

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

VANESSA SCHMITZ HANSEN

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DAS
PRÁTICAS GERENCIAIS: OS CASOS DAS EMPRESAS JUNIORES DA UFSC**

FLORIANÓPOLIS

2009

VANESSA SCHMITZ HANSEN

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DAS
PRÁTICAS GERENCIAIS: OS CASOS DAS EMPRESAS JUNIORES DA UFSC**

Trabalho de conclusão de estágio, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2009

VANESSA SCHMITZ HANSEN

ANÁLISE DAS AÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO
CONTEXTO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS:
OS CASOS DAS EMPRESAS JUNIORES DA UFSC

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e pela banca examinadora, a qual atribuiu nota 10,0 à acadêmica Vanessa Schmitz Hansen, em 24 de novembro de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador

Prof. Juliana Tatiane Vital, Msc.
Membro da banca

Prof. Marco Antônio de Oliveira Vieira Goulart, Msc.
Membro da banca

*Dedico esta pesquisa
aos meus pais, Terezinha e Moacir,
pelo exemplo de vida, de luta
e de conquistas.*

Agradecimentos

Agradeço à DEUS por me dar força e persistência para alcançar um sonho que demorou, mas aconteceu, o ingresso na faculdade; e principalmente por me acompanhar em todos os momentos da vida, inclusive na conquista da formação profissional.

Aos meus avós maternos Rosalina e Marcos, que mesmo estando longe sempre rezaram para que eu conquistasse este sonho, e que nas horas mais difíceis a avó sabia acalmar o coração com uma benção. Aos avós paternos Maria e Dilson, por compreenderem que muitas vezes não pude comparecer nos almoços de domingo por causa do estudo.

Aos meus pais, por todo amor, carinho e educação que sempre recebi. Ensinaram-me a importância de ser uma pessoa correta e responsável e mostraram que eu não deveria desanimar e muito menos desistir dos meus objetivos, que eu sou capaz sim, de conquistar tudo aquilo que eu desejo. E ao meu irmão Marcel, um presente que me acompanha desde os três anos e que sempre fará parte da minha vida.

A uma pessoa muito especial, meu marido Fabiano, que me mostrou a importância da persistência na conquista de um desejo; que não se amadurece somente com a idade e que o estudo sempre vale à pena, mesmo que o caminho seja árduo. E que o fruto mais bonito do companheirismo, da cumplicidade, da confiança e do carinho é o AMOR.

Aos colegas e amigos, pelo compartilhamento de conhecimento, experiências, e alegrias. Pela colaboração em trabalhos, “provas” e festas, sendo que nestas, nos esquecíamos dos estudos e lembrávamos o quanto é importante a amizade.

Ao meu orientador, professor Marcos Dalmau, pelos ensinamentos e incentivo desde a quinta fase; e por ser um exemplo de autenticidade e persistência em tentar mudar o que não vai de encontro ao ensino. Obrigada pelas observações, questionamentos e críticas, que levarei para a vida.

A todos que acompanharam de alguma forma a minha caminhada, estando perto ou longe, no meio profissional, acadêmico ou pessoal. Obrigada!

*“Nas grandes batalhas da vida,
o primeiro passo para a vitória
é o desejo de vencer”.*

Mahatma Gandhi

RESUMO

HANSEN, Vanessa Schmitz. **Análise das ações de gestão do conhecimento no contexto das práticas gerenciais: os casos das empresas juniores da UFSC**. 2009. 128f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente estudo tem como objetivo analisar quais ações da gestão do conhecimento são praticadas nas empresas juniores da Universidade Federal de Santa Catarina considerando seu âmbito gerencial. O referencial teórico foi construído em três pilares principais: Conceitos Introdutórios, Gestão do Conhecimento e Empresa Júnior, baseando-se nos estudos de Terra, Probst *et al.* e Moretto Neto *et al.* Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, bibliográfica, qualitativa e quantitativa, e consiste em um estudo de múltiplos casos. A coleta dos dados ocorreu por meio de aplicação de questionários e entrevistas. O estudo foi realizado nas empresas juniores da UFSC, federadas à FEJESC, considerando a percepção dos presidentes. Os resultados apresentados alcançaram os objetivos propostos, quando identificaram as práticas de excelência realizadas pelas empresas juniores, pontuando as respostas e apresentando as EJs que mais e menos se destacaram. Diante disso, foi possível analisar como ocorrem as ações da gestão do conhecimento nas duas empresas destaque. Constatou-se que a aplicação das práticas de excelência favorece as ações da gestão do conhecimento, pois a empresa que melhor se destacou quanto a estas práticas possui ações mais efetivas de gestão do conhecimento comparada com a empresa que menos se destacou. No entanto, identificou-se que nas duas EJs destaque estas ações precisam ser melhor compreendidas e desenvolvidas, pois mesmo com divergências e afinidades sobre os processos, concluiu-se que existe conhecimento sobre as práticas gerenciais nas empresas, porém há dificuldades quanto a compreensão das ações da gestão do conhecimento.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Empresa Júnior; Práticas Gerenciais.

ABSTRACT

HANSEN, Vanessa Schmitz. **Analyses of knowledge management's actions in the context at managerial practices: the juniors enterprises' cases at UFSC**. 2009. 128f. Monography (Graduation Degree in Administration). Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

This study aims to analyze what knowledge management's actions are practices in juniors enterprises at Federal University of Santa Catarina considering its managerial ambit. The theory referential was built on three pillars: introductions conceits, knowledge management and junior enterprise. Based on the studies from Terra, Probst *et al.* and Moretto Neto *et al.* This research can be defined as descriptive, bibliography, qualitative and quantitative, and consists in a multiples cases study. The data gathering was made through questionnaire application and interview. The study was done at juniors enterprises at UFSC, federated at FEJESC, taking in consideration the perceptions of the presidents. The presented results achieved the proposed objectives, when the practices of excellence realized by juniors enterprises were identified, punctuating responses and presenting the juniors enterprises which were more highlighted and less highlighted. Whereupon, it was possible to analyses how the knowledge management's actions occur in both highlighted enterprises. It was found that application at practices of excellence encourages the knowledge management's actions, because the enterprise that was more highlight concerning this practices has more effective actions of knowledge management compared with the enterprise that was less highlighted. However, it was identified that in both juniors enterprises highlighted, this actions need to be better understood and developed, because even with differences and similarities of the processes, it was concluded that there is knowledge about the managerial practices in the enterprises, however there are difficulties in how much understanding of knowledge management's actions.

