte da cultura organizacional. Para isto os autores sugerem que se crie microcomunidades onde a troca de informações possa ser livre, incentivada e natural. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

2.3 Vantagem competitiva e conhecimento

Importância do conhecimento nas organizações e o crescente interesse no conhecimento deve-se ao potencial de alcançar um resultado acima da média em performance empresarial, através da disseminação do conhecimento organizacional, de melhoria incremental em produtos e em processos ou através de inovações. Isto significa aumentar a vantagem competitiva da empresa.

O conhecimento pode ser uma vantagem competitiva? Para que o conhecimento tenha uma função dentro da empresa com viés estratégico, tático e operacional ao invés de algo indefinido, vagamente ligado à criatividade e pouco objetivo, é necessário que o conhecimento seja encarado como um recurso vinculado à tarefas e resultados específicos. Von Krogh; Ross; Slocum (1994 citados por VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001), sugerem que haja duas estratégias para a gestão do conhecimento: a estratégia da sobrevivência e a estratégia do avanço. O resultado desejado destas estratégias é buscar uma rentabilidade superior a do setor.

A estratégia da sobrevivência busca melhorar a performance empresarial no ambiente atual da organização, assegurando sua rentabilidade e sobrevivência, minimizando pontos fracos, acentuando os fortes e neutralizando as ameaças do ambiente. Esta estratégia está focada no domínio do ambiente de negócios atual buscando um melhor posicionamento da empresa. Para isso, concentra-se na disseminação dos conhecimentos atuais, na sua rápida incorporação em produtos, processos e serviços: Socialização e externalização são os processos principais da gestão do conhecimento a serem focados nesta estratégia.

A estratégia do avanço é destinada a melhorar a performance empresarial no ambiente futuro da organização. Para garantir o ambiente necessário e a rentabilidade futura recomenda-se uma abordagem criativa sobre os possíveis

cenários e negócios, imaginando novos parceiros e ameaças. Esta abordagem busca identificar futuros possíveis concorrentes e conceitos de serviços e produtos para que a organização alcance uma boa posição no futuro. Combinação, internalização e socialização são os principais processos da gestão do conhecimento a serem utilizados nesta estratégia.

Estas estratégias implicam em atores e conceitos diferentes em busca de diferentes resultados. Na estratégia de avanço, deve-se enfatizar os membros mais livres e adeptos à mudança como o pessoal de linha de frente e privilegiar os processos com ênfase na criação do conhecimento. Na estratégia de sobrevivência deve-se buscar o pessoal mais estratégico e a rápida operacionalização dentro da empresa, dando ênfase aos processos de transferência do conhecimento.

Para implementar estas estratégias os autores Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) elencam quatro fontes a serem trabalhadas: Vantagem competitiva; Fontes de vantagem competitiva; Papel do conhecimento; Processos de conhecimento; Todas elas visando o aumento da rentabilidade, conforme o QUADRO 1.

QUADRO 1

Quadro referencial estratégico para o conhecimento

Estratégia	Sobrevivência	Avanço
Vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade corrente • Não implementada pelos concorrentes • Os que tentam não conseguem reproduzir as vantagens originais 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade futura • Não implementada pelos concorrentes • Os que tentam não conseguem reproduzir as vantagens originais
Fontes de vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de escalas • Economia de escopo • Diferenciação produto/serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de escalas potenciais • Economia de escopo potenciais • Diferenciação potencial do produto/serviço

Papel do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Valioso, difícil de imitar, difícil de substituir. • Exclusivo ou Público • Capacidade de transferência às vezes é mais importante que o conteúdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos conhecimentos para a inovação dos processos / produtos • Novos conhecimentos transferíveis
Importantes processos de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento • Melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de conhecimento • Inovação radical
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade superior à média setorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade futura superior à média setorial.

Fonte: VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001.

Vantagem competitiva não possui na literatura uma definição consolidada, tampouco uma operacionalização detalhada (SANTOS; POPAIUK, 2003), mas, a partir dos autores, podemos inferir que empresas que possuem desempenho superior, seja por produtos ou processos que lhe permitem rentabilidade superior e posição de mercado privilegiada, têm vantagem competitiva. Vantagem competitiva sustentável é uma vantagem de longo prazo, que permanece exclusiva, apesar das tentativas de imitação pelos concorrentes (BARNEY, 1991 citado por VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001) e estão alicerçadas na cultura organizacional única de cada empresa.

A fonte de vantagem competitiva pode ser geográfica, setorial, de segmento, de integração vertical da empresa, por economia de escala ou diferenciação do produto/serviço. (PORTER, 1999).

O conhecimento pode ser uma vantagem competitiva? Com tempo, tecnologia e recursos disponíveis, os produtos e serviços tendem a se tornar *commodities*, mas, uma empresa com uma cultura do conhecimento eficaz, tende a estar em permanente mutação, sempre à frente de seu mercado.

A empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento, terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade e eficiência. A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras

continuadas. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 20).

Atualmente o ser humano se locomove em máquinas, mora em estruturas artificiais, come alimentos processados, cria relacionamentos independentes do espaço. Isso só é possível devido ao domínio de diversas tecnologias que surgiram do conhecimento acumulado na humanidade. A capacidade de gerar mudança e seu impacto na humanidade indicam que o conhecimento, principalmente o tecnológico, deve ser melhor conhecido.

2.3.1 O conhecimento tecnológico

Tecnologia significa teoria geral e/ou estudo sistemático sobre processos, métodos, meios e instrumentos de um ou mais ofícios ou domínios da atividade humana; técnica ou conjunto de técnicas de um domínio particular (DICIONÁRIO HOUAISS, 2006, <http://www.houaiss.uol.com.br>). Logo, tecnologia é o conhecimento de se fazer alguma coisa, o conhecimento de uma técnica funcional (VASCONCELOS, 2000).

O conhecimento é a base da tecnologia e a tecnologia é uma expressão física do conhecimento. As condições de vida do mundo se devem basicamente a criações tecnológicas. São as tecnologias de comunicação, tecnologias de processos, tecnologias das ciências da vida, tecnologias de produção que nos rodeiam continuamente.

O conhecimento tecnológico aumenta de valor quanto maior for a sofisticação dos produtos produzidos. O conhecimento tecnológico é o alicerce para a inovação. A inovação é a introdução de produtos e serviços com diferencial competitivo, fruto

do conhecimento exclusivo obtido pelo criador, que gera uma alavancagem no processo econômico. É por isso diferente da melhoria incremental. A base da inovação é a invenção. A invenção é a criação da maneira de se fazer alguma coisa melhor, ou resolver um problema. (VASCONCELOS, 2000).

Com o tempo, o conhecimento que era exclusivo da inovação tende a se tornar público, possibilitando aos concorrentes imitarem ou melhorarem a inovação. Este é o processo de comoditização. O inovador busca, então, novas inovações visando sair deste processo de imitação que achata margens e divide mercados (DRUCKER, 1993).

Em tecnologia, é fundamental ter a capacidade de compreender o que se vai usar. Estudos de transferência de tecnologia para países em desenvolvimento revelam que as empresas precisam ter alguma experiência interna relevante - conhecimento, estrutura, experiência - para que a tecnologia possa ser realmente transferida, que possa fazer sentido e que possa ser realmente explorada (FAULKNER; SENKER; VELHO, 1995, p. 38 citado por VASCONCELOS, 2000).

Fica claro então que o desafio do conhecimento tecnológico envolve não apenas o aumento expressivo nos investimentos em pesquisa, desenvolvimento, educação, treinamento ou tecnologia da informação. Mas também a competência gerencial na gestão do conhecimento visando descobrir diferentes formas para sua criação, compartilhamento e registro (HAMEL; PRAHALAD, 2001).

2.3.2 Gestão do conhecimento

Sábio não é aquele que conhece muitas coisas, mas o que conhece coisas úteis (ÉSQUILO)

A literatura de uma forma ampla busca o entendimento dos processos que geram o conhecimento nas organizações e podem gerar resultados econômicos diferenciados para a empresa.

Numa organização, o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade e capacitações que a empresa possui como resultado deste conhecimento. (CHOO, 2003).

Os estudos sobre o conhecimento dentro das organizações tomaram corpo no fim do século vinte. A partir da segunda guerra, os estudos sobre os processos da informação, a sistematização do processo econômico e finalmente a revolução computacional nas décadas de oitenta e noventa criou o ferramental necessário à implementação da velocidade, da disponibilidade, do acesso e disseminação da informação e do conhecimento. O que hoje na literatura tratamos como gestão do conhecimento passa por diversas áreas: De infra-estrutura tais como telecomunicações, informática e biblioteconomia: de organização humana como sociologia, psicologia e antropologia e de entendimento de processos como ciência da informação, pedagogia e administração.

Por estar em um estágio de desenvolvimento e experimentação, os estudos sobre a gestão do conhecimento apontam apenas alguns caminhos e formas de ação, porém ainda distantes de uma teoria consolidada. Pode-se visualizar esta afirmação através do trabalho de tentativa de conceituação da gestão do conhecimento de Souza e Alvarenga Neto (2003) reproduzida na FIG. 3, que exemplifica o quão amplo tem sido a abordagem utilizada.

Para Terra (2000) a gestão do conhecimento não é um novo elemento nas empresas, mas um repensar e refazer de todos os processos empresariais: produção, logística, comercialização e gerência em função da variável conhecimento. Para o autor gestão do conhecimento é a centralização de processos

de gestão na variável conhecimento.

Desta visão, sugere-se que a gestão do conhecimento é uma prática que se torna cíclica, ou seja, inicia-se com a criação do conhecimento, passando pelo armazenamento, disseminação, compartilhamento, uso e assim a criação de um conhecimento novo.

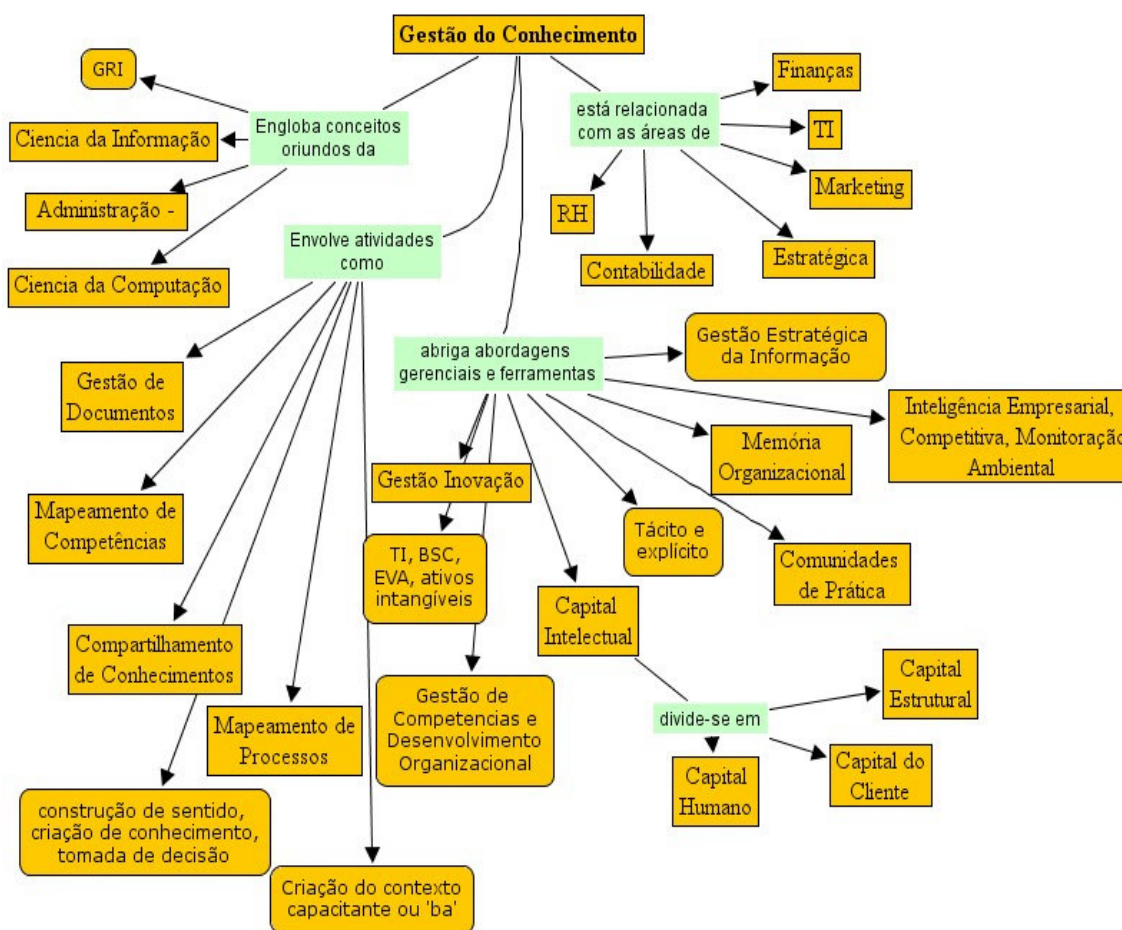


FIGURA 3 – Tentativa de mapeamento conceitual da gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de SOUZA; ALVARENGA NETO (2003).

Liebowitz (1999 citado por SANTOS; POPADIUK, 2003), em uma revisão dos campos relacionados à gestão do conhecimento enumeram seis perspectivas:

- a) **conceitual:** define e descreve a fundação e estrutura de gestão do conhecimento;
- b) **processual:** conjunto de atividades necessárias para gerenciar e implementar um sistema de gestão do conhecimento;
- c) **tecnológica:** preocupa-se com a infra-estrutura de tecnologia da informação, sistemas integrados e informacionais;
- d) **organizacional:** refere-se às características, estruturas, papéis e responsabilidades da organização e cultura corporativa;
- e) **gestão:** discute as medidas e avaliações do capital intelectual, remuneração, recompensa e sistemas motivacionais;
- f) **implementação:** relacionadas a infra-estrutura de tecnologia da informação, sucessos, pré-requisitos, desafios e estratégias de gestão do conhecimento.

Neste trabalho adota-se a visão de Terra (2000) sobre a gestão do conhecimento: é a centralização dos processos empresariais através da variável, conhecimento.