Keywords: Knowledge Management; Junior Enterprise; Managerial Practices.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 01: QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO..... | 23 |
| FIGURA 02: DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO..... | 25 |
| FIGURA 03: PROCESSOS ESSENCIAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO. | 29 |
| FIGURA 04: GESTÃO DO CONHECIMENTO: PLANOS E DIMENSÕES..... | 33 |
| FIGURA 05: MODELO DE ESTRUTURA HIERÁRQUICA FUNCIONAL..... | 51 |
| FIGURA 06: EMPRESAS JUNIORES VINCULADAS À UFSC | 66 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| QUADRO 01: DIFERENÇAS ENTRE OS MODELOS BRASILEIRO E FRANCÊS DE EJS. | 45 |
| QUADRO 02: MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA EM EMPRESAS JUNIORES. | 48 |
| QUADRO 03: RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS ESPECÍFICOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS..... | 62 |
| QUADRO 04: PONTUAÇÃO QUANTO ÀS PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA..... | 64 |
| QUADRO 05: PRÁTICAS DESTAQUES ENTRE AS EMPRESAS JUNIORES..... | 90 |
| QUADRO 06: COMPARATIVO DA IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO | 95 |
| QUADRO 07: COMPARATIVO DA AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO | 97 |
| QUADRO 08: COMPARATIVO DO DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO..... | 99 |
| QUADRO 09: COMPARATIVO DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO..... | 102 |
| QUADRO 10: COMPARATIVO DA UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO..... | 104 |
| QUADRO 11: COMPARATIVO DA RETENÇÃO DO CONHECIMENTO | 106 |
| QUADRO 12: COMPARATIVO DAS METAS DO CONHECIMENTO | 109 |
| QUADRO 13: COMPARATIVO DA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO | 111 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 01: IDADE..... | 68 |
| GRÁFICO 02: SEXO | 69 |
| GRÁFICO 03: FASE PREDOMINANTE | 69 |
| GRÁFICO 04: TEMPO DE EMPRESA JÚNIOR | 70 |
| GRÁFICO 05: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DOS PROCESSOS ESSENCIAIS. | 73 |
| GRÁFICO 06: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO..... | 76 |
| GRÁFICO 07: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL. | 78 |
| GRÁFICO 08: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. | 80 |
| GRÁFICO 09: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS..... | 82 |
| GRÁFICO 10: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO..... | 85 |
| GRÁFICO 11: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS..... | 87 |
| GRÁFICO 12: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DO APRENDIZADO COM O AMBIENTE..... | 88 |
| GRÁFICO 13: RESUMO DAS PONTUAÇÕES. | 91 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 01: IDADE | 68 |
| TABELA 02: SEXO..... | 68 |
| TABELA 03: FASE PREDOMINANTE | 69 |
| TABELA 04: TEMPO DE EMPRESA JÚNIOR..... | 70 |
| TABELA 05: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DOS PROCESSOS ESSENCIAIS..... | 73 |
| TABELA 06: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO..... | 75 |
| TABELA 07: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 77 |
| TABELA 08: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..... | 79 |
| TABELA 09: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS. | 81 |
| TABELA 10: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. | 84 |
| TABELA 11: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS. | 86 |
| TABELA 12: PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA DO APRENDIZADO COM O AMBIENTE. | 88 |
| TABELA 13: RESUMO DAS PONTUAÇÕES..... | 91 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 | APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA | 15 |
| 1.2 | OBJETIVOS DO ESTUDO..... | 17 |
| 1.2.1 | <i>Objetivo Geral.....</i> | <i>17</i> |
| 1.2.2 | <i>Objetivos específicos</i> | <i>17</i> |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA | 17 |
| 1.4 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 18 |
| | | |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 20 |
| 2.1 | CONCEITOS INTRODUTÓRIOS | 20 |
| 2.1.1 | <i>Tipos de conhecimento</i> | <i>21</i> |
| 2.2 | GESTÃO DO CONHECIMENTO | 25 |
| 2.2.1 | <i>Definições de Gestão do Conhecimento.....</i> | <i>27</i> |
| 2.2.2 | <i>Os Processos da Gestão do Conhecimento</i> | <i>28</i> |
| 2.2.3 | <i>A Gestão do conhecimento no contexto das práticas gerenciais</i> | <i>32</i> |
| 2.3 | EMPRESA JÚNIOR..... | 43 |
| 2.3.1 | <i>Histórico no Brasil e no Mundo</i> | <i>44</i> |
| 2.3.2 | <i>Caracterização de Empresa Júnior.....</i> | <i>47</i> |
| 2.4 | CONSIDERAÇÕES QUANTO AO EMBASAMENTO TEÓRICO | 56 |
| | | |
| 3 | METODOLOGIA..... | 59 |
| 3.1 | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA | 59 |
| 3.2 | OBJETO DE ESTUDO E POPULAÇÃO PESQUISADA | 60 |
| 3.3 | COLETA E ANÁLISE DE DADOS..... | 61 |
| 3.4 | LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 65 |
| | | |
| 4 | DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 66 |
| 4.1 | PERFIL DAS EMPRESAS JUNIORES PESQUISADAS | 66 |
| 4.2 | PERCEPÇÃO DE CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO | 71 |
| 4.3 | IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA | 72 |
| 4.4 | COMPARATIVO DAS AÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO..... | 92 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 113 |
| 5.1 | RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES | 116 |
| | REFERÊNCIAS..... | 118 |
| | APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO..... | 120 |
| | APÊNDICE B – ENTREVISTA EMPRESAS JUNIORES..... | 127 |

1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo trata de conteúdos relativos à contextualização do tema e definição do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

O mercado atual presencia a competitividade acirrada entre organizações que buscam posições privilegiadas perante a concorrência. Este fato impacta diretamente nos profissionais que conduzem as empresas e que são cobrados por resultados eficazes.

Para lidar melhor com as pressões do mercado, está cada vez mais em evidência a conscientização da importância do capital humano ou ainda o conhecimento tácito que os funcionários possuem, sendo este reconhecido como fator chave para a alavancagem do valor de mercado das empresas e principalmente satisfação dos profissionais envolvidos.

O mercado do conhecimento, como qualquer outro mercado, é um sistema no qual os participantes trocam um bem escasso por um valor presente ou futuro. Entender que existem mercados do conhecimento e que eles operam de forma similar aos outros mercados é fundamental para a bem sucedida gestão do conhecimento nas organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 30).

A gestão do conhecimento pondera a utilização e combinação de diversas fontes e tipos de conhecimento organizacional, a fim de conquistar espaço no mercado, através da qualidade nos sistemas gerenciais e da criação e inovação de produtos e serviços.

Para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, as empresas precisam gerenciá-lo de forma proativa, tornando-o independente de qualquer funcionário. Isso só acontece, de fato no momento em que as organizações são capazes de capturá-lo mediante seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura (TERRA, 2000, p.207).

Com o objetivo de obter um maior sucesso e desempenho em suas atividades e manterem-se competitivas, as organizações têm buscado nas ações da gestão do conhecimento, maior eficácia tanto no aprendizado individual quanto organizacional. E para favorecer esta iniciativa as práticas gerenciais devem ser aplicadas com eficiência proporcionando à organização facilidades quanto ao gerenciamento do conhecimento existente ou a aquisição do conhecimento necessário.

Diante desta perspectiva, é necessário que os gestores conheçam, entendam e apliquem práticas gerenciais de excelência, que proporcionem maior eficiência e eficácia nos processos, produtos e serviços, e ainda acompanhem os novos conceitos que surgem, e saibam identificar quais podem ser aplicados como diferencial de gestão e que sirvam como vantagem competitiva.

Neste fato, se insere a importância da formação profissional e das oportunidades de experiência vividas pelos ainda estudantes em busca de uma preparação mais intensa para o mercado de trabalho. E com o intuito de preparar o futuro profissional para lidar com as barreiras do mercado, enquanto aprendem a teoria em sala de aula, surgem as empresas juniores, proporcionando a experiência enquanto estudante e representando um diferencial para aqueles que usufruem desta oportunidade.