Uma importante questão em todo início do processo de Gestão do Conhecimento é identificar e mapear o ambiente interno e externo da empresa, tanto no tempo presente como em predições sobre o futuro. Esta prática é corroborada por Choo (2003 citado por ALVARENGA NETO, 2005), no quadro das janelas da gestão do conhecimento onde se avalia os pontos a serem trabalhados num processo de Gestão do Conhecimento e por Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) nas estratégias de avanço e de sobrevivência, quando definem como os capacitadores do conhecimento serão trabalhados (QUADRO 2).

QUADRO 2

Janelas da gestão do conhecimento proposta por Choo

SABEMOS O QUE SABEMOS	SABEMOS O QUE NÃO SABEMOS
<ul style="list-style-type: none"> • Provisão de acessos às informações e facilitação do compartilhamento do conhecimento • Intranet's, Portais, Taxonomias, Esquemas classificatórios e Benchmarking. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de informação direcionada • Promoção de criação do conhecimento • Inteligência competitiva, P&D, Pesquisa de Mercado
NÃO SABEMOS O QUE SABEMOS	NÃO SABEMOS O QUE NÃO SABEMOS
<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria de informações • Mapeamento do conhecimento • Comunidades de prática, redes de conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração do ambiente • Descoberta do desconhecido • Planejamento de cenários, Prospecção do futuro, Diálogo

Fonte: Adaptado de CHOO, 2003, p. 261, por ALVARENGA NETO, 2005.

A janela de Choo (2003) mostra uma importante prática no processo de Gestão do Conhecimento: identificar e qualificar o conhecimento dentro da organização. Esta prática é primordial no início de qualquer processo de Gestão do Conhecimento porque é reflexiva, leva a organização e as pessoas à auto-avaliação e indica o caminho a seguir. Deve ser periodicamente revista para manter a estratégia empresarial e a Gestão do Conhecimento alinhadas.

O QUADRO 2 sugere as ações que devem ser utilizadas para desenvolver os quatro campos: quando sabemos o que sabemos, quando sabemos o que não sabemos, quando não sabemos o que sabemos e quando não sabemos o que não sabemos.

Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) defendem em seu trabalho que o conhecimento não é um recurso gerenciável, como um objeto que possa ser manipulado e direcionado. Alegam que o controle é uma ação usual e arraigada nos gerentes, mas, fatal ou, no mínimo, prejudicial ao conhecimento. Ao invés disso, sugerem um processo de capacitação para o conhecimento, que demanda um novo senso sobre o conhecimento, uma nova atitude emocional dentro da empresa,

encarando os relacionamentos como prioridade organizacional e criando o contexto capacitante. Assim, sugerem cinco capacitadores: instilar a visão do conhecimento, gerenciar as conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local. Estes capacitadores serão os suportes para as fases da criação do conhecimento: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, Justificação dos conceitos, construção de protótipos e nivelamento do conhecimento.

Instilar a visão do conhecimento: Este capacitador é um processo social de fomento da construção de uma visão do conhecimento através da criação de um mapa mental do mundo em que vivemos e em que devemos viver e dos conhecimentos necessários para isso. Por mais imprevisível que o futuro possa ser, essa visão pode criar capacitação para o inesperado.

Gerenciar as conversas: As conversas são o meio mais importante de compartilhar o conhecimento, são o cimento do edifício da gestão do conhecimento. Este capacitador está presente em todas as fases da criação do conhecimento e busca durante o processo: estimular a participação, definir regras de etiquetas, editar as conversas e fomentar a linguagem inovadora a fim de construir uma comunicação eficaz, que garanta a interação e os processos de conversão do conhecimento.

Mobilizar os ativistas do conhecimento: Os ativistas são estrategistas interessados na criação de novos pensamentos. São os baluartes responsáveis pela negociação das microcomunidades com o ambiente externo, e por viabilizar a construção do conhecimento interno. Não deve ser um cargo eletivo. Deve ter amplo acesso às estratégias da empresa e o respeito das microcomunidades.

Criar o contexto adequado: Trata-se de criar o contexto organizacional certo

que fomente relacionamentos sólidos e colaboração eficaz, reforçando a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos, através de muitas fronteiras diferentes, físicas e virtuais. Os autores também o chamam de “ba”.

Globalizar o conhecimento local: Este último capacitador surge para nivelar o conhecimento dentro da organização, essencial em empresas geograficamente dispersas e com inúmeras unidades. Os autores sugerem que o conhecimento estrangeiro que chega deve amalgamar-se com o conhecimento e características do local de aplicação, sendo justificado novamente e possibilitando o ganho de uma nova vantagem competitiva, além da que veio com o conhecimento estrangeiro.

QUADRO 3

As cinco fases da criação do conhecimento e os cinco capacitadores do conhecimento

Fases da criação de conhecimento					
CAPACITADORES DE CONHECIMENTO	Compartilhamento do conhecimento tácito	Criação de conceitos	Justificação de conceitos	Construção de protótipos	Niveação do conhecimento
Instilar a visão		X	X X	X	X X
Gerenciar as conversas	X X	X X	X X	X X	X X
Mobilizar os ativistas		X	X	X	X X
Criar o contexto Adequado	X	X	X X	X	X X
Globalizar o conhecimento local					X X

Fonte: VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.161.

Por meio destes capacitadores serão desenvolvidas as cinco fases de criação do conhecimento dentro da empresa.

Compartilhamento do conhecimento tácito: O conhecimento tácito dos indivíduos é transferido para outros e para formas de conhecimento explícito dentro das microcomunidades em um ambiente solícito que seja pró-ativo com as idéias.

Criação de conceitos: é a fase de criatividade em que novos conhecimentos e conceitos surgem e se estruturam dentro de microcomunidades. Essas duas primeiras fases dependem inteiramente das pessoas e de sua experiência, vivência e motivações para participar e criar.

Justificação de conceitos: os conceitos serão socializados dentro das microcomunidades, sofrerão as censuras e apoios da cultura organizacional e de outros pragmatismos como custos, recursos, estrutura, etc. Nas duas fases seguintes, o conhecimento gerado já tem objetivos e formas específicas, é uma realidade, pode ser um produto, um processo ou um aperfeiçoamento.

Construção de protótipos: nesta fase o conhecimento toma forma real através da construção de protótipos, de processos ou propostas.

Globalização do conhecimento: É a última fase onde o conhecimento gerado deve ser replicado pela empresa, tanto geográfica quanto estruturalmente. Para empresas geograficamente dispersas, os autores sugerem um processo de transmissão em que o conhecimento gerado seja recriado localmente, garantindo a minimização das barreiras organizacionais e individuais.

Assim, através da exploração dos pensadores e de inúmeras tentativas dentro das empresas, a teoria de gestão do conhecimento tenta caminhos e busca formas para trazer valor para as organizações através do entendimento dos caminhos do conhecimento nas organizações.

2.4 Performance empresarial

É importante buscar uma forma de medir o sucesso e o fracasso das

atividades que utilizam a gestão do conhecimento e quanto mais objetivo, mais facilmente poderia ser assimilado pelo mundo corporativo.

A gestão do conhecimento pode ser implementada de diversas formas. Na literatura aparecem exemplos da gestão do conhecimento como um processo dentro das empresas até como uma atitude que permeia inúmeros processos. Uma busca constante nestes exemplos é pela métrica que permita valorar a contribuição desta nova atividade. Para as organizações é fundamental buscar formas de validar esta contribuição a fim de poder aquilatá-la e objetivamente identificar o seu real valor e contribuição e assim também definir os recursos que disponibilizarão nesta empreitada. .

No mundo empresarial é primordial medir e quantificar todas as atividades empresariais. Através destes processos as empresas e suas atitudes são valoradas e recompensadas. O ambiente empresarial está habituado e é guiado por ferramentas estatísticas que sinalizam o desempenho das empresas. “A medição é a linguagem dos negócios. (Reichheld, 1996 – pág. 245).” No entanto, a grande maioria dos indicadores empresariais são contábeis pelo desenvolvimento histórico, pela facilidade de implantação e aferição. Esta forma de controle reflete Drucker (1998 em Administração em Tempos de Grandes Mudanças pág 71-74), é a contabilidade tradicional voltada para a fabricação, não é adequada ao controle das operações ou ao controle gerencial em uma economia cada vez mais baseada serviços. “Como em uma radiografia registra-se somente o esqueleto, mas, não se pode ver as doenças ou o estado de saúde do indivíduo.” Na contabilidade tradicional o custo total é a soma dos custos individuais. Porém, o custo que importa para a competitividade é a lucratividade do processo total. (Drucker, 1998 – pág. 76-77).

Sobre o aspecto operacional do controle Drucker (19XX), no capítulo 12 de seu livro Administrando em tempos de grandes mudanças, atenta para o fato que mesmo o grande poder de processamento dentro das organizações atuais está focado no controle das operações e não para o desenvolvimento do gerenciamento e das novas formas de se enfrentar uma economia cada vez mais baseada em serviços e onde a informação é uma ferramenta.

Para Drucker, o valor da empresa e principalmente a criação de valor são frutos de atitudes não financeiras e a gestão do conhecimento é uma prática que

busca maximizar o valor aumentando as vantagens competitivas.

Davenport e Prusak (1998 – Cap. 09) argumentam que a gestão do conhecimento é um meio de se atingir objetivos reais e precisa ser combinada com outras atividades caso contrário é muito improvável que seja eficaz

Será possível medir uma atividade que está intrinsecamente ligada a outras?

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) defendem que o excesso de ênfase na mensuração da gestão do conhecimento pode ser sufocante ao processo e propõe que os gerentes devem promover a criação do conhecimento e não seu controle ou mensuração (pág 12).

Em o Advento da Nova Organização (Drucker, 1968), explora alguns aspectos da nova estrutura organizacional da empresa focada na gestão dos conhecimentos. Uma organização com maior número de especialistas responsáveis por seu próprio trabalho, deve estruturar-se em torno de metas nítidas, simples e comuns sobre o desempenho gerencial de cada um, com *feedbacks* efetivos que permitam a cada um exercer o auto controle.

Pode levar muitos anos, até décadas, até que tenhamos as medições que necessitamos em todas estas áreas. Mas, pelo menos sabemos que precisamos de novas medições e quais elas devem ser. Lentamente e ainda às apalpadelas, estamos passando da contagem à medição (Drucker, 1998 – pág 74).

2.5 Consensos

Diversos autores, como Nonaka; Takeuchi; Von Krogh; Choo, entre outros se dedicam a estudar como empresas, na maior parte multinacionais, estão utilizando estas idéias e quais as ferramentas que elas utilizam nas diversas fases para fomentar este processo. Com base em seus trabalhos pode-se extrair alguns consensos.

O primeiro consenso diz respeito ao corpo de gerentes e diretores da empresa. A gestão do conhecimento é uma política, uma estratégia e um modo de

operar que impacta toda a empresa necessita, portanto, estar alinhada aos objetivos da empresa. As estratégias e políticas de gestão do conhecimento devem ser declaradas, a estrutura organizacional flexibilizada e a criação do conhecimento organizacional privilegiada.

O segundo diz respeito às políticas e às ferramentas estruturantes. Por seu custo direto e longo tempo de desenvolvimento, necessitam de atenção especial e criteriosa. Estas ferramentas são: a gestão da informação, os repositórios de documentos virtuais ou físicos, as políticas de Recursos Humanos - gestão por competências, reconhecimento, premiação, lições aprendidas e melhores práticas. Além dos processos de aprendizado que incluem educação corporativa e *e-learning*.

O terceiro consenso diz respeito à motivação e capacitação da organização de gerir o pessoal em direção ao conhecimento e à vantagem competitiva. São os centros de inovação, comunidades de conhecimento, técnicas de *coaching* e *mentoring*, entre outras.

Em função da forma como as empresas se comportam e em função dos diferentes motivos pelos quais buscam desenvolver programas sobre conhecimento Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) as classificam em três estágios.

Minimizadoras de riscos quando a empresa tenta localizar e captar os conhecimentos valiosos na organização. Em geral se concentram no conteúdo do conhecimento dos indivíduos e grupos;

Prospectadoras de eficiências quando a empresa torna acessível os conhecimentos que possui à toda organização e busca novos usos para eles;

Inovadoras, a empresa busca conhecimentos que a leve além das suas fronteiras; “as inovadoras se concentram em novos conhecimentos e nos processos de capacitação para o conhecimento.” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

As empresas se preocupam com a forma de aferir o resultado de toda esta mudança. Uma preocupação do ambiente empresarial é como medir o valor de ativos intangíveis da organização, como o Conhecimento que não é um produto físico e passa ao largo de ser contabilizável. Tem-se procurado novas formas de medir o seu impacto qualitativo na empresa e quantitativo no resultado operacional. Nesta busca surgiram novas propostas de avaliar o ativo não contábil, como o *Balanced ScoreCard* - BSC, o trabalho através de orçamentos, as pesquisas de satisfação de clientes e empregados. Usualmente no entanto, as organizações têm utilizado métricas financeiras, para esta medição.

teremos de desenvolver novas formas de mensuração, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um compromisso da parte deles. Esse é um retorno não-financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho. (DRUCKER, 1989, p. 51)

A partir dos diversos autores, pode-se inferir que baseado na idéia do conhecimento como alavanca fundamental e diferencial do processo empresarial, os processos corporativos sejam revistos em função deste, reestruturando a tecnologia da informação, mudando a estrutura organizacional, adequando a cultura organizacional, criando novas formas de remuneração e de mensuração do desempenho empresarial.

O que as empresas buscam com a gestão do conhecimento é a diferenciação e a vantagem sobre as outras, seja através de produtos, de qualidade de serviços, ou de processos, qualquer dianteira deve ser imediatamente aproveitada e se possível mantida pelo maior tempo possível.

Concluindo, a Gestão do Conhecimento preocupa-se com a administração do conhecimento, ou seja, a identificação dos conhecimentos valiosos existentes na empresa para que possam ser estimulados e direcionados agregando valor à

organização. O desenvolvimento do tipo de memória corporativa que advém do resultado dessas atividades está relacionado com a capacidade da empresa em adaptar e modificar o conhecimento e o seu uso em formas compatíveis com um ambiente em constante modificação, Hitt; Ireland; Hoskisson (2002 citado por SILVEIRA; KUNIYOSHI; SANTOS, 2005).

2. 6 Contribuição do referencial teórico para a pesquisa de campo

As contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo são de Nonaka e Takeuchi (1997) com as teorias de conhecimento tácito e explícito e suas formas de conversão, além do olhar aguçado sobre a cultura corporativa e os processos de aprendizagem organizacional, O contexto capacitante e os capacitadores para o conhecimento explicitados por Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001), os processos de inovação e o conhecimento tecnológico pesquisados por Vasconcelos (2000), e de Davenport (1998) e Davenport e Prusak (1998) a busca do conhecimento empresarial através dos estudos sobre a informação.

Nos estudos de caso sobre conhecimento e informação, nota-se que a primeira ação das empresas em direção à GC começa pela área da tecnologia. A TI possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento e sua mais nova e valiosa função é estender o alcance e aumentar a velocidade da transferência da informação e do conhecimento VASCONCELOS (2000).

Davenport e Prusak (1998) advogam, por outro lado, que o primeiro passo em qualquer iniciativa ligada à GC deveria ser o reconhecimento da existência dos

mercados do conhecimento: universidades corporativas, salas de bate papo, os foros reais ou virtuais que reúnem pessoas. Na economia do conhecimento conversar é trabalhar. Para os autores, as reuniões face a face são de longe os mais importantes canais de transferência de tecnologia, pois, a transferência do conhecimento tácito normalmente exige intenso contato pessoal. A maior parte das focas corporativas representa formas de transferência do conhecimento.

Neste trabalho a pesquisa buscou responder à pergunta: Como uma empresa distribuidora de produtos tecnológicos gerencia as informações e conhecimentos sobre produtos e mercados visando melhorar seu desempenho empresarial?

3 METODOLOGIA

O trabalho foi realizado através de um estudo de caso de caráter qualitativo e quantitativo em busca da descrição do fenômeno. O objetivo era entender como a empresa gerencia as práticas e ferramentas ligadas à gestão do conhecimento e da informação visando melhorar sua performance.

Quanto aos fins a pesquisa procurou descrever o fenômeno do conhecimento e do processo de informação dentro da empresa. O meio utilizado para concluir o objetivo foi um estudo de caso com suporte da bibliografia de referência, com pesquisa de campo e análise documental do material da empresa.

Reforçando a consistência e relevância do estudo de caso para a análise proposta neste trabalho, como método de pesquisa, Gil escreve:

o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um onde poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados. (GIL, 1999, p.73)

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa buscou identificar as práticas da gestão da informação e do conhecimento. Se o uso destas práticas está atrelada à uma estratégia da empresa sobre gestão do conhecimento ou da informação. Se a empresa reconhece o conhecimento como diferencial competitivo e qual o seu impacto na performance da empresa.

3.2 Unidade de análise e observação

A empresa escolhida para a pesquisa é a filial brasileira da principal multinacional de distribuição da área de eletrônica aqui denominada “DISTRIBUIDORA”. Sendo uma empresa de distribuição de produtos prontos, pode-se inferir que seu objetivo primordial é convencer o cliente a adquirir seus produtos. Tratando-se de produtos tecnológicos, um excelente argumento é fornecer ou transferir conhecimentos sobre técnicas, aplicações de produtos e necessidades de consumidores, agregando valor ao seu *portfólio* de produto, uma vez que este não é original, nem exclusivo. Portanto, o conhecimento é necessário e diferencial para o negócio da distribuidora.

Esta empresa passou por uma reestruturação há cinco anos e vêm apresentando um rápido crescimento de vendas e de estrutura, acima da média do mercado interno, entre 2004 e 2005 o PIB acumulou crescimento de 7,3% e o setor de eletrônica, 45,0% segundo a ABINEE, frente a um crescimento de 91,1% da Distribuidora (TAB. 2). A escolha da empresa foi motivada pela constatação deste rápido crescimento, pelo *portfólio* de produtos da empresa possuir forte base tecnológica, pelo objetivo de informar estar expresso em sua missão e pela facilidade de acesso do pesquisador.

A unidade de observação na empresa serão os vinte e oito funcionários da área de vendas, *customer service* e suporte técnico, os cinco gerentes e a análise de documentos, da estrutura organizacional e das práticas da empresa.

3.3 Método de coleta dos dados

Foram utilizados dois instrumentos para coletas de dados. Para os dirigentes foram feitas entrevistas semi-estruturadas visando identificar quais as políticas da empresa que tenham a ver com a gestão da informação e do conhecimento, quais os sentimentos destes sobre o impacto destas duas variáveis no funcionamento e desempenho da empresa. Para os funcionários foi aplicado um questionário com objetivo de verificar quais os instrumentos efetivamente usados no trabalho e a percepção de como a informação e o conhecimento são utilizados no dia a dia. O roteiro de entrevistas e os itens do questionário estão relacionados permitindo o correlacionamento das respostas dos gerentes e dos funcionários em função de tópicos da teoria de gestão do conhecimento.

A estratégia de coleta de dados foi desenvolvida em três etapas. A primeira etapa foi uma conversa preparatória com o gerente geral, a segunda etapa foram as entrevistas e a terceira etapa a aplicação dos questionários.

Na primeira etapa, foi realizada uma conversa por telefone com o gerente geral da empresa, no mês anterior, com objetivo de conhecer aspectos do funcionamento da empresa, esclarecer os objetivos da pesquisa e orientar o pesquisador sobre o tipo de questionário e entrevista que deveria ser aplicado em função do grau esperado de gestão do conhecimento.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas em horários pré-agendados nos dias vinte e dois e vinte e três de agosto de 2006, com os cinco gerentes da empresa, constituindo a totalidade do corpo diretivo no Brasil. Elas buscaram identificar:

- 1) as estratégias para o fomento da informação e do conhecimento;

- 2) o grau de consciência em relação à teoria da gestão do conhecimento e da informação e
- 3) se as ferramentas e processos da empresa, formais ou informais, são consoantes com a teoria (APÊNDICE A).

O roteiro de entrevista possui dezesseis perguntas orientativas divididas em cinco áreas a serem observadas:

- a) Identificar se os dirigentes reconhecem a importância do conhecimento e da informação para o desempenho da empresa;
- b) Identificar se os dirigentes reconhecem a importância da Gestão do Conhecimento, acreditam na utilidade desta e tem a motivação para implantá-la;
- c) Identificar as ferramentas de Gestão da Informação e de Gestão do conhecimento que a empresa possui e o uso que os dirigentes fazem delas;
- d) Identificar quais os passos que a empresa pretende dar na área de gestão da informação e do conhecimento.
- e) Identificar a percepção dos gerentes do domínio das ferramentas de TI pela empresa.

A aplicação do questionário foi realizada no dia vinte e dois de agosto de 2006, durante o horário da manhã, com a permissão da empresa, e o objetivo era ter vinte questionários respondidos, o que corresponde a 66% da unidade de observação - o pessoal em contato direto com os clientes. Com este índice pode-se caracterizar a amostra como população e abstrair conclusões com alto grau de confiança. O questionário foi inspirado no questionário do Terra (2001) Exercício de

avaliação da gestão do conhecimento na organização.

Foram distribuídos 28 questionários e retornaram 24, totalizando 85% de repostas esperadas. As questões buscaram identificar o grau de motivação com a empresa, as ferramentas de informação utilizadas e tópicos distintos da gestão do conhecimento.

O questionário para os funcionários da empresa foi proposto em escalas que possibilitaram verificar diferentes graus de uso ou de satisfação com as ferramentas da empresa. (APÊNDICE B). O questionário é anônimo e possui 31 campos para preenchimento. Quando entregue foi acompanhado de uma carta explicando os motivos do questionário, com as orientações de preenchimento pertinentes e agradecimentos.

Os campos de um a seis são para caracterização do respondente. Os campos de sete a trinta e um são de perguntas fechadas a serem respondidas em escala *LIKERT*.

- o campo sete busca identificar a motivação do respondente em trabalhar na empresa;
- o campo oito busca identificar as ferramentas do conhecimento e da informação utilizadas na empresa e sua frequência;
- os campos de nove a 31 são de perguntas e afirmações onde o respondente deve marcar seu grau de concordância;
- Os campos nove a onze são relativos à importância atribuída ao conhecimento e à informação;
- os campos doze e treze sobre a estratégia e administração da empresa;

- os campos quatorze a dezessete inquirirem sobre o sistema de informação e comunicação na empresa;
- os campos dezoito a 26 perguntam sobre a cultura da empresa;
- os campos 27 e 28 sobre os processos de trabalho dentro da empresa;
- o campo 29 sobre a prática de mapeamento do recursos humanos;
- o campo trinta sobre a forma de mensuração de resultados; e
- o campo 31 sobre o aprendizado com o ambiente.

3.4 Análise e tratamento dos dados

As informações relevantes foram anotadas durante a entrevista pelo pesquisador e todas as entrevistas foram gravadas para consulta posterior. Os dados qualitativos relevantes das entrevistas foram separados pelas cinco áreas delimitadas na pesquisa e analisados pelo pesquisador buscando entender o que é consenso e o que está refletido nas práticas da empresa e é fomentado pelos dirigentes. Buscou-se também identificar o conhecimento próprio de cada respondente sobre o tema desta dissertação e de forma subjetiva seus valores e posições.

Os dados dos questionários foram tabulados e relativizados em percentual ao total de repostas, visando auferir percentuais que indiquem o estágio ou o sentimento dos entrevistados sobre os itens da pesquisa (APENDICE D) . Foram observados o maior e o segundo maior resultados em percentual como indicadores da importância do item.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta uma descrição do ambiente da empresa e sua performance econômica nos últimos cinco anos, detalha a amostra pesquisada e discute os dados obtidos na pesquisa de campo e na análise documental, dentro da teoria de gestão do conhecimento.

4.1 Descrição da empresa

A distribuidora é filial de uma multinacional especializada na distribuição de componentes e instrumentos de teste e medição para eletrônica e telecomunicações, está no Brasil desde 1995. A multinacional comercializa mais de duzentas marcas diferentes e mantém em estoque aproximadamente quatrocentos mil itens. É reconhecida como uma empresa em que se encontra variada oferta de produtos. Hoje possui um armazém local no Brasil e uma operação com sessenta pessoas, sendo trinta em vendas e suporte a clientes. A empresa foi a primeira a montar um *site* de compras para produtos de eletrônica no Brasil. A filial brasileira é a única a fornecer equipamentos de alta complexidade e valor agregado como analisadores de sistemas de telefonia e instrumentos de medições para TV Digital e microprocessadores. A missão da empresa é definida como:

Ser a empresa líder na distribuição de pequeno e grande volume de produtos eletro-eletrônicos, teste & medição e complementares, baseado num serviço com informação de alto valor agregado, atuando nos mercados de acordo com a necessidade de nosso cliente. (APÊNDICE C)

Os resultados financeiros da empresa pesquisada e os resultados do

mercado brasileiro são mostrados na TAB. 2. Por estes números constata-se que a performance da empresa foi bem superior à média do mercado, possibilitando um crescimento real.

Este crescimento começou em 2002 quando foram absorvidas diversas pessoas de um dos fornecedores da empresa. O pessoal absorvido da empresa fabricante estava habituado a lidar com produtos de alta complexidade e tinham uma tradição de altos investimentos em treinamentos técnicos e comerciais. Uma atuação diferente da distribuidora que estava focada na distribuição de pequenos volumes através de catálogos, com baixo nível de informação dentro da empresa. Nas palavras do atual gerente geral “O que mudou foi que se trouxe um novo jeito de fazer negócios”. (Informação verbal)¹. Hoje dois dos indivíduos que ingressaram na empresa vindos do fornecedor ocupam posições de gerência.

TABELA 2

Dados de crescimento da empresa, do setor de eletrônica e do Brasil

ÍNDICES	2002	2003	2004	2005	Meta
Crescimento das vendas	5,8%	28,7%	50,3%	27,2%	29,3%
Margem Operacional	(101,7%)	59,3%	140,8%	177,3%	80,5%
Crescimento do setor de eletrônica (abinee)	N/D	N/D	27,6%	13,7%	
Crescimento da economia (PIB)	1,9%	0,5%	4,9%	2,3%	
Inflação - IPCA	12,53%	9,3%	7,6%	5,69%	

Fonte: Dados fornecidos pela empresa pesquisada; www.ibge.gov.br ; www.abinee.org.br.

4.2 Caracterização da amostra

¹ Informação fornecida por telefone em 30 jun. 2006, pelo gerente geral da distribuidora.

Os questionários foram aplicados na área comercial, de produtos e de suporte a clientes. Foram respondidos 24 questionários de 28 distribuídos, sendo que 79% eram do comercial e atendimento a clientes e 21% de produtos. (TAB. 3), 83% estão na empresa há mais de um ano.

TABELA 3
Características dos respondentes

Resultado dos questionários		%	Qtde
1) SEXO	Masculino	54%	13
	Feminino	46%	11
2) MÉDIA DE IDADE		26	
3) ESCOLARIDADE	2 grau	46%	11
	3 grau	50%	12
	Pós Graduado	4%	1
4) OCUPAÇÃO DENTRO DA EMPRESA	SUPORTE	21%	5
	COMERCIAL	79%	19
5) INGLES	LEIO	92%	22
	FALO	38%	9
	ESCREVO	71%	17
	NENHUM	8%	2
6) TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA	< de 01 ano	17%	4
	de 01 a 03 anos	46%	11
	de 03 a 05 anos	25%	6
	> de 5 anos	13%	3

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra da empresa revelou um corpo de funcionários jovem em torno de 26 anos e de bom nível educacional, 54% possuem nível superior e dos outros que possuem segundo grau cerca de metade está cursando o terceiro grau.