Esta vivência na empresa júnior é encontrada em várias instituições de ensino no Brasil e no mundo, e ocorre como

complementação ao ensino nas salas de aula e o contato com o mercado de trabalho que as empresas juniores proporcionam aos acadêmicos significam uma importante conquista para os mesmos, pois além de ampliarem os conhecimentos técnicos e profissionais, desenvolvem atitudes, habilidades e competências que lhes garantem um diferencial ante o mercado de trabalho (MORETTO NETO *et al.*, 2004, p.19).

O conhecimento dos empresários juniores sobre as práticas gerenciais torna-se relevante, pois é essencial para sua formação e profissionalização. E assim, acompanhar a era do conhecimento, em que este ativo está sendo cada vez mais valorizado, conhecer e entender as ações da gestão conhecimento e os benefícios que trazem à organização caracterizam um diferencial na formação do futuro profissional.

Dentro deste contexto, a presente pesquisa contempla um estudo sobre gestão do conhecimento realizado nas empresas juniores da Universidade Federal de Santa Catarina, que estão federadas à FEJESC.

Desta forma, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: *quais ações de gestão do conhecimento são praticadas nas empresas juniores da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC considerando seu âmbito gerencial?*

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Para responder ao problema de pesquisa estabelecem-se os propósitos do trabalho, que estão definidos em objetivos geral e específicos.

1.2.1 *Objetivo Geral*

O objetivo geral do presente estudo consiste em analisar quais ações da gestão do conhecimento são praticadas nas empresas juniores da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC considerando seu âmbito gerencial.

1.2.2 *Objetivos específicos*

Para alcançar o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar as empresas juniores estudadas;
- b) determinar práticas de excelência que favorecem a gestão do conhecimento através da pesquisa bibliográfica;
- c) identificar quais são as práticas de excelência desenvolvidas hoje, nas empresas juniores da UFSC, visando a uma efetiva gestão do conhecimento;
- d) apresentar, mediante comparação, afinidades e divergências quanto às ações da gestão do conhecimento nas empresas juniores destacadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão do conhecimento é um tema que está em evidência no meio acadêmico e empresarial. Enquanto os pesquisadores buscam formas de explicar as melhores práticas de acordo com estudos teóricos, as empresas procuram na prática encontrar as ações que às diferenciam no mercado.

Nas instituições de ensino, alguns ambientes proporcionam a união destas duas vertentes, o estudo e a prática, um exemplo destes é a empresa júnior, que surge como laboratório das práticas gerenciais e dos novos desafios de gestão, antes vistos apenas em salas de aula.

Castro (1977) define três categorias a serem atendidas no tema da pesquisa para que esta tenha validade: originalidade, importância e viabilidade. No que diz respeito à originalidade, verifica-se uma limitação quando aplicado a trabalhos de conclusão de curso e

a dissertações de mestrado. Ela é do ponto de vista acadêmico, realizável quando se trata de uma tese de doutorado. Contudo, decidiu-se por não utilizar a categoria original na justificativa do presente trabalho.

Com relação à importância, têm-se o fato da pesquisadora já ter realizado trabalho sobre a gestão do conhecimento, o que propiciou maior familiaridade e interesse quanto ao tema. Além de já ter atuado em empresa júnior, o que facilita o entendimento dos processos e aguça a curiosidade sobre a aplicação de um novo conceito, nestas empresas geridas por estudantes.

Acredita-se ainda, que a realização desta pesquisa seja importante para que empresários juniores possam comparar a postura da empresa em que atuam referente às práticas gerenciais de excelência e as ações da gestão do conhecimento com àquelas realizadas pelas empresas estudadas, a fim de identificar suas necessidades em aprimorar as práticas utilizadas.

Alguns aspectos tornaram o estudo viável, destacados pela orientação acadêmica durante a realização desta pesquisa. A colaboração dos participantes da pesquisa e de professores e colegas que auxiliaram em algum momento do trabalho. O acesso facilitado às informações e materiais necessários para a condução do estudo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro refere-se à apresentação do tema abordado, ao problema da pesquisa, aos objetivos e justificativa do estudo.

No segundo capítulo são abordadas as teorias relacionadas aos temas: conceitos introdutórios, gestão do conhecimento e empresa júnior. A pesquisa terá como base autores que compartilham pensamentos e opiniões relacionadas a cada tema, além de artigos científicos que objetivam apresentar posicionamentos e colocações sobre o tema, para contrapor os pensamentos tradicionais e assim delinear e enriquecer a presente pesquisa.

Os aspectos metodológicos serão apresentados no terceiro capítulo, que compreende a caracterização da pesquisa, o objeto de estudo e a população pesquisada, além de expor as técnicas de coleta e análise de dados e as limitações encontradas no decorrer da pesquisa.

O quarto capítulo aborda os resultados obtidos através do estudo. Composto pelo perfil das empresas juniores estudadas, percepção de conhecimento e gestão do conhecimento, identificação das práticas de excelência e comparativo das ações da gestão do conhecimento e desta forma responder aos objetivos propostos pela pesquisa.

No quinto e último capítulo, encontram-se as considerações finais a respeito da pesquisa, considerando os principais resultados encontrados e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os fundamentos e conceitos que permeiam a Gestão do Conhecimento e têm como finalidade direcionar o estudo em todas as etapas propostas. Segundo Zanella (2006, p.87) “a fundamentação teórica tem como objetivo apresentar os estudos e as diferentes correntes teóricas já desenvolvidas pelos estudiosos do tema. Permite a familiarização em profundidade com o assunto”.

A fundamentação teórica está estruturada em três frentes: conceitos introdutórios, gestão do conhecimento e empresa júnior.

2.1 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS

As organizações são pressionadas a produzir inovações contínuas, a fim de conquistarem espaço ou manterem-se no mercado. Diante disto, a valorização do conhecimento é o ponto crucial para esta conquista, que busca identificar, reter e compartilhar o conhecimento, a fim de que este possa ser aproveitado de forma eficiente e que produza retornos eficazes.

Considerando este aspecto “o valor do conhecimento não é nenhuma novidade. A novidade é apontá-lo como um recurso carente de ser gerenciado e utilizado no âmbito organizacional (BASSANI *et al.*, 2003, p. 43). Dentro desta perspectiva Terra (2000, p.32) aponta que

o recurso “conhecimento” precisa ser constantemente realimentado, renovado e reinventado. Caso contrário, posições e vantagens adquiridas serão rapidamente perdidas para novos e velhos competidores mais inovadores, criativos e eficientes.

Neste contexto, a busca pelo recurso conhecimento tornou-se contínua e necessária. Pois, este precisa ser desenvolvido, estimulado e protegido, seja através de treinamento, capacitação ou de desafios que incentivem o “saber mais” e que transforme o conhecimento em um fundamental enriquecedor de indivíduos e organizações.

Algumas definições sobre o tema foram explanadas por autores como Angeloni (2003, p.20) que remete o conhecimento ao

agrupamento articulado de informações por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional, não podendo ser considerado apenas como um agrupamento de informações. Significa nesse contexto, compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de maneira mais ampla e integral.