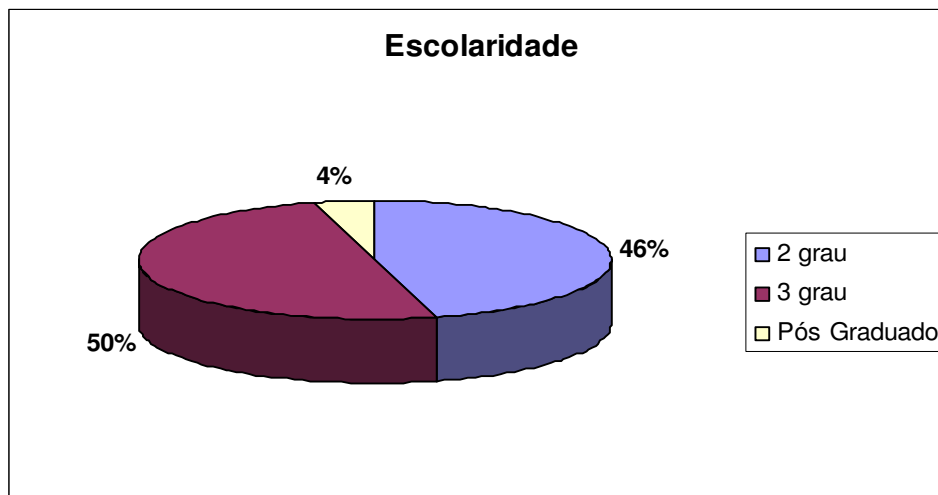


GRÁFICO 1 - Escolaridade dos funcionários da empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos respondentes, 70% lêem e escrevem em inglês e 38% são fluentes, lêem, falam e escrevem. Esta é uma característica importante porque basicamente todo o material de produtos e grande parte das informações dos fabricantes utilizam esta língua.

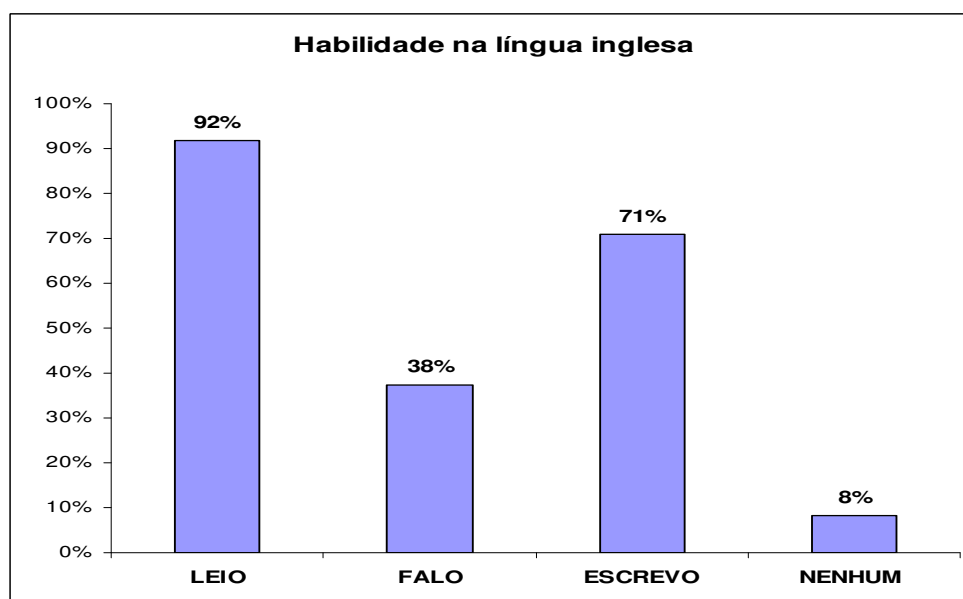


GRÁFICO 2 - Habilidade na língua inglesa dos funcionários da empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Análise das entrevistas

As entrevistas semi-estruturadas com os cinco executivos da empresa buscaram identificar:

- a) As estratégias para o fomento da informação e do conhecimento;
- b) O grau de consciência em relação à teoria da gestão do conhecimento e da informação;
- c) Quais as ferramentas e processos da empresa, formais ou informais, e se são consoantes com a teoria (APÊNDICE A).

A entrevista constou de dezesseis perguntas orientativas divididas em cinco áreas a serem observadas:

- a) Identificar se os dirigentes reconhecem a importância do conhecimento e da informação para o desempenho da empresa;
- b) Identificar se os dirigentes reconhecem a importância da Gestão do Conhecimento, acreditam na utilidade desta e tem a motivação para implantá-la;
- c) Identificar as ferramentas de gestão da informação e de gestão do conhecimento que a empresa possui e o uso que os dirigentes fazem delas;
- d) Identificar quais os passos que a empresa pretende dar nesta área da informação e do conhecimento;
- e) Identificar a percepção sobre o domínio da tecnologia da informação na empresa.

4.3.1 Informação, conhecimento e performance da empresa

Na primeira área da entrevista o objetivo era identificar se os dirigentes reconhecem a importância do conhecimento e da informação para o desempenho da performance da empresa.

Observou-se que todos diferenciam informação de conhecimento e os consideram fundamentais. Definem a informação como sendo básica, ponto chave da empresa, alicerce de todas as áreas e essencial.

As preocupações em relação à informação são: ter a informação correta para a tomada de decisão, ter a informação disseminada prevenindo conflitos entre os departamentos e de como os relacionamentos influenciam no tráfego da informação. Estas declarações estão ligadas à informação como processo de comunicação e consideram a informação estruturada. Estas idéias são corroboradas por Davenport (1998) e uma importante decisão talvez fosse gerenciar as conversas como proposto por Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) em função do nivelamento do conhecimento.

Uma idéia importante e em sintonia com a gestão do conhecimento foi a do gerente de produtos que qualificou a empresa não como distribuidora de produtos, mas, como um conduto de informação bidirecional entre os fornecedores e o mercado. “Os clientes necessitam da informação técnica que a distribuidora pode oferecer e os fornecedores necessitam das informações sobre uso, aplicações e concorrência que a distribuidora pode mapear”(informação Verbal). Esclarece

inclusive que “vários fabricantes estão desistindo da distribuição própria em função da complexidade que envolve o ramo de distribuição.” (informação verbal do agente de produtos na entrevista de 22 agosto de 2006). Esta pode ser uma vantagem competitiva proporcionada pela gestão da informação dentro da distribuidora. (PORTER, 1999).

O conhecimento foi definido como aplicação prática (*know how*), formação escolar (conhecimento teórico), fundamental para os produtos técnicos, informação acrescida de experiência, informações úteis e identificado como pessoal, e dependente do emissor, do receptor e da motivação.

Todas estas definições são vagas e subjetivas e estão em perfeita sintonia com as teorias de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre conhecimento tácito e de Davenport (1998) quando elenca os atributos do conhecimento. Outra idéia importante foi do gerente comercial que diferenciou o conhecimento técnico do conhecimento comercial de cliente e mercado como necessários e sinérgicos para negócio da empresa, uma idéia diferente das outras que partiram de definições de informação.

Os gerentes reconhecem de forma não estruturada o conhecimento e a informação como fundamentais e diferenciais para o negócio da distribuidora, mas não o imaginam como a variável determinante de processos dentro da empresa.

4.3.2 Importância da gestão do conhecimento

Na segunda área, o objetivo era identificar se os dirigentes reconhecem a importância da Gestão do Conhecimento, acreditam na utilidade desta e tem a

motivação para implantá-la? E se já existe um mapeamento das pessoas na organização.

O mapeamento de competências na organização se resume à descrição das habilidades no organograma da empresa e no conhecimento pessoal que os gerentes têm sobre os funcionários de cada área. A gerente administrativa mencionou que existe a intenção de se criar a gestão por competências de maneira formal.

Sobre a possibilidade de se gerir o conhecimento, a idéia souou nova para quase todos. Apesar da novidade e de certo espanto com a proposta, todos opinaram sobre como poderia ser feito. As opiniões são todas coincidentes com aspectos dos estudos de diversos autores. As opiniões foram: a transmissão do conhecimento poderia se dar em situações criadas, através de treinamentos, da troca de experiências, dependem das pessoas terem motivação, interesse e serem pró-ativas, serviria para nivelar conhecimentos, transformar informações em conhecimento e poder-se-ia usar a intranet e o jornal interno como canais. Estas idéias estão presentes em quase todos os autores quando tratam do contato pessoal para o partilhamento do conhecimento tácito, quando definem as barreiras pessoais e organizacionais, exemplificam as fases de criação do conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 25-46), e quando elencam as ferramentas para gestão da informação (DAVENPORT, 1998).

4.3.3 Práticas da gestão da informação e do conhecimento

Na terceira área o objetivo era identificar as ferramentas de gestão da

informação e de gestão do conhecimento que a empresa possui e o uso que os dirigentes fazem delas. Para isso foram feitas perguntas específicas sobre: o perfil que os gerentes buscam contratar; as estratégias adotadas pela empresa; os mecanismos de transferência de conhecimento adotados dentro e fora da empresa; e sobre as microcomunidades e remuneração por resultados.

As principais práticas formais de transferência elencadas pelos gerentes são: reunião mensal dos gestores com os funcionários, reuniões e treinamentos dentro dos departamentos, aprendizagem diária, reunião entre os gerentes, treinamentos presenciais e via internet com fornecedores de produtos e treinamentos negociais. Curiosamente, só dois gerentes elencaram a intranet e a internet como ferramentas de transferência de conhecimento e nenhum citou o sistema gerencial, que consta entre os itens mais usados pelos funcionários. Todas estas práticas estão focadas no nivelamento do conhecimento e nenhuma na criação ou justificação do conhecimento. Sob este prisma, o conhecimento é tratado de forma reativa, depois que faltou é que se procura a informação e o suporte. Pode-se identificar aqui a opção pela estratégia da sobrevivência (Von Krogh; Ross: slocum, 1994).

Outras práticas utilizadas para transferir o conhecimento e a informação dentro da empresa são informais e não sistemáticas.

Na pergunta sobre o ambiente externo identificou-se que o conhecimento adquirido pelos vendedores não possui uma forma sistemática de ser transferido para a organização, apesar de ser reconhecido como uma das fontes de maximização de resultados pelos gerentes. “[...] é no cliente que se aprende nunca na mesa de escritório.” (Informação verbal)², permanece restrito ao departamento comercial, em algumas reuniões de vendas quando se faz algum depoimento.. Esta

fonte de conhecimento externo é subutilizada e pode acarretar problemas pela sua não monitoração como no caso de novas tecnologias e de concorrentes ou não melhorar o poder de barganha da empresa, como foi sugerido pelo gerente de produtos na primeira pergunta quando nomeou a empresa como conduto de informações. (DAVENPORT, 1998, p. 247-268). A questão do ambiente externo não é despercebida. Mas, os gerentes a têm como informação tácita. O gerente geral propôs fazer uma reunião mensal para compartilhar o conhecimento dos vendedores externos.

Ainda na terceira área, sobre as características fundamentais dos funcionários que os gerentes valorizam; dois disseram que tem a ver com a descrição do cargo e três elencaram valores comportamentais necessários para as áreas que gerenciam. Não houve referências específicas sobre características como capacidade de aprender, mas, todos citaram capacidade de comunicação como importante.

Na estratégia da empresa, informação e conhecimento não são objetivos ou estratégias específicas, são necessidades individuais dos departamentos para gerenciar novos produtos e cumprir as metas financeiras gerais, em oposição à teoria do conhecimento que prega o apoio da alta gerência (DAVENPORT, 1998, p.187).

Também, nas alianças com fornecedores e representantes, o objetivo é a meta financeira. O aprendizado é reconhecido como fundamental, mas, é delegado ao funcionário que representará este fornecedor dentro da distribuidora, normalmente feito por um treinamento inicial.

Os grupos de trabalho são ocasionais, sob alguma demanda específica e são reconhecidos formalmente pela participação, mas sem retornos financeiros.

² Informação fornecida pelo gerente de produtos da empresa estudada em 22 ago. 2006.

Reconhecimentos financeiros são concedidos por tarefas excepcionais e a critério da empresa. Estes grupos de trabalho estão normalmente dentro dos departamentos e focados em problemas operacionais urgentes e não estratégicos. Aqui não se aproveita a oportunidade de fomentar as microcomunidades e criar contato entre as pessoas construindo relações de confiança. Uma iniciativa interessante foi da gerente administrativa que promove reuniões dentro do seu departamento onde as pessoas dizem características que mais admiram nas outras e as tomam como *benchmarking*.(citar fala da gerente adm.)

A empresa mede os resultados por indicadores financeiros e operacionais e remunera as pessoas e departamentos com base no cumprimento destas metas. Não há metas estratégicas a serem atingidas. A empresa pretende formalizar a avaliação de desempenho para todos os níveis hierárquicos da empresa, como forma de acompanhar e desenvolver as pessoas. (fala da gerente adm.)É uma iniciativa importante para o ambiente organizacional.

4.3.4 Próximos passos

Na quarta área o objetivo foi Identificar quais os passos que a empresa pretende dar em relação à informação e ao conhecimento, primeiro refletindo sobre as forças e fraquezas da distribuidora e depois elencando as ferramentas para ir além.

Os gerentes apontaram quatro pontos fracos: O processo de transferência da informação, a falta de informação, a grande quantidade de informação oriunda do grande número de produtos, a falta de conhecimento entre as áreas e a falta de

prioridade da informação dos grandes fornecedores da multinacional em relação à filial brasileira. Em resumo, o problema é o acesso a informação certa na hora certa. Este é o problema essencial que a GI busca resolver (COHEN, 2002).

Os pontos fortes foram o conhecimento técnico dos especialistas e vendedores externos, comunicação clara da performance da empresa, equipe motivada e com vontade de aprender, agilidade da empresa de implantar mudanças e o fato da operação da distribuidora apesar de complexa, ser capaz de fornecer diferentes soluções aos clientes, foi também apontado como diferencial.

As práticas que os gerentes gostariam de ver implantadas são: grupos de discussão técnica via WEB, avaliação 360 graus, cultura de *feed-back* e gestão por competências. Todas estas ferramentas estão elencadas entre os autores como ferramentas necessárias à gestão do conhecimento e pode-se inferir que remetem à idéia de criar o contexto capacitante através do contexto certo ou “ba” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Na última área da pesquisa buscou-se identificar a percepção sobre o domínio da tecnologia da informação na empresa alicerce das iniciativas de GC.

Quase todos os gerentes responderam que as pessoas lidam bem com as ferramentas de TI da empresa, com exceção de um que sente falta de treinamento dos funcionários no SIG.