Terra (2000) explicita o conhecimento como sendo um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. E ainda descreve sobre sua característica fundamental, como sendo um recurso altamente reutilizável, que se deve ao fato de quanto mais utilizado e difundido, maior seu valor.

O autor afirma também que o efeito da depreciação funciona, de maneira oposta ao que é praticado na linguagem orçamentária, isto porque, quanto menos o conhecimento é renovado e aplicado, maior será a depreciação (TERRA, 2000).

Corroborando com Terra, os autores Probst *et al.* (2002), abordam esta mesma valorização do conhecimento utilizando a expressão “tesouro oculto”, por ser extremamente valioso e apresentado como um recurso intangível, construído por indivíduos através da lapidação de dados e informações.

Abordando o conhecimento num âmbito da profissão do administrador Chiavenato (2003, p.4) acentua que “o conhecimento significa todo o acervo de informações, conceitos, idéias, experiências, aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade”. O autor complementa seu raciocínio ao abordar a importância do conhecimento para a profissão afirmando que

o conhecimento muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem em intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renová-lo continuamente. Isto significa aprender a aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo reciclar-se continuamente para não tornar-se obsoleto e ultrapassado em seus conhecimentos. (CHIAVENATO, 2003 p.4)

Fleury e Oliveira Júnior (2001) se reportam a amplitude do conhecimento quando o apresentam como algo que deve ir além das patentes ou do conhecimento incorporado nos artefatos humanos, isto é, não deve permanecer engessado, mas sim estar em constante transformação. Pois desta forma é útil na formulação de alternativas e solução de problemas, além da criação de propostas que agreguem valor ao trabalho desempenhado, sendo disseminado por todo o ambiente organizacional.

2.1.1 Tipos de conhecimento

O conhecimento resulta da aprendizagem ou da assimilação de informações contextualizadas. Por este motivo existe a importância da atualização constante do indivíduo, buscando continuamente novas informações que agreguem valor as atividades que

desempenham. No que se refere às organizações, o conhecimento somente tem valor quando for transferido à sua estrutura ou aplicado aos processos e produtos da empresa.

Alguns tipos de conhecimentos são abordados por Zanella (2006) de acordo com a visão da metodologia da pesquisa:

- ❖ Conhecimento Empírico: é aquele “obtido pelo acaso, pelas diversas tentativas de acertos e erros, independentemente de estudos, de pesquisas ou de aplicações de métodos” (ZANELLA, 2006, p.13). É o conhecimento baseado em observações, experiências e que pode ser transmitido através de aprendizagem e imitação.
- ❖ Conhecimento Filosófico: apresenta a relação do homem com todo o universo. Segundo Zanella (2006) se chega a conclusões e hipóteses baseando-se na reflexão e na razão, compreende a realidade em seu contexto mais universal.
- ❖ Conhecimento Teológico: representa o conhecimento não verificável, porém é indiscutível, está relacionado a “algo oculto que provoca curiosidade, estimulando a vontade de entender aquilo que se desconhece. Apóia-se em fundamentos sagrados, portanto, valorativos” (ZANELLA, 2006, p.14).
- ❖ Conhecimento Científico: caracterizado pela constante renovação e construção, além da possibilidade de suas hipóteses serem comprovadas, “resulta de uma investigação metódica e sistemática da realidade, buscando as causas dos fatos e as leis que os regem” (ZANELLA, 2006, p.15).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam a necessidade da criação do conhecimento nas organizações e para que isto ocorra, dois tipos de conhecimentos são apresentados:

- ❖ Conhecimento Tácito: representa o conhecimento pessoal associado à experiência individual, e isto dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros, por ser difícil de formalizar. “Está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou idéias” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.7). É o conhecimento lentamente construído e de certa forma invisível e difícil de ser copiado, pois reside na “cabeça das pessoas” (TERRA, 2000).
- ❖ Conhecimento Explícito: permite que a aplicação de dados quantificáveis possa ser efetiva no trabalho realizado. De acordo com Fleury e Oliveira Júnior (2001) o conhecimento explícito pode ser transmitido em linguagem formal e

sistemática. Exemplificando este tipo de conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997, p.7) afirmam que “pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”.

De acordo com a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) os conhecimentos tácito e explícito interagem entre si resultando na criação e expansão do conhecimento humano. A figura 01 apresenta a transformação de conhecimento tácito e explícito:

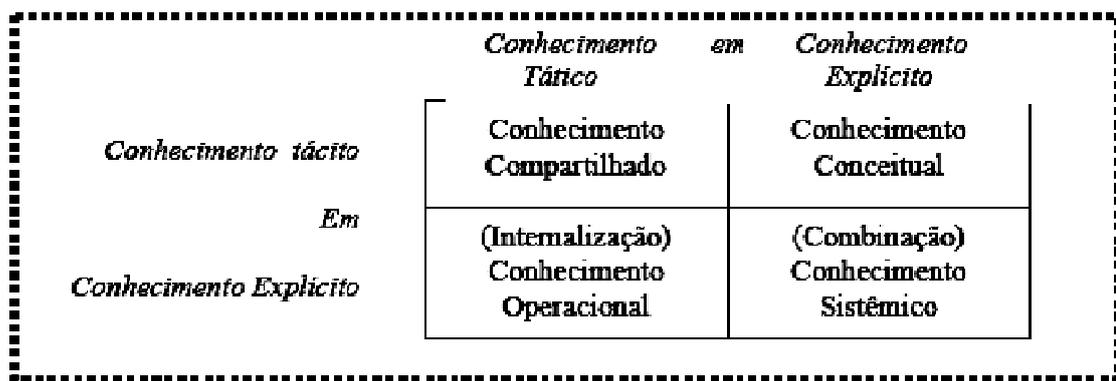


Figura 01: Quatro modos de conversão do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81)

Diante da perspectiva de que os conhecimentos dos indivíduos e das empresas, tácitos e explícitos, não estão isolados. Será apresentado, resumidamente, o resultado da conversão destes tipos de conhecimento:

- a) Socialização – consiste no compartilhamento de experiências e conseqüente criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas. Isto ocorre quando os indivíduos iniciam suas atividades na empresa e aprendem com seus superiores ou colegas o desempenho perfeito das funções não através da linguagem, mas pelos métodos da observação, imitação e realização da prática. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)
- b) Externalização – ocorre quando o conhecimento tácito é transformado em explícito, através de um processo articulado. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.73) este modo de conversão “é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.
- c) Combinação – baseia-se na troca de informações explícitas, isto é, a combinação envolve diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos, em que os indivíduos trocam ou combinam conhecimentos através de documentos, reuniões formais, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizada.

- d) Internalização – consiste no processo necessário para incorporar o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Este modo está relacionado aos colaboradores que aprendem fazendo. Assim, a expansão do escopo da experiência prática é essencial para a internalização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento desempenha um papel importante na conquista da vantagem competitiva, mas para que haja esta conquista deve-se fundamentar no comprometimento pessoal e na interação dos processos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, e assim compreender a participação de todos os envolvidos com a organização tanto interna, quanto externamente.

Desta forma, a conversão entre os conhecimentos tácito e explícito remete a criação do conhecimento nas organizações.