4.4 Análise dos questionários

Este item analisa o resultado da coleta de dados com o uso do questionário aplicado nos funcionários da distribuidora (APENDICE B), A análise foi feita

buscando sinergias com as teorias de contexto capacitante de Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001), a teoria de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), os estudos de informação de Davenport (1998) e as análises de CHOO(2003). Nos itens dos questionários, foram analisados a primeira e a segunda maior de ocorrência de respostas como indicativo da frequência do fato, utilizando-se esta indicação como resposta válida para a análise junto à teoria. Abaixo analise dos itens separadamente por área.

O item sete do questionário revelou um alto grau de satisfação com a empresa em todos os quesitos (GRAF. 3). No quesito de avaliação geral sobre a motivação de se trabalhar na empresa, obteve-se um índice maior de 80% de motivados e muito motivados. Estas informações são consoantes com as propostas de Davenport (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) sobre a importância de um ambiente social na empresa onde as pessoas se sintam bem, se sintam estimuladas e permitam a troca de conhecimentos. É o básico para o começo do contexto capacitante (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

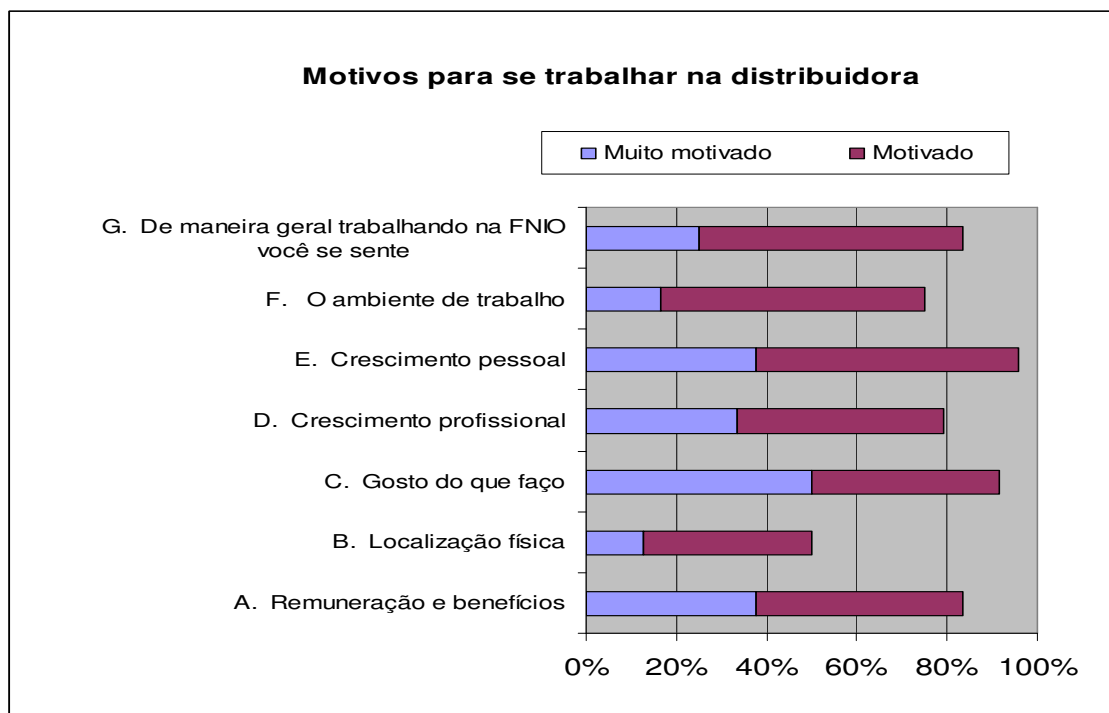


GRÁFICO 3 - Grau de entusiasmo com a empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1 Gestão da informação

Este item analisa especificamente as fontes de informação utilizadas pelos funcionários e as seleciona entre fontes que privilegiam o conhecimento tácito: representado pelas letras D, E, G, H, I e J; as fontes características do conhecimento explícito representadas pelas letras A, B, C e F; e os indicadores de trocas com o ambiente externo pelas letras K e L; e uma pergunta resumo na letra M.

Nas questões abaixo marque a coluna correspondente à frequência que você usa os meios para obter informação e solucionar dúvidas no seu dia a dia. Por favor, Marque todas as opções.

- S = Sempre (todo dia)
- F = Frequentemente (01 vez por semana)
- O = Ocasionalmente (01 vez por mês)
- R = Raramente (menos de 01 vez por mês)
- N = nunca

	S	F	O	R	N
a. Catálogos impressos dos produtos					
b. Sites do grupo premier farnell e de fornecedores					
c. Sistema gerencial da FNIO Brasil					
d. Reuniões com o pessoal do seu departamento					
e. Reuniões via internet ou teleconferência					
f. Treinamentos via internet ou teleconferência					
g. Treinamento presencial.					
h. Conversas no corredor					
i. Perguntas a colegas e outros funcionários					
j. Peça socorro por e-mail ou telefone a alguém					
k. Informação de conhecidos fora da empresa					
l. Outras fontes					
m. Você consegue as informações de que precisa?					

Nas questões sobre o uso de fontes de conhecimentos explícitos representado no item oito pelas letras A, B, C e F, evidenciou-se um elevado índice de uso nestas ferramentas, principalmente nas baseadas na Tecnologia da Informação. A principal limitação relativa a estas questões é que basicamente são ferramentas de busca de dados e informações estruturadas e não proporcionam o contato direto entre as pessoas. São utilizadas como ferramentas de solução de dúvidas e não de criação de conhecimento que possa levar à vantagem competitiva.

Os mecanismos facilitadores da conversão dos conhecimentos tácitos, representados pelas questões oito letras D, E, G e H, se revelaram pouco utilizados pelos funcionários da empresa. Esta informação indica que a empresa está centrada em processos que utilizam a informação estruturada e não privilegiam as informações não estruturadas ou conhecimentos tácitos.

As letras I e J da questão oito avaliam dois mecanismos de transferência de

conhecimento tácito que existem em qualquer ambiente, independente do estímulo das empresas. Pela freqüência destes itens observa-se que o contato pessoal, que privilegia o conhecimento tácito, é muito freqüente e utilizado quase exclusivamente para resolução de demandas imediatas.

A troca com o ambiente externo é mínima como nos dizem as letras K e L do questionário. Isto demonstra que o monitoramento do ambiente não é prioridade da empresa. Segundo o quadro de saberes de Choo (2003) pode-se identificar aqui deficiências de informação que podem impactar na performance da empresa.

Na última pergunta da questão oito os respondentes afirmaram por unanimidade, que sempre conseguem a informação de que precisam. Isto indica um vigoroso processo de busca de informação e conhecimento da localização dos recursos informacionais e competências dentro da organização.

Esse perfil de uso das fontes do conhecimento indica que a empresa é centrada em informações explícitas e específicas e ainda é incipiente no gerenciamento de processos de longo prazo voltados para a criação de conhecimento e sua vantagem competitiva (GRAF. 4). Sempre indica uma vez por dia e freqüentemente, uma vez por semana.

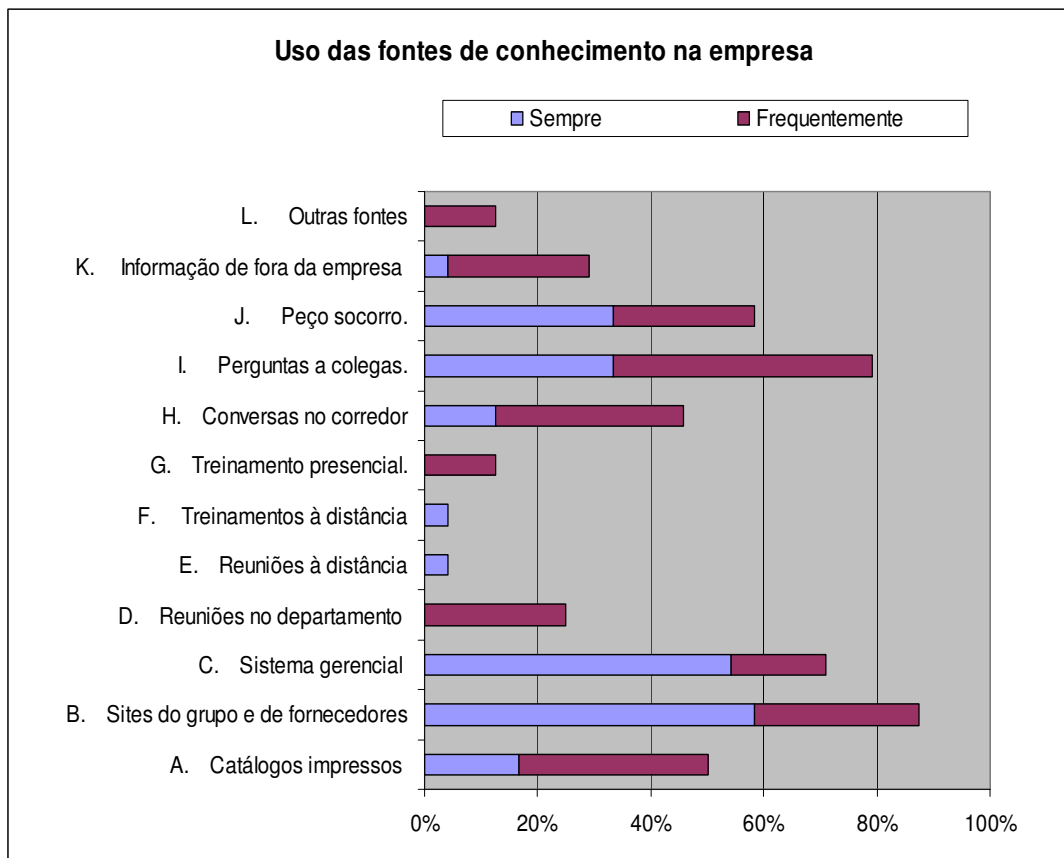


GRÁFICO 4 - Fontes de informação utilizadas pelos funcionários da empresa
 Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.2 Gestão do conhecimento

A análise dos itens de nove a trinta e um estão calcados nas teorias da gestão do conhecimento e buscam discutir aspectos específicos sob a luz das pesquisas de Choo (2003); Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh; Ichijo; Nonaka; (2001) . Os itens são perguntas e afirmações onde o respondente deve marcar seu grau de concordância, entre concordo totalmente e discordo totalmente.

Sobre as afirmações e perguntas abaixo selecione a opção que corresponde à sua intensidade com que elas acontecem

- CT = Concordo totalmente
- C = Concordo
- CP = Concordo Parcialmente
- D = Discordo
- DT = Discordo totalmente

	CT	C	D	D	DT
--	----	---	---	---	----

9) As informações e o conhecimento que o pessoal da empresa possui impactam no desempenho econômico da empresa?					
10) A empresa <u>tem</u> todas as informações e conhecimentos que ela precisa.					
11) A empresa <u>usa</u> bem todas as informações que ela possui a disposição					
12) A estratégia da empresa é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais.					
13) Existe elevado nível de consenso sobre quase são os pontos forte da empresa em termos de habilidade e competência?					
14) As pessoas da empresa, inclusive Eu, têm bom domínio dos recursos de informática que utilizamos diariamente.					
15) As pessoas se sentem perdidas com a quantidade de informações disponível dentro da empresa.					
16) No dia a dia sei a quem ou aonde pedir as informações que preciso.					
17) De forma geral, temos as informações necessárias para o dia a dia usando os recursos da empresa					
18) A empresa é flexível.					
19) As pessoas compartilham as informações que possuem quando alguém pede.					
20) A responsabilidade por novas idéias é dos gerentes.					
21) Tenho idéias que poderiam melhorar algum procedimento ou o desempenho da empresa ou das pessoas que aqui trabalham					
22) Eu compartilho minhas idéias dentro da empresa					
23) A empresa reconhece as pessoas que dão boas idéias.					
24) As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com seu setor. Buscam uma atuação conjunta.					
25) As necessidades de mudança dentro da empresa são reconhecidas e discutidas.					
26) A gente consegue expor idéias e projetos sem se sentir inibido ou pressionado					
27) Dentro da empresa há incentivos a trabalhar em grupos.					
28) A empresa têm grupos de trabalho ou força tarefa com objetivos específicos.					
29) A empresa faz mapeamento para identificar os conhecimentos e competências dos funcionários.					
30) A avaliação na empresa é feita no só pelo desempenho financeiro, mas, por metas operacionais e estratégicas.					
31) A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.					

TABELA 4

Itens sobre a importância do conhecimento e da informação

Importância do conhecimento e da informação	CT	C	CP	D	DT
---	----	---	----	---	----

9) As informações e o conhecimento que o pessoal da empresa possui impactam no desempenho econômico da empresa?	50%	42%	8%	0%	0%
10) A empresa <u>tem</u> todas as informações e conhecimentos que ela precisa.	17%	33%	42%	8%	0%
11) A empresa <u>usa</u> bem todas as informações que ela possui a disposição	13%	25%	54%	4%	4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os itens nove a onze (TAB. 4) são relativos à importância atribuída ao conhecimento e à informação (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Neste aspecto os respondentes concordam, no item nove, em sua quase totalidade que o pessoal da empresa é o diferencial competitivo. Mas, tem discordâncias sobre a capacidade da empresa ter as informações necessárias e utilizá-las com eficácia, no item dez e onze. Esta informação é importante porque evidencia que não há uma iniciativa consciente de gestão do conhecimento ou de informação.

TABELA 5

Itens sobre estratégia e alta administração

Estratégia e alta administração	CT	C	CP	D	DT
12) A estratégia da empresa é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais.	25%	38%	25%	8%	4%
13) Existe elevado nível de consenso sobre quase são os pontos forte da empresa em termos de habilidade e competência.	8%	54%	21%	17%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os itens doze e treze, sobre a estratégia e administração da empresa (TAB. 5), buscam compreender o processo de comunicação formal da direção dentro da empresa. Este processo de comunicação implica em homogeneidade de pensamento e ação. Os respondentes caracterizaram em quase 90%, que a estratégia é comunicada, mas a percepção das ações e táticas é menos concisa, evidenciada pela maior dispersão dos resultados do item treze.