“Por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.1). Além de constituir-se de uma interação dinâmica e ininterrupta entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Desta forma, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) apresentam a criação do conhecimento organizacional disseminados nos quatro processos de conversão do conhecimento como “um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações”.

Na figura 02 são apresentadas as dimensões da criação do conhecimento, disseminadas nos quatro processos de conversão do conhecimento abordados anteriormente, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62):

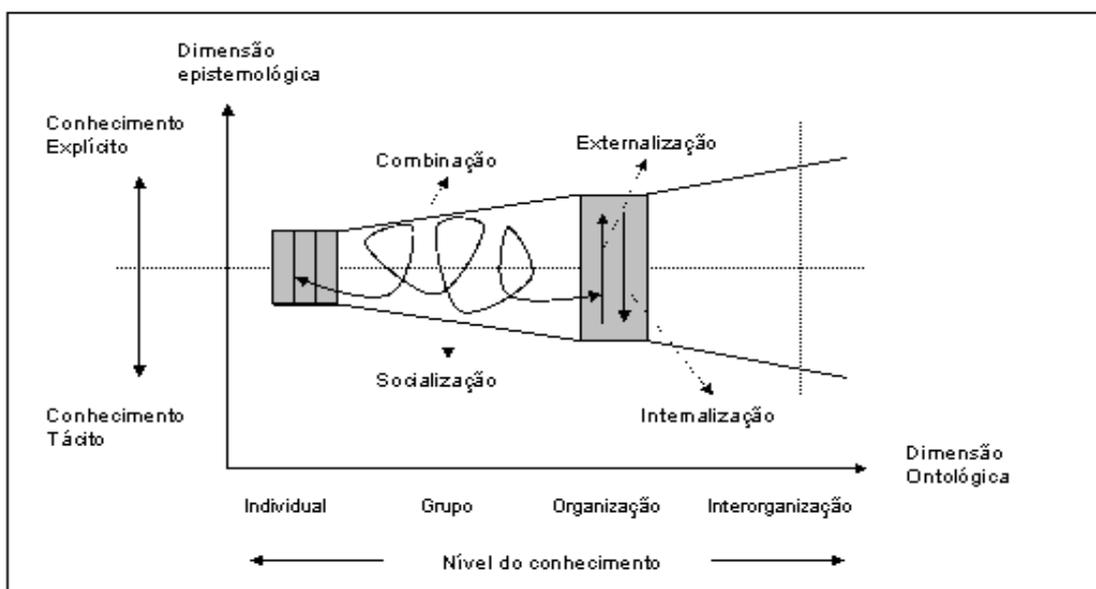


Figura 02: Dimensões da criação do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62)

Estes processos estão em constante interação, formando a base do conhecimento. São os colaboradores que levam o conhecimento para dentro da organização, porém ocorre o aprimoramento através de ensino e aprendizagem, disseminados na empresa e formando a cultura organizacional que se desenvolve através do aprimoramento do conhecimento de seus funcionários.

O aprendizado transformado em conhecimento capacita o indivíduo a compreender, analisar, julgar e inovar tornando a organização mais rica no maior bem intangível que ela possui, as pessoas.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A abordagem da gestão do conhecimento existe desde as primeiras civilizações, e é enfatizada pelos esforços em adquirir o conhecimento. As tentativas de organizar os acontecimentos políticos, econômicos e culturais da sociedade, eram amparadas visivelmente na existência das grandes bibliotecas da antiguidade, cuja finalidade destacava-se em identificar, adquirir e preservar o conhecimento para que pudesse ser consultado posteriormente (TERRA, 2000).

Diante disso, o conhecimento desempenha papel fundamental na história, o caso relatado anteriormente aborda apenas um exemplo da aquisição e das aplicações do conhecimento, que encorajaram conquistas de inúmeras civilizações.

A partir do momento em que o conhecimento tanto individual, quanto organizacional propicia a criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem este conhecimento e permitem aos envolvidos usufruí-lo, ocorre a gestão do conhecimento.

Este relato enfatiza que diversos elementos compõem a gestão do conhecimento, embora a tecnologia esteja presente em diferentes processos e produtos corporativos, esta não é pré-requisito para que a gestão do conhecimento aconteça. Neste contexto Teixeira Filho (2000, p.12) afirma que a “gestão do conhecimento não é tecnologia. Mas pode se beneficiar, e muito, das novas tecnologias de informação e de comunicação”.

Os indivíduos têm utilizado o conhecimento nas organizações há muito tempo, mesmo que implicitamente, no entanto, as formas de trabalhar este conhecimento e complementá-lo às ferramentas e conteúdos, vêm sendo aprimoradas constantemente. Do ponto de vista de Teixeira Filho (2000, p.23),

a gestão do conhecimento é uma área nova na confluência entre tecnologia da informação e administração, um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização. Com o enfoque da gestão do conhecimento, começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura.

Já na visão de Terra (2000), a gestão do conhecimento está associada à própria evolução da teoria organizacional entre as seguintes variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepção sobre a natureza humana.

No âmbito corporativo, as organizações deparam-se constantemente, com um ambiente altamente competitivo, em que fatores como informação, tecnologia e gestão, estão sendo largamente discutidos, moldados e utilizados de forma a criar ou ampliar vantagem competitiva perante a concorrência.

Um fator relevante citado por Davenport e Prusak (1998) reflete que a maioria das empresas desperta o interesse quanto a aplicação da gestão do conhecimento, somente quando percebem que não sabem onde procurar o conhecimento que já está incluso na empresa.

Diante dessa perspectiva, existe a necessidade de se gerenciar o conhecimento, tanto aquele já existente na empresa, quanto o encontrado externamente, pois assim a busca deste torna-se facilitada e efetiva.

Assim, antes de iniciar o desenvolvimento dos processos e práticas da gestão do conhecimento, serão abordados conceitos sobre o tema, apresentados sob a ótica de autores que manifestaram seus pensamentos, sendo estes tanto compatíveis quanto divergentes.

2.2.1 Definições de Gestão do Conhecimento

Para Terra (2000) a gestão do conhecimento não é um conceito novo, porém é uma prática emergente. Diante disso entende-se que não existe um padrão acordado sobre a definição deste tema, porém à medida que as universidades contribuírem com pesquisas e as empresas com a experiência, haverá maior alinhamento e compreensão sobre a gestão do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento é a atividade de divulgar e explicitar os saberes implícitos nas práticas individuais e coletivas das organizações. Angeloni (2003, p.158) compartilha do pensamento quando diz que,

a gestão do conhecimento é um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização, atentando para o seu aspecto estratégico, tão evidente e necessário no ambiente empresarial moderno.

Na concepção de fator estratégico Teixeira Filho (2000, p.97) acrescenta que “a gestão do conhecimento é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

Nessa perspectiva, insere-se a gestão do conhecimento tanto operacional, quanto estrategicamente. Terra (2000, p.45) ressalta esta prática quando afirma que “a gestão do conhecimento deve levar em consideração simultaneamente tanto as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas quanto às conclusões sobre como maximizar o potencial intelectual das pessoas nas organizações”.