TABELA 6

Itens sobre sistemas de informação e comunicação

Sistemas de informação e Comunicação	CT	C	CP	D	DT
14) As pessoas da empresa, inclusive eu, têm bom domínio dos recursos de informática que utilizamos diariamente.	8%	63%	25%	4%	0%
15) As pessoas se sentem perdidas com a quantidade de informações disponível dentro da empresa.	4%	8%	46%	33%	8%
16) No dia a dia sei a quem ou aonde pedir as informações que preciso.	43%	39%	17%	0%	0%
17) De forma geral, temos as informações necessárias para o dia a dia usando os recursos da empresa	25%	54%	13%	0%	8%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os itens quatorze a dezessete inquiram sobre o sistema de informação e comunicação na empresa (TAB. 6). Aqui, se busca verificar como as pessoas de sentem em relação à tecnologia da informação, suporte para a gestão do conhecimento (CARVALHO; FERREIRA, 2004; COHEN, 2002) e como elas lidam com a quantidade e a localização do conhecimento dentro da organização (DAVENPORT, 1998). Os resultados analisam o bom domínio da tecnologia da informação no item quatorze (96%), já esperado de uma equipe bem educada e de uma empresa bem estruturada, porém, constata-se alguma dificuldade em lidar com a informação dispersa dentro da empresa pela concordância de 58% com o item quinze. Os respondentes continuam afirmando no item dezessete que conseguem as informações de que precisam embora com menos convicção que na letra M questão oito.

TABELA 7

Itens sobre cultura organizacional

Cultura Organizacional	CT	C	CP	D	DT
18) A empresa é flexível.	25%	42%	33%	0%	0%
19) As pessoas compartilham as informações que	17%	42%	42%	0%	0%

possuem quando alguém pede.					
20) A responsabilidade por novas idéias é dos gerentes.	4%	4%	13%	52%	26%
21) Tenho idéias que poderiam melhorar algum procedimento ou o desempenho da empresa ou das pessoas que aqui trabalham	27%	64%	9%	0%	0%
22) Eu compartilho minhas idéias dentro da empresa	13%	63%	17%	0%	8%
23) A empresa reconhece as pessoas que dão boas idéias.	13%	46%	25%	17%	0%
24) As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com seu setor. Buscam uma atuação conjunta.	13%	25%	33%	17%	13%
25) As necessidades de mudança dentro da empresa são reconhecidas e discutidas.	4%	54%	25%	13%	4%
26) A gente consegue expor idéias e projetos sem se sentir inibido ou pressionado	13%	50%	29%	4%	4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os itens 18 a 26 (TAB. 7), sondam sobre aspectos da cultura da empresa que dizem respeito à disponibilidade das pessoas, a liberdade para a crítica interna e a solicitude, bases para o aprendizado organizacional (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Neste tópico há menos homogeneidade na percepção das características da organização, mas, um resultado positivo em relação à flexibilidade, liberdade para discussão de idéias e de mudanças na empresa. Os itens 24 e 25 apresentam as maiores discordâncias. O item 21 apresenta um percentual de quase 90% de que os funcionários possuem idéias sobre a distribuidora, demonstrando motivação e interesse pela organização. Os respondentes também demonstram solicitude, itens dezoito, 22 e 26 e a percebem nos pares e conferem a toda empresa a responsabilidade pelas mudanças e idéias, item vinte, e todos concordam que a empresa é flexível, no item dezoito, significando que há um canal de entendimento entre os funcionários e a empresa.

TABELA 8

Itens sobre organização e processos de trabalho

Organização e processos de Trabalho	CT	C	CP	D	DT
-------------------------------------	----	---	----	---	----

27) Dentro da empresa há incentivos a trabalhar em grupos.	13%	46%	25%	17%	0%
28) A empresa têm grupos de trabalho ou força tarefa com objetivos específicos.	9%	39%	43%	4%	4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os itens 27 e 28 tratam dos processos de trabalho da empresa (TAB. 8), visam verificar o andamento das microcomunidades internas à empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Os funcionários identificam que a empresa possui grupos de trabalho específicos e que são de alguma forma incentivados a integrá-los.

TABELA 9

Itens sobre as políticas e práticas de administração de RH

Políticas e Práticas de Administração de RH	CT	C	CP	D	DT
29) A empresa faz mapeamento para identificar os conhecimentos e competências dos funcionários.	8%	33%	38%	17%	4%

Fonte: Dados da pesquisa.

O item 29 pergunta sobre a prática de mapeamento de recursos humanos (TAB. 9) e está ligado à necessidade da empresa saber onde estão os especialistas. Os questionários indicam que não há consenso sobre a prática de identificação das pessoas na distribuidora, o que delega a identificação dos especialistas ao interesse de cada indivíduo. Convém ressaltar ainda que a troca com o ambiente externo é mínima, letra K e L da questão oito, e o resultado da questão dezessete só se sobressai pelo número reduzido de pessoas na empresa.

TABELA 10

Itens sobre mensuração de resultado

Mensuração de Resultado	CT	C	CP	D	DT
30) A avaliação na empresa é feita não só pelo desempenho financeiro, mas, por metas operacionais e	25%	42%	29%	4%	0%

estratégicas.					
----------------------	--	--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa.

O item 30, sobre mensuração de resultados (TAB. 10), está ligado ao fato de o conhecimento ser um ativo não financeiro (DRUCKER, 1993). Os questionários evidenciam que a empresa já possui metas não financeiras. Pela observação do pesquisador as metas não financeiras, são operacionais e estão vinculadas a performances individuais de cada setor. Não identificou-se metas estratégicas nem tampouco metas ou medidas de resultados para ativos intangíveis como conhecimento. A performance empresarial continua sendo medida apenas por medidas objetivas como lucro, margem e faturamento e índices de produtividade e erro.

TABELA 11

Itens sobre o aprendizado com o ambiente

Aprendizado com o ambiente	CT	C	CP	D	DT
31) A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	13%	54%	29%	4%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

O item 31 (TAB. 11), questiona sobre o aprendizado com o ambiente em busca de saber se a empresa gerencia o ambiente externo (DAVENPORT, 1998). O resultado indica que os funcionários percebem positivamente o relacionamento com outras empresas, apesar do caráter instrumental que vimos nas respostas das entrevistas.

4.5 Discussão dos dados

A comparação das entrevistas com os questionários mostrou inúmeros dados relevantes e várias congruências que serão exploradas aqui.

Todas as pessoas da empresa reconhecem a importância de se ter informações e conhecimento adequado para a operação do negócio, os reconhecem como diferencial e os relacionam com o desempenho da empresa.

A informação e o conhecimento apesar de reconhecidos como diferencial do negócio não são tratados como variáveis fundamentais do negócio.

As principais ferramentas de gestão da informação usadas são os sites de fornecedores, o sistema de gestão integrado, os catálogos impressos e perguntas às pessoas internas da empresa. Apesar do uso constante, estas ferramentas não estão ligadas ou apoiando algum processo. Isto implica, que o processo de aprendizagem organizacional não é cuidado. Em caso de perda do saber os gerentes contam com o apoio do fornecedor para substituí-la.

As principais ferramentas de gestão do conhecimento usadas são o treinamento presencial, as conversas no corredor e a reunião mensal. A empresa não identifica as ferramentas que já possui como intranet, ferramentas de *groupware*, grupos de trabalho como instrumentos da gestão do conhecimento.

O conhecimento e a informação são tratados de forma reativa, quando se sente a falta é que se procura supri-la através da treinamentos e o compartilhar das informações. Por isso, a gestão do conhecimento ainda não é uma realidade na distribuidora.

A percepção dos gerentes em relação às práticas de gestão do conhecimento são quase inexistentes, não fazem parte do dia a dia. Os processos de conversão do conhecimento não são conhecidos.

Apesar das diferentes definições usadas pelos gerentes, há sentimentos

comuns e unicidade de pensamento em relação à atuação da empresa. Os gestores da empresa conhecem bem a operação e estão empenhados em ter uma atuação pró-ativa.

.Os funcionários conhecem as estratégias e números da distribuidora e estão altamente comprometidos com a empresa. Há espaço para a comunicação e a crítica dentro da empresa e as pessoas buscam melhorar o ambiente com idéias.

O organograma da empresa (APÊNDICE D) mostra uma estrutura verticalizada, sem interações horizontais entre os departamentos da empresa, típica de uma organização hierarquizada, com uma via de comunicação de mão única. Apesar do organograma não refletir o ambiente da empresa, ele como instrumento formal da cultura organizacional não reflete uma estrutura de maior liberdade, mais propícia ao gerenciamento de intangíveis.

A empresa está extremamente focada na parte física das operações diárias de compra, venda e logística. Pelo perfil dos produtos distribuídos, as atenções estão voltadas para a busca de informações técnicas, explícitas e estruturadas, corroborado pelo perfil de uso das fontes de informação. Esta atitude é normal, mas, foca a empresa no entregar de pedidos e deixa as iniciativas de criação de valor dos negócios existentes, tímidas.

O monitoramento do ambiente externo é tácito e não é considerado pelo pessoal da operação como necessário.

O tamanho da empresa foi citado por diversos gestores como inibidor de algumas atividades como o mapeamento formal das pessoas e facilitador de outras como a tomada de decisões.

5 CONCLUSÕES

“O trabalho do conhecimento é uma condição humana, não um privilégio de poucos.” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA,2000)

O mundo passa por mudanças em ciclos cada vez mais curtos. A velocidade destas mudanças traz para as empresas um novo ambiente competitivo. Para se sobressair neste ambiente as vantagens devem ser rapidamente aproveitadas e transformadas em resultado. A informação e o conhecimento são reconhecidos como os agentes capazes de trazer estas vantagens competitivas e a gestão da informação e do conhecimento começam a ocupar um importante papel no mundo empresarial. Devido a esta importância, este tema foi escolhido para ser analisado nesta dissertação.

O objetivo principal é saber como uma empresa distribuidora de produtos tecnológicos gerencia as informações e conhecimentos sobre produtos e mercados visando melhorar seu desempenho empresarial. Além disso, buscou-se secundariamente identificar as ferramentas de gestão do conhecimento e de informação utilizadas na empresa e elencadas na teoria, a percepção dos gestores em relação a estas práticas, aos processos de conversão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

O estudo de campo indicou que a DISTRIBUIDORA ainda não compreendeu a importância da gestão do conhecimento e da gestão da informação para a sua performance, apesar de reconhecer a informação e conhecimento como fundamento do negócio e o declarar em sua missão, estes não constam nas preocupações básicas da empresa, com exceção de alguns esforços de conhecimento técnico.

As ferramentas de informação e do conhecimento identificadas na DISTRIBUIDORA estão em sintonia com os estudos dos autores do referencial teórico; no entanto, encontram-se pouco estruturadas, informais ou subutilizadas, e principalmente desarticuladas indicando a não existência da gestão da informação e do conhecimento como estratégias e políticas da empresa.

A empresa perde oportunidades com esta postura. Pode-se perceber nas entrevistas que as respostas sobre a importância da informação elencaram apenas aspectos funcionais de processamento e tráfego, preocupações típicas com o erro da informação e não com a criação de valor.

O monitoramento descompromissado do ambiente externo, simplesmente, não prepara a empresa para sair na frente com produtos focados em seus pontos fortes. Diminui sua competitividade. Há uma oportunidade claramente perdida aqui que é não buscar os fornecedores que poderiam agregar vendas com menor custo em função do conhecimento e relacionamento com o cliente.

As ferramentas de transferência de informação estão focadas na informação estruturada e há pouca ênfase à informação não estruturada. As práticas de transferência de conhecimento estão focadas no conhecimento explícito, e a questão do conhecimento tácito não está claramente identificada e trabalhada. O uso das ferramentas de TI como ferramenta informacional é tímido.

Mesmo não possuindo uma prática formalizada de gestão do conhecimento, a DISTRIBUIDORA busca a disponibilidade da informação e por isso poderia-se começar a caracterizá-la como proposto por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) em Minimizador de Risco: o primeiro estágio na Gestão do conhecimento, onde a organização começa a entender e pensar sobre seus recursos informacionais.

As pessoas da empresa reconhecem a forte dependência entre a

disponibilidade da informação e a qualidade do conhecimento com a capacidade de alcançar resultados empresariais melhores.

Existe uma série de fatores que favorecem a implantação da GC na DISTRIBUIDORA, um ambiente adequado de alta motivação que favorece o contato e a troca entre as pessoas, várias ferramentas já disponíveis e funcionários que acreditam na sua responsabilidade pela informação e pelo conhecimento. Este é um cenário onde poderia surgir uma Prospectadora de eficiências: uma empresa mais consciente, focada em tornar acessível os conhecimentos que possui à toda organização e buscar novos usos para eles, melhorando a performance empresarial.

Para o pesquisador solidificou-se a percepção de que a Gestão do Conhecimento são os esforços conscientes de gerenciamento de pessoas, informações e conhecimento em busca de ambientes que incentivem a sua existência e que permitam identificar suas ações, através de resultados qualitativos ou quantitativos.

5.1 Limitação do trabalho

O trabalho apresenta limitações inerentes ao estudo de caso, não se podendo generalizar os fenômenos apresentados.

A diferença de estrutura entre a empresa pesquisada e as empresas utilizadas pelos autores do referencial teórico, tanto em porte quanto em atividade econômica representam outra limitação.

Outra limitação é que as ferramentas de coleta de dados foram utilizadas pela primeira vez não tendo sido criticadas ou validadas anteriormente.

Uma observação é que o pesquisador é representante da empresa, podendo ter tido isenção suficiente na interpretação dos dados.

5.2 Contribuições

Não obstante estas limitações o estudo trouxe contribuições significativas ao pesquisador, à distribuidora e à academia.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho apresentou duas novas ferramentas de coleta de dados para a Gestão do conhecimento, que podem no futuro ser reutilizadas, criticadas e adaptadas.

Além disto, o trabalho trouxe mais um estudo de caso para a academia e confirma a importância das teorias sobre a informação e o conhecimento serem pesquisadas.

Para a empresa foi importante o fato de participar de um estudo que pode ajudá-la a se conhecer e a refletir sobre um assunto que está presente em sua missão.

Para o autor foi fundamental solidificar e sistematizar os conhecimentos adquiridos durante o mestrado profissional sobre os estudos da teoria do conhecimento. Poder exercer uma visão crítica da realidade de uma empresa com base em estudos empíricos de outras realidades.

5.3 Pesquisa futura

O presente estudo possibilitou a identificação de novas oportunidades de

pesquisa sobre a gestão do conhecimento.