Probst *et al.* (2002, p.30), afirmam que “a gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma a base do conhecimento”. E complementado por Terra (2000, p.70) que define gestão do conhecimento como,

a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolver competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Alguns autores exploram a gestão do conhecimento como principal ativo estratégico. Fleury e Oliveira Júnior (2001, p.19) entendem por “gestão estratégica do conhecimento a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”.

Procurando explorar essa relação, os autores Probst *et al.* (2002, p.38), abordam que a aplicação da gestão do conhecimento se dá a “indivíduos, grupos e estruturas organizacionais. Tem aspectos estratégicos e normativos, além do operacional”. Este pensamento é complementado por Teixeira Filho (2000) quando apresenta alguns fatores que despertam o interesse das organizações para a aplicação da gestão do conhecimento, como a rotatividade nas camadas gerenciais, a necessidade de integração entre processos e a necessidade crescente de descentralização na tomada de decisão, sendo estes fatores atuais que influenciam no ambiente competitivo das empresas.

A gestão do conhecimento para Probst *et al.* (2002) deve auxiliar os administradores, sejam estes de pequenas, médias ou grandes organizações, a tratarem o conhecimento como um recurso e deve através da criatividade e inovação estimular idéias práticas que possam ser implementadas.

Diante do exposto, é válido ressaltar que para que a gestão do conhecimento possa progredir no campo individual e empresarial, as organizações necessitam identificar, adaptar ou criar procedimentos que possibilitem desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e utilizar o recurso conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.2.2 *Os Processos da Gestão do Conhecimento*

A importância de se gerir o conhecimento é um campo que vem tomando proporções cada vez maiores, e dentro deste contexto existe a necessidade de estudos e pesquisas, a fim de sugerir melhores práticas de auxílio às organizações em priorizar a inovação e o compartilhamento do conhecimento existente na empresa, esteja este presente interna ou externamente.

Na perspectiva de Bukowitz e Willians (2002, p.247) os processos são utilizados para organizar e harmonizar as práticas da gestão do conhecimento e determinar com que qualidade elas estão ligadas a resultados estratégicos. “As organizações utilizam processos para criar uma visão sistêmica de suas práticas”.

Referente aos processos da gestão do conhecimento Probst *et al.* (2000) definem como essenciais a identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento, além de abordar a necessidade de estipular metas e avaliar o conhecimento. E assim, construir um sistema de gestão que possui aspectos estratégicos, normativos e operacionais.

A figura 03 apresenta, de forma gráfica, os elementos construtivos da gestão do conhecimento desenvolvido por Probst *et al.* (2000):

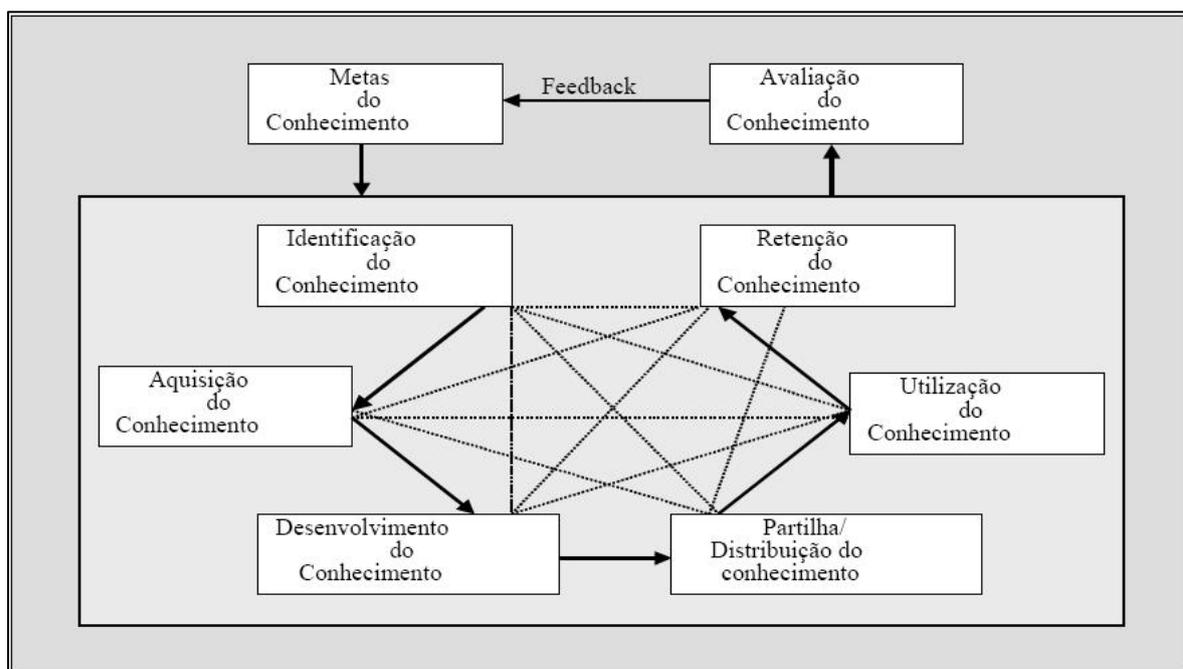


Figura 03: Processos essenciais da gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Probst et al. (2002, p.36).

A seguir será explicitado cada um dos processos essenciais da gestão do conhecimento apontados por Probst *et al.* (2000):

Identificação do conhecimento – o conhecimento só poderá ser gerenciado a partir do momento em que houver a identificação deste (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001). Identificar o conhecimento significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento interno e externo da empresa, a fim de conquistar a transparência e permitir que os colaboradores

localizem de forma simples e facilitada o conhecimento de que necessitam (PROBST *et al.*, 2000).

Aquisição do conhecimento – define que “as empresas atualmente podem comprar muitos tipos de conhecimento que não conseguiriam desenvolver sozinhas” (PROBST *et al.*, 2000, p.106). E esta aquisição tem maior validade se a empresa já possuir algum conhecimento sobre o que pretende adquirir, é o pensamento compartilhado por Fleury e Oliveira Júnior. (2001, p.282) quando acrescentam que

algumas organizações têm maior capacidade de absorver conhecimento do que outras. Um fator determinante é a habilidade de assimilar o novo conhecimento: quanto mais uma organização conhece uma tecnologia específica, mais fácil pode absorver novo conhecimento sobre essa tecnologia.

Davenport e Prusak (1998) complementam que a aquisição do conhecimento pode ser simples, pois não precisa ser necessariamente o conhecimento criado especificamente para a empresa, mas apenas ser uma novidade para a organização.

Desenvolvimento do conhecimento – centraliza-se no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes capazes de criar o conhecimento, partindo-se da premissa de que a empresa não possui a competência necessária e também não a encontra fora e assim é preciso gerar o conhecimento (PROBST *et al.*, 2000). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa gerar conhecimento novo, difundi-lo na organização em geral e implementá-lo a produtos, serviços e sistemas, representando o fomento da inovação de uma forma contínua.

Compartilhamento do conhecimento – representa extrema relevância para a gestão do conhecimento, pois quando existe o compartilhamento do conhecimento na organização, as informações ou experiências isoladas podem ser utilizadas por todos os integrantes da empresa (PROBST *et al.*, 2000). Davenport e Prusak (1998) afirmam que alguns mercados do conhecimento têm deficiências quanto ao compartilhamento de informações e complementa que “o monopólio do conhecimento é uma forma de escassez artificial. De modo geral, a cultura corporativa na qual o enclausuramento do conhecimento seja a norma acaba criando a escassez”. Sória (2009) acrescenta que se uma palavra é capaz de traduzir a gestão do

conhecimento, esta é o compartilhamento. Todos os procedimentos que envolvem a gestão do conhecimento dependem do compartilhamento das informações e conhecimentos.

Utilização do conhecimento – para Probst *et al.* (2000), tem-se uma clara visão de que não basta se ter o conhecimento, é necessário que este seja utilizável, isto é, de fácil acesso e condução. O que pode ser intensificada por condições de trabalho favoráveis, pela tecnologia e pessoal qualificado. Bukowitz e Willians (2002) concordam quando apresentam a necessidade das pessoas em utilizar as informações e conhecimentos existentes na empresa, e que para favorecer este processo a organização deve oferecer estrutura e processos sólidos.

Retenção do conhecimento – pode ser entendida como um conjunto de processos compreendidos pela seleção, armazenamento e atualização do conhecimento, que permanecerá na empresa para que possa ser utilizado por todos (PROBST *et al.*, 2000). Davenport e Prusak (1998) abordam que o conhecimento, a expertise e a experiência, informais ou não estruturados precisam ser retidos pela empresa, pois estes são de posse dos indivíduos e somente passarão a ser também da organização se houver compartilhamento e preservação do conhecimento presente nesta.

Com a finalidade de ampliar o conceito de gestão do conhecimento e transformá-lo em um sistema de gestão, foram atribuídos mais dois elementos construtivos:

Metas de conhecimento – representa a possibilidade de estabelecer as habilidades que devem ser desenvolvidas sejam estas nos níveis normativos, operacionais ou estratégicos, pois são através das metas que são implementados objetivos concretos. Assim, “o conhecimento não pode ser administrado a menos que seja mensurável ou que possa existir em um nível consciente” (PROBST *et al.*, 2000, p.194). Os autores ainda apresentam as metas em três níveis:

- a) Metas normativas: referem-se à visão geral de políticas da empresa e a todos os aspectos de sua cultura empresarial.
- b) Metas estratégicas: são estabelecidas para programas a longo prazo que tem como objetivo realizar a visão da empresa.

- c) Metas operacionais: ajudam a garantir que os programas estratégicos sejam implementados em sua atividade diária.

Diante disso, as metas do conhecimento devem permitir que os processos de aprendizado organizacional tenham um objetivo e que tanto o sucesso quanto o fracasso da gestão do conhecimento possa ser verificado.

Avaliação do conhecimento – é a etapa que permite identificar se as metas do conhecimento foram ou não cumpridas. Para Probst *et al.* (2000) as mudanças quanto ao conhecimento organizacional devem tornar-se visíveis, somente a partir disso é possível interpretar a excelência das metas de conhecimento. A avaliação possui como objetivo medir o conhecimento normativo, estratégico e operacional, através da verificação da qualidade das metas. Porém,

não é um substituto para a estratégia. É um reflexo desta e um instrumento para implementá-la. [...] mantém a empresa em harmonia com a realidade da estratégia nas extremidades – os pontos de contato com as pessoas que importam – os clientes, os empregados, os fornecedores, os reguladores e a comunidade (BUKOWITZ; WILLIANS, 2002, p.234).

A partir do momento em que o conhecimento é identificado, valorizado e custeado, os gerentes podem auxiliar a organização a se desenvolver, dispondo de um feixe de ativos do conhecimento e assim focar nas questões estruturais de assegurar que o conhecimento correto está no local e no tempo certos e nas questões de produtividade referentes a otimização dos processos de comunicação e de transferência do conhecimento (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001).

2.2.3 A Gestão do conhecimento no contexto das práticas gerenciais

É fundamental que as empresas estejam cientes de que o seu papel não é apenas gerenciar o conhecimento, mas também de proporcionar as condições necessárias para que ocorra a criação e o compartilhamento do conhecimento. Neste contexto, a abordagem de Terra (2000) apresenta um modelo associado às práticas gerenciais que servem como facilitador para a gestão do conhecimento.

Assim, a abordagem de Terra (2000) destaca que o sucesso das empresas está em seu foco, sua cultura organizacional e na maneira com que gerenciam sua força de trabalho. Diante disso, na figura 04 é apresentado, de forma esquemática, o modelo para realização do

processo de gestão do conhecimento nas organizações que tem como base sete dimensões da prática gerencial.

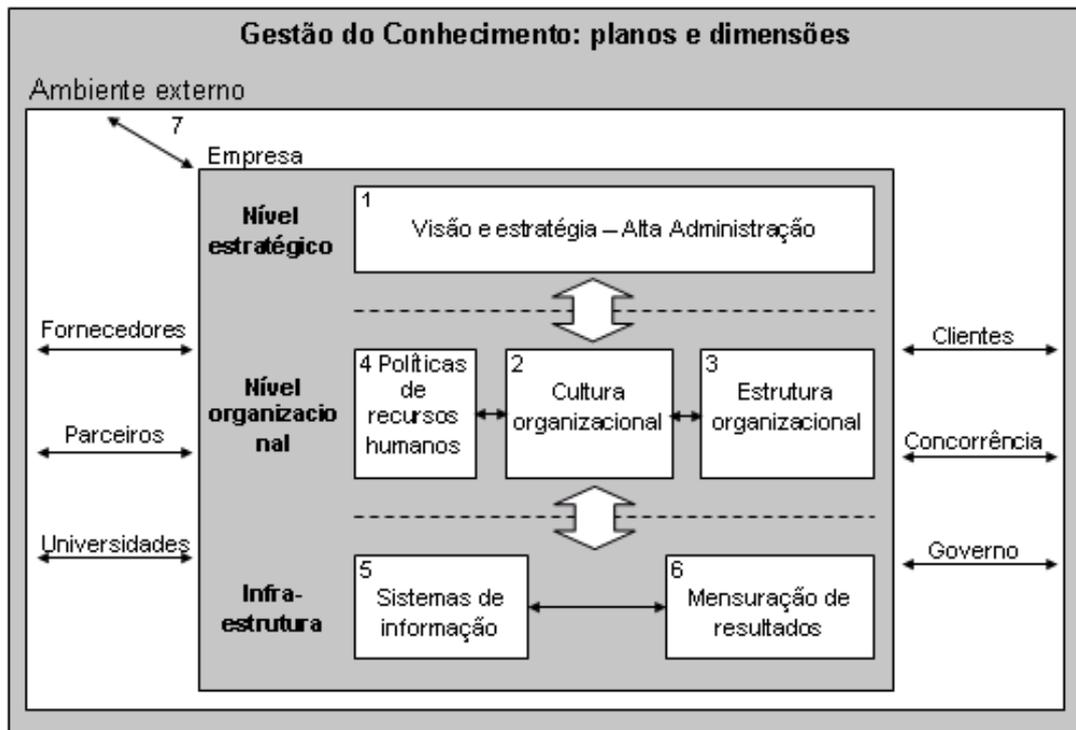


Figura 04: Gestão do conhecimento: planos e dimensões.