Para a academia uma sugestão da pesquisa é utilizar os instrumentos de coleta em outras pesquisas criticando-os.

Outra é pesquisar a influência da cultura brasileira na gestão do conhecimento em relação às culturas onde foram feitas os estudos dos autores de referência.

Outra sugestão é como o segmento e perfil da atividade da empresa: comercial, fabricante ou prestadora de serviços impactam no modelo de GC, em função da diferença de recursos que podem dispor e das necessidades de mercado que são muito diferentes.

Para a empresa a sugestão é aprofundar esta pesquisa dentro da distribuidora buscando identificar qual seria o melhor caminho ou modelo para se começar a GC dentro da empresa.

Para o pesquisador a pesquisa futura é em que grau uma empresa distribuidora de produtos de base tecnológica deve possuir um programa de gestão do conhecimento, uma vez que ela não gera tecnologias, mas, as distribui.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do conhecimento: proposta de modelagem conceitual integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais eletrônicos...* Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2005.html>. Acesso em: 05 set. 2006.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; SOUZA, R. R. A construção do conceito de gestão do conhecimento: práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno social. In: KM BRASIL 2003. ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2003. *Anais...* São Paulo: SBGC, 2003. p. página inicial-final.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. *Estatísticas*. 2006. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br>>. Acesso em: 05 jan. 2006

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v.17, n.1, p. 99-120, 1991 citado por VON KROGH; ICHIJO; NONAKA. *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350p.

CARVALHO, R. B.; FERREIRA, M. A. T. Check-up do portal: uma proposta de metodologia para avaliação técnico-gerencial de portais corporativos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23., 2004, Curitiba, PR. *Anais...* Curitiba: [s.n.], 2004.

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. 425p.

COHEN, David. *Exame* : a empresa do novo milênio. São Paulo: Editora abril, 1999.

COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n.3, p. 26-36, set./dez. 2002.

DAVENPORT, Thomas. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVENPORT, Thomas.; PRUSAK, Lawrence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DICIONÁRIO Houaiss, 2006. Disponível em: <<http://www.houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2006.

DUARTE, Adolpho W. D. *Análise e diagnóstico das práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma empresa de mineração*. 2006. 110p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2006.

DRUCKER, Peter F. *As novas realidades no governo, na política e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. São Paulo: Pioneira, 1989.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel de Souza. (Org.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 109-128.

FAULKNER, W.; SENKER, J.; VELHO, L. *Knowledge frontiers: public sector research and industrial innovation in biotechnology, engineering ceramics, and parallel computing*. New York: Oxford University Press, 1995. 337p. citado por 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*. 2000. 257f. Tese (Doutorado) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel de Souza. (Org.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 94-107.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. In: GESTÃO do conhecimento. São Paulo: Campus, 2000. (Harvard Business Review). p. 50-81.

GATTONI, R., FERREIRA, M. A gestão de conhecimento na conduta de projetos corporativos em tecnologia da informação: um estudo de caso. In: KRUGLIANSKAS, Isak.; TERRA, Jose. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003. p. 319-342.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, A. S.; SPERS, V. R. E. Empresas metanacionais e gestão do conhecimento in: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., Salvador. *Anais...* São Paulo: PGT/USP, 2002. p. 1-14.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Incorporando a perspectiva da competência essencial. In: COMPETINDO pelo futuro. São Paulo: Campus, 2001. p. 257-274.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002 citado por SILVEIRA, Gutenberg; KUNIYOSKI, Márcio Shoiti; SANTOS, Silvio Aparecido dos. *Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia intensiva e suas contribuições para a criação de valor*. estudo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2005, Brasília *Anais eletrônicos...* Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Contas nacionais*. 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 05 jan. 2006

LIEBOWITZ, J. *Knowledge management handbook*. New York: CRC Press, 1999 citado por SANTOS, André Eduardo Miranda dos; POPADIUK, Sílvio. *A gestão do conhecimento e a capacidade de competição*. [s.l.]: [s.n.], 2003.

MARODIN, F.; VARGAS, L. Estratégias de gestão do conhecimento e o uso de tecnologia de informação: um estudo de caso em uma empresa de software. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais eletrônicos...* Curitiba: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2005.html>. Acesso em: 05 set. 2006.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2. ed. São Paulo: Cortez editora, 2000. 118p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; FLEURY, Maria Tereza Leme ; CHILD, John. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, Maria Tereza Leme ; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 294-316.

PEREIRA, J. A. G.; NUNES, R. S. Cultura organizacional e estratégia competitiva: um estudo de multicasos nas concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS). *Administração On Line*, São Paulo, v. 3, n. 4, out/dez. 2002. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art34/joao.htm>. Acesso em: 28 jul. 2006.

PORTER, M. *Competição=on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 10-164.

SANTOS, André Eduardo Miranda dos; POPADIUK, Sílvio. *A gestão do conhecimento e a capacidade de competição*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2005, Brasília *Anais eletrônicos...* Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

SENGE, P. M. A. *A quinta disciplina*. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 352p.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, H. R. *A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam a era da internet*. Rio de Janeiro: Campus, 1999 citado por COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n.3, p. 26-36, set./dez. 2002.

SILVEIRA, Gutenberg; KUNIYOSKI, Márcio Shoiti; SANTOS, Silvio Aparecido dos. Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia intensiva e suas contribuições para a criação de valor: estudo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2005, Brasília. *Anais eletrônicos...* Brasília: ANPAD, 2005.

CD-ROM.

STEWART, T. Capital Intelectual; a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998 Cap. 1.

SROUR, Robert H. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do conhecimento*; o grande desafio empresarial: uma abordagem baseado no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 283p.

VASCONCELOS, M. C. R. L. Capital social e gestão do conhecimento. In: CONVIVENCIALIDADE: a expressão da vida nas empresas. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 9, p. 123-140.

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. 2000. 257f. Tese (Doutorado) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

VASCONCELOS, M. C. R. L. O desafio da gestão do conhecimento tecnológico nas empresas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., Salvador, nov. 2002. *Anais...* São Paulo: PGT/USP, 2002. 16 p.

VON KROGH, G.; ICHIJO; NONAKA. *Facilitando a criação do conhecimento*: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350p.

VON KROGH, G.; ROOS; SLOCUM, K. An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, n.15, p.53-72, 1994 citado por VON KROGH, G.; ICHIJO; NONAKA. *Facilitando a criação do conhecimento*: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350p.

WIIG, K. M. Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history, 2003. Disponível em: <<http://www.krii.com>> citado por SANTOS, André Eduardo Miranda dos; POPADIUK, Sílvio. *A gestão do conhecimento e a capacidade de competição*. [s.l.]: [s.n.], 2003.

WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. 2006. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ci%C3%AAncia_da_informa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 12 set. 2006

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R.; Peter F. Drucker Foundation, O líder do futuro, 10 ed. Futura, 1996.

DRUCKER, P. Administrando em tempos de grandes mudanças. 5 ed., São Paulo, Fronteira, 1998, pág.71-82.

DRUCKER, P. Administrando para o futuro. 3 ed. São Paulo, Pioneira, 1993.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os dirigentes da empresa

1. Identificar se os dirigentes reconhecem a importância do conhecimento e da informação para o desempenho da empresa.
 - 1.1. Qual a importância da informação para a empresa?
 - 1.2. Qual a importância do conhecimento para a empresa?
 - 1.3. E qual o peso destas duas variáveis nas suas escolhas dos profissionais que trabalharão com você.
2. Identificar se os dirigentes reconhecem a importância da Gestão do Conhecimento, acreditam na utilidade desta e tem a motivação para implantá-la?
 - 2.1. Você acredita que seja possível gerenciar o conhecimento das pessoas dentro da empresa visando um melhor desempenho empresarial? Como você acha isto possível?
 - 2.2. A empresa sabe quem possui qual conhecimento ou habilidade?
3. Identificar as ferramentas de Gestão da Informação e de Gestão do conhecimento que a empresa possui e o uso que os dirigentes fazem delas. (Portal corporativo, ERP, ferramentas de groupware, reuniões, canais de comunicação,)
 - 3.1. Quais as práticas/instrumentos de transferência de informação utilizadas na FNIO?
 - 3.2. Quais as práticas/instrumentos de transferência de conhecimento utilizadas na FNIO?
 - 3.3. Como você avalia o impacto destas sobre a performance da empresa?
 - 3.4. Quando do planejamento estratégico anual é levado em conta a variável informação ou conhecimentos na formulação das estratégias e políticas da empresa? Como isto é feito? Qual o impacto desta consideração?
 - 3.5. A decisão de realizar alianças está frequentemente relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes? Os funcionários da empresa percebem claramente este objetivo de aprendizado?
 - 3.6. Quais os meios usados para transferir o conhecimento dos especialistas ou grupos para o restante da empresa.
 - 3.7. A empresa aprende com seus clientes? Existem mecanismos formais e informais estabelecidos para esta finalidade?
 - 3.8. A empresa premia / incentiva as pessoas a participar de grupos de discussão e de força-tarefa.
 - 3.9. Existe uma preocupação em medir resultados em mais de uma perspectiva – financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento?
 - 3.10. Existem esquemas de pagamento associadas ao desempenho da equipe?
4. Identificar quais os passos que a empresa pretende dar nesta área.
 - 4.1. Você saberia dizer quais são as deficiências de conhecimento sobre produtos, clientes procedimentos e mercados que há hoje na empresa? E quais são os pontos fortes?
 - 4.2. Quais práticas não listadas neste relatório você gostaria que houvesse na empresa?

APÊNDICE B – Questionário para os funcionários da empresa

QUESTIONÁRIO 01A

Pedro Leopoldo, 21 de agosto de 2006.

Bom dia,

Convidamos você a participar de um estudo sobre o gerenciamento das informações e práticas de transferência de conhecimento dentro da sua empresa.

Este estudo é de caráter acadêmico, feito no âmbito da Faculdade de Pedro Leopoldo e servirá EXCLUSIVAMENTE como coleta de dados para um trabalho de mestrado.

A FNIO foi escolhida por ser uma empresa onde a necessidade de informação e de conhecimento estão presentes em todos os seus produtos.

Você não precisa se identificar. Os dados aqui coletados são sigilosos, não serão divulgados de forma individual.

Para a efetividade do questionário, por favor, responda com toda sinceridade às questões.

Este questionário é rápido e levará cerca de dez minutos, somente. Favor marcar um X na questão que você considera mais adequada.

Este questionário será recolhido em uma hora. É muito importante a sua participação. Por favor, responda-o o mais brevemente possível. Não deixe questões sem respostas.

O resultado final do trabalho será enviado à empresa em agradecimento à participação de todos neste trabalho, quando estará à disposição de todos.

MUITO OBRIGADO, pela sua participação.

Por favor, preencha todas as questões, não deixando nenhuma em branco

CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE

32) SEXO Masculino Feminino

33) IDADE _____ anos

34) ESCOLARIDADE 2º grau concluído
 3º grau concluído
 Pós graduado
 Mestrado / Doutorado

35) OCUPAÇÃO DENTRO DA EMPRESA COMERCIAL
 ADMINISTRATIVO
 SUPORTE

36) INGLES LEIO
 FALO
 ESCREVO

37) TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA menos de 01 ano
 de 01 a 03 anos
 de 03 a 05 anos
 mais de 05 anos

38) Abaixo qualifique o seu grau de entusiasmo para trabalhar na empresa em todas as opções.

MM = Motiva muito
 M = Motiva
 I = Indiferente
 D = Desmotiva
 DM = Desmotiva muito

	MM	M	I	D	DM
n. Remuneração e benefícios					
o. Localização física					
p. Gosto do que faço					
q. Crescimento profissional					
r. Crescimento pessoal					
s. O ambiente de trabalho					
t. De maneira geral trabalhando na FNIO você se sente					

39) Nas questões abaixo marque a coluna correspondente à frequência que você usa os meios para obter informação e solucionar dúvidas no seu dia a dia. Por favor, Marque todas as opções.

S = Sempre (todo dia)
 F = Frequentemente (01 vez por semana)
 O = Ocasionalmente (01 vez por mês)
 R = Raramente (menos de 01 vez por mês)
 N = nunca

	S	F	O	R	N
u. Catálogos impressos dos produtos					
v. Sites do grupo premier farnell e de fornecedores					
w. Sistema gerencial da FNIO Brasil					
x. Reuniões com o pessoal do seu departamento					
y. Reuniões via internet ou teleconferência					
z. Treinamentos via internet ou teleconferência					
aa. Treinamento presencial.					
bb. Conversas no corredor					
cc. Perguntas a colegas e outros funcionários					
dd. Peço socorro por e-mail ou telefone a alguém					
ee. Informação de conhecidos fora da empresa					
ff. Outras fontes					
gg. Você consegue as informações de que precisa?					

Sobre as afirmações e perguntas abaixo selecione a opção que corresponde à sua intensidade com que elas acontecem

- CT = Concordo totalmente
 C = Concordo
 CP = Concordo Parcialmente
 D = Discordo
 DT = Discordo totalmente

	CT	C	D	D	DT
40) As informações e o conhecimento que o pessoal da empresa possui impactam no desempenho econômico da empresa?					
41) A empresa <u>tem</u> todas as informações e conhecimentos que ela precisa.					
42) A empresa <u>usa</u> bem todas as informações que ela possui a disposição					
43) A estratégia da empresa é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais.					
44) Existe elevado nível de consenso sobre quase são os pontos forte da empresa em termos de habilidade e competência?					
45) As pessoas da empresa, inclusive Eu, têm bom domínio dos recursos de informática que utilizamos diariamente.					
46) As pessoas se sentem perdidas com a quantidade de informações disponível dentro da empresa.					
47) No dia a dia sei a quem ou aonde pedir as informações que preciso.					
48) De forma geral, temos as informações necessárias para o dia a dia usando os recursos da empresa					
49) A empresa é flexível.					
50) As pessoas compartilham as informações que possuem quando alguém pede.					
51) A responsabilidade por novas idéias é dos gerentes.					
52) Tenho idéias que poderiam melhorar algum procedimento ou o desempenho da empresa ou das pessoas que aqui trabalham					
53) Eu compartilho minhas idéias dentro da empresa					
54) A empresa reconhece as pessoas que dão boas idéias.					
55) As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com seu setor. Buscam uma atuação conjunta.					
56) As necessidades de mudança dentro da empresa são reconhecidas e discutidas.					
57) A gente consegue expor idéias e projetos sem se sentir inibido ou pressionado					
58) Dentro da empresa há incentivos a trabalhar em grupos.					
59) A empresa têm grupos de trabalho ou força tarefa com objetivos específicos.					
60) A empresa faz mapeamento para identificar os conhecimentos e competências dos funcionários.					
61) A avaliação na empresa é feita não só pelo desempenho financeiro, mas, por metas operacionais e estratégicas.					
62) A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.					