Fonte: Terra (2000, p.71)

Cada um dos processos acima será esclarecido de forma a facilitar a compreensão dos planos e dimensões abordados por Terra (2000).

Alta Administração

Para Terra (2000) a alta administração é responsável por definir habilidades e áreas do conhecimento que permitem direcionar esforços à satisfação dos clientes e consumidores e ainda estabelecer uma visão ampla da organização para que projetos inovadores sejam conduzidos.

As empresas precisam conhecer a si mesmas, saber quais são suas habilidades e competências, seus pontos fortes e fracos, pois a partir do momento que a organização entende quais são suas *core competences* existem maiores chances de tornar-se superior aos concorrentes e aproveitar esta descoberta para inovar, tanto seus produtos e serviços, quanto a si mesma. Diante disso, a alta administração deve criar uma visão do conhecimento e comunicá-la internamente à empresa. Nonaka e Takeuchi (1997, p.265) identificam que

uma visão do conhecimento deve definir o “campo” ou “domínio” que proporciona aos seus membros um mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que tentam buscar e criar. É semelhante à intenção organizacional e deve servir como alicerce para a formulação de estratégias da empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997) ainda complementam que a base da estratégia está no desenvolvimento da capacidade da empresa de adquirir, gerar, acumular e explorar o domínio do conhecimento. Isto porque somente a melhoria de produtos e processos não é mais suficiente, é preciso fortalecer a empresa internamente, criar conhecimento contínuo através da valorização do principal capital da organização, o humano.

Para Davenport e Prusak (1998) saber onde procurar e quais os conhecimentos existentes na empresa é de extrema relevância para a prática da gestão do conhecimento, diante desta necessidade surge o mapeamento do conhecimento, isto se deve por que

o desenvolvimento de um mapa do conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Mapas do conhecimento apontam tipicamente para pessoas e também para documentos e banco de dados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.88)

Passando à questão estratégica, torna-se evidente a importância de que cada integrante da organização desempenhe seu papel com sucesso e para isso é preciso que a alta administração seja transparente e clara quanto as metas e estratégias organizacionais. Stoner e Freedman (1999, p.140) vislumbram alguns ideais que remetem ao sucesso organizacional, quando apresentam que

as metas e estratégias existentes são bem definidas e comunicadas com clareza através de toda a organização. Essa situação ótima geralmente resulta de um planejamento estratégico formal anterior, ou da atuação estratégica informal, porém explícita de um líder organizacional forte.

Quanto aos estilos de liderança, são apontados por Angeloni (2003) como questões abordadas diferentemente de empresa para empresa, porém o estilo participativo grupal¹ parece mais apropriado nas organizações que primam pela disseminação do conhecimento, devido a alta capacidade e sagacidade em coordenar o grupo e encorajá-lo a empenhar-se na conquista de um objetivo comum.

Diante disso, é indispensável que os líderes tenham consciência de sua responsabilidade em compartilhar o conhecimento, assim como direcionar os esforços dos colaboradores, objetivando a conquista contínua de novos conhecimentos. Além do que as

¹ Estilo gerencial democrático por excelência, em que existe a confiança total nos subordinados e todo o grupo participa para a realização dos objetivos da organização (ANGELONI, 2003).

estratégias e metas empresariais devem estar claras para todos os colaboradores, de todos os níveis organizacionais, e que despertem o desafio e sejam motivantes para os mesmos, pois “um dos principais desafios da alta administração é o estabelecimento de práticas gerenciais, em todos os planos, que sejam coerentes e se auto-reforcem” (TERRA, 2000, p.99).

Cultura e Valores Organizacionais

A cultura organizacional orienta e estimula a aplicação dos esforços dos colaboradores em prol dos objetivos da empresa e ainda é capaz de tornar-se uma vantagem competitiva considerável quando auxilia a estratégia organizacional.

Schermerhorn (1999, p.175) salienta que a cultura organizacional é um

aspecto da organização que pode dar importante significado e direção ao comportamento de seus membros no dia-a-dia. Funciona como uma força por trás de tudo, ela tem o potencial de moldar comportamentos, reforçar crenças comuns e estimular os membros a aplicar seus esforços para alcançar importantes objetivos organizacionais.

Dentro do contexto da gestão do conhecimento Terra (2000) compartilha do explicitado quando afirma que o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados é de extrema relevância para o desenvolvimento estratégico, pois deixa de ser considerado tradicional para tornar-se inovadora.

Na visão de Angeloni (2003) destaca-se a existência de posturas necessárias à geração, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento que é possibilitada pela junção da cultura organizacional ao coletivo humano da organização, em que os colaboradores intensificam seus esforços em busca de objetivos comuns.

Terra (2000) destaca um elemento importante na definição da cultura organizacional, a cultura criativa, que aborda a necessidade das organizações compreenderem a importância do incentivo e do aprimoramento contínuo dos colaboradores e o quanto este procedimento estimula a inovação e o conhecimento existente na empresa. As pessoas devem ser inseridas num processo de crescimento tanto pessoal, quanto em grupo dentro das organizações, o que possibilita a estes a criação de soluções inovadoras para problemas e deixam de utilizar somente padrões pré-estabelecidos (ANGELONI, 2003).

Quanto a perspectiva dos funcionários, reflete normas e valores que estimulam a criatividade individual e coletiva e a implementação de novas idéias, através de incentivos a

tolerância, recompensa pela tomada de riscos, incentivo a troca de informações, objetivos compartilhados, trabalho em equipe e elevado grau de autonomia (TERRA, 2000). Davenport e Prusak (1998, p.41) reforçam a necessidade da confiança quando afirmam que

deve haver uma prova perceptível de confiança; não basta que a declaração de missão da empresa manifeste a importância desta [...] a confiança é a condição fundamental para a operação do mercado do conhecimento, assim como para qualquer mercado que não dependa de contratos formais.

De acordo com Sória (2009) a transferência do conhecimento é baseada na confiança, diante disso a organização precisa conscientizar os colaboradores da importância do compartilhamento do conhecimento e que este procedimento não lhes acarretará prejuízos, mas sim oportunidades.

É necessário que se estabeleça a confiança, a fim de que o mercado do conhecimento possa operar numa empresa, contemplando esta perspectiva Davenport e Prusak (1998) propõem que se estabeleça a confiança de três formas:

- a) a confiança deve ser visível: o reconhecimento dado as pessoas que compartilham o conhecimento deve ser visto por todos os membros da empresa;
- b) a confiança deve ser generalizada: todos os membros da organização devem partilhar desta confiança e não somente parte deles;
- c) a confiança deve partir do topo: a alta gerência deve dar o exemplo de forma que a confiança esteja definida nas normas e valores da empresa.

Diante deste contexto, ainda pode ser destacada a tolerância aos erros, pois esta tende a deixar o funcionário menos tenso, estimulando a criatividade e apoiando à inovação (PROBST *et al.*, 2002). E assim completa Teixeira Filho (2000) que é preciso proporcionar às pessoas as condições necessárias para que suas atividades sejam realizadas e a partir disto receberem o reconhecimento diante da eficácia no compartilhamento e distribuição de conhecimento novo para a organização. Além da necessidade de momentos