APÊNDICE C – Permissão de pesquisa para a empresa

Silvino,
Conforme acordado anteriormente, estamos à disposição no período solicitado.

Sds,

Milton Vendramini
General Manager

Farnell-Newark InOne
T 55 11 4066-9400
F 55 11 4066-9410
E vendas@farnell-newarkinone.com
www.farnell-newarkinone.com.br

: "Ser a empresa líder na distribuição de pequeno e grande volume de produtos eletro-eletrônico, teste & medição e complementares, baseado num serviço com informação de alto valor agregado, atuando nos mercados de acordo com a necessidade de nosso cliente."

-----Original Message-----

From: UOL silvino [mailto:silvinoalmeida@uol.com.br]
Sent: Friday, August 18, 2006 3:44 PM
To: Milton Vendramini (Milton Vendramini)
Subject: pesquisa na FNIO para dissertação de mestrado

Boa tarde,

Prezado Milton,

Como conversamos anteriormente estou confirmando a pesquisa a ser realizada na FNIO como trabalho de campo para prospecção de dados para fins de dissertação de mestrado na Faculdade de Pedro Leopoldo.

O objetivo da pesquisa é determinar como a empresa usa as informações e conhecimentos no ambiente empresarial.

Esta pesquisa constará de um questionário a ser aplicado ao pessoal da operação e vendas e de cinco entrevistas com os gerentes e diretor da empresa.

A pesquisa será realizada entre os dias 22 e 24 de agosto na sede da empresa.

Todos os dados coletados são sigilosos e ao final será encaminhada uma cópia do trabalho para a empresa.

Gostaria que me confirmasse esta participação e quaisquer comentários que achar necessário.

Agradeço antecipadamente a participação e disponibilidade de todos.

Obrigado.

Um forte abraço

Silvino Almeida

APÊNDICE D – Resultados tabulados dos questionários

Por favor, preencha todas as questões, não deixando nenhuma em branco

CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE

Resultado dos questionários		%	Qtde
1) SEXO	Masculino	54%	13
	Feminino	46%	11
2) IDADE MÉDIA		26	25,875
3) ESCOLARIDADE	2 grau	46%	11
	3 grau	50%	12
	Pós Graduado	4%	1
4) OCUPAÇÃO DENTRO DA EMPRESA	SUPORTE	21%	5
	COMERCIAL	79%	19
5) INGLES	LEIO	92%	22
	FALO	38%	9
	ESCREVO	71%	17
	NENHUM	8%	2
6) TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA	> de 01 ano	17%	4
	de 01 a 03 anos	46%	11
	de 03 a 05 anos	25%	6
	> de 5 anos	13%	3

7) Abaixo qualifique o seu grau de entusiasmo para trabalhar na empresa em todas as opções.

MM = Motiva muito
 M = Motiva
 I = Indiferente
 D = Desmotiva
 DM = Desmotiva muito

	MM	M	I	D	DM
hh. Remuneração e benefícios	<u>38%</u>	<u>46%</u>	<u>17%</u>	<u>0%</u>	<u>0%</u>
ii. Localização física	<u>13%</u>	<u>38%</u>	<u>50%</u>	<u>0%</u>	<u>0%</u>
jj. Gosto do que faço	50%	42%	8%	0%	0%
kk. Crescimento profissional	<u>33%</u>	<u>46%</u>	<u>8%</u>	<u>13%</u>	<u>0%</u>
ll. Crescimento pessoal	<u>38%</u>	<u>58%</u>	<u>4%</u>	<u>0%</u>	<u>0%</u>
mm. O ambiente de trabalho	<u>17%</u>	<u>58%</u>	<u>17%</u>	<u>8%</u>	<u>0%</u>
nn. De maneira geral trabalhando na FNIO você se sente	<u>25%</u>	<u>58%</u>	<u>17%</u>	<u>0%</u>	<u>0%</u>

8) Nas questões abaixo marque a coluna correspondente à frequência que você usa os meios para obter informação e solucionar dúvidas no seu dia a dia. Por favor, Marque todas as opções.

S = Sempre (todo dia)
 F = Frequentemente (01 vez por semana)
 O = Ocasionalmente (01 vez por mês)
 R = Raramente (menos de 01 vez por mês)
 N = nunca

	S	F	O	R	N
oo. Catálogos impressos dos produtos (EXPLICITO)	<u>17%</u>	<u>33%</u>	<u>8%</u>	<u>25%</u>	<u>17%</u>
pp. Sites do grupo premier farnell e de fornecedores (EXPLICITO)	<u>58%</u>	<u>29%</u>	<u>8%</u>	<u>4%</u>	<u>0%</u>
qq. Sistema gerencial da FNIO Brasil (EXPLICITO)	<u>54%</u>	<u>17%</u>	<u>25%</u>	<u>0%</u>	<u>4%</u>
rr. Reuniões com o pessoal do seu departamento (TACITO)	<u>0%</u>	<u>25%</u>	<u>46%</u>	<u>29%</u>	<u>0%</u>
ss. Reuniões via internet ou teleconferência (TACITO)	<u>4%</u>	<u>0%</u>	<u>17%</u>	<u>38%</u>	<u>42%</u>
tt. Treinamentos via internet ou teleconferência (EXPLICITO)	<u>4%</u>	<u>0%</u>	<u>17%</u>	<u>29%</u>	<u>50%</u>
uu. Treinamento presencial. (TACITO)	<u>0%</u>	<u>13%</u>	<u>58%</u>	<u>17%</u>	<u>17%</u>
vv. Conversas no corredor (TACITO)	<u>13%</u>	<u>33%</u>	<u>29%</u>	<u>21%</u>	<u>4%</u>
ww. Perguntas a colegas e outros funcionários (TACITOXPLICITO)	<u>33%</u>	<u>46%</u>	<u>13%</u>	<u>4%</u>	<u>4%</u>
xx. Peço socorro por e-mail /telefone alguém(TACITOXPLICITO)	<u>33%</u>	<u>25%</u>	<u>38%</u>	<u>4%</u>	<u>0%</u>
yy. Informação de conhecidos fora da empresa (TACITO)	<u>4%</u>	<u>25%</u>	<u>13%</u>	<u>29%</u>	<u>29%</u>
zz. Outras fontes	<u>0%</u>	<u>13%</u>	<u>29%</u>	<u>25%</u>	<u>33%</u>
aaa. Você consegue as informações de que precisa?	<u>63%</u>	<u>38%</u>	<u>0%</u>	<u>0%</u>	<u>0%</u>

Sobre as afirmações e perguntas abaixo selecione a opção que corresponde à sua concordância com que elas.

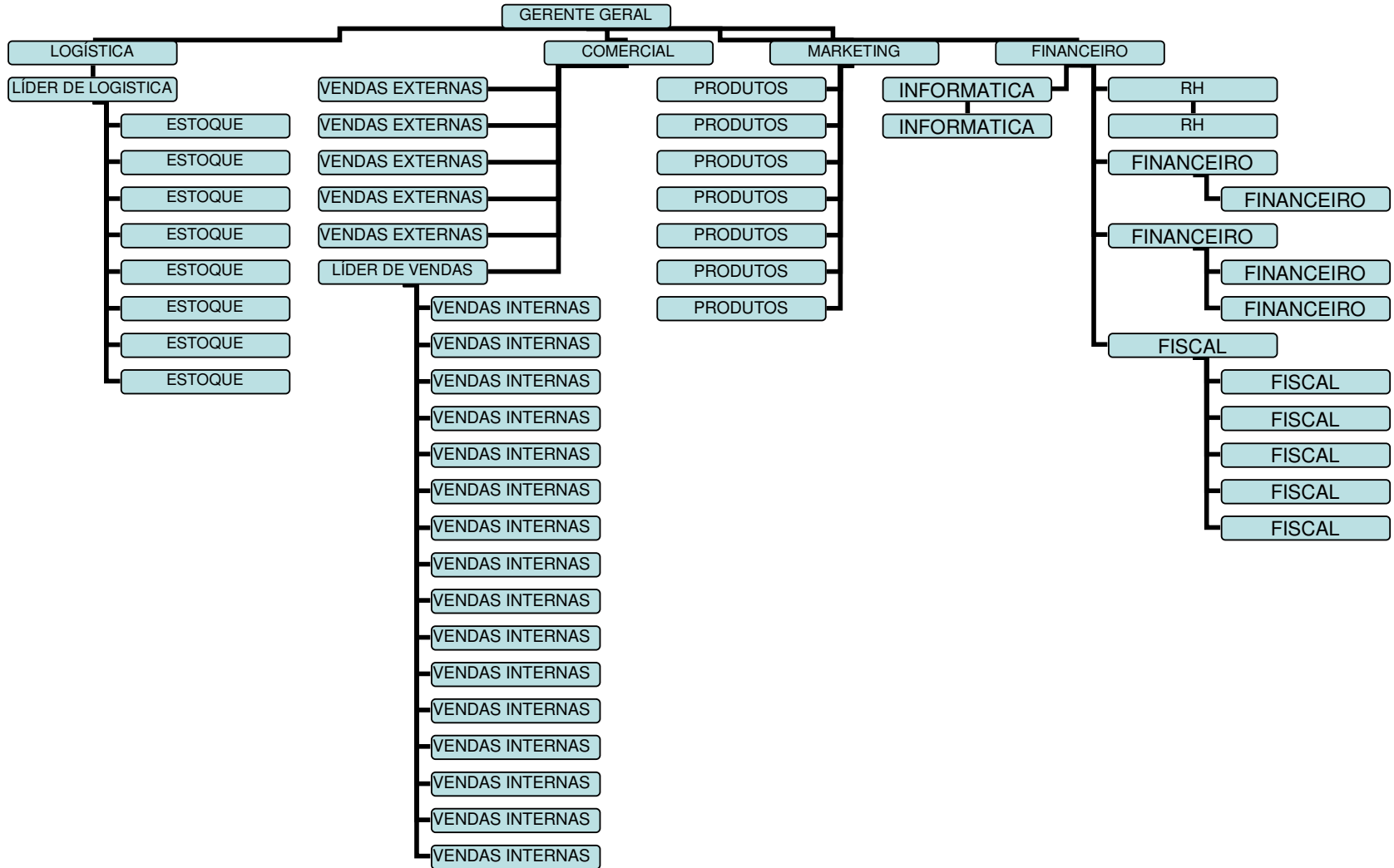
CT = Concordo totalmente;
 C = Concordo;
 CP = Concordo Parcialmente;
 D = Discordo;
 DT = Discordo totalmente

	CT	C	CP	D	DT
<i>Importância do conhecimento e da informação</i>					
9As informações e o conhecimento que o pessoal da empresa possui impactam no desempenho econômico da empresa?	50%	42%	8%	0%	0%
10A empresa <u>tem</u> todas as informações e conhecimentos que ela precisa.	17%	33%	42%	8%	0%
11A empresa <u>usa</u> bem todas as informações que ela possui a disposição	13%	25%	54%	4%	4%
<i>Estratégia e alta administração</i>					
12A estratégia da empresa é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais.	25%	38%	25%	8%	4%
13Existe elevado nível de consenso sobre quase são os pontos forte da empresa em termos de habilidade e competência?	8%	54%	21%	17%	0%
<i>Sistemas de informação e Comunicação</i>					
14As pessoas da empresa, inclusive Eu, têm bom domínio dos recursos de informática que utilizamos diariamente.	8%	63%	25%	4%	0%
15As pessoas se sentem perdidas com a quantidade de informações disponível dentro da empresa.	4%	8%	46%	33%	8%
16No dia a dia sei a quem ou aonde pedir as informações que preciso.	43%	39%	17%	0%	0%
17De forma geral, temos as informações necessárias para o dia a dia usando os recursos da empresa	25%	54%	13%	0%	8%
<i>Cultura Organizacional</i>					
18A empresa é flexível.	25%	42%	33%	0%	0%
19As pessoas compartilham as informações que possuem quando alguém pede.	17%	42%	42%	0%	0%
20A responsabilidade por novas idéias é dos gerentes.	4%	4%	13%	52%	26%
21Tenho idéias que poderiam melhorar algum procedimento ou o desempenho da empresa ou das pessoas que aqui trabalham	27%	64%	9%	0%	0%
22Eu compartilho minhas idéias dentro da empresa	13%	63%	17%	0%	8%
23A empresa reconhece as pessoas que dão boas idéias.	13%	46%	25%	17%	0%
24As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com seu setor. Buscam uma atuação conjunta.	13%	25%	33%	17%	13%
25As necessidades de mudança dentro da empresa são reconhecidas e discutidas.	4%	54%	25%	13%	4%
26 A gente consegue expor idéias e projetos sem se sentir inibido ou pressionado	13%	50%	29%	4%	4%
<i>Organização e processos de Trabalho</i>					
27Dentro da empresa há incentivos a trabalhar em grupos.	13%	46%	25%	17%	0%
28A empresa têm grupos de trabalho ou força tarefa com	9%	39%	43%	4%	4%

objetivos específicos.					
<i>Políticas e Práticas de Administração de RH.</i>					
29A empresa faz mapeamento para identificar os conhecimentos e competências dos funcionários.	8%	<u>33%</u>	<u>38%</u>	17%	4%
<i>Mensuração de Resultado</i>					
30A avaliação na empresa é feita não só pelo desempenho financeiro, mas, por metas operacionais e estratégicas.	25%	<u>42%</u>	<u>29%</u>	4%	0%
<i>Aprendizado com o ambiente.</i>					
31A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	13%	<u>54%</u>	<u>29%</u>	4%	0%

ANEXOS

ANEXO A - Organograma da empresa pesquisada



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](#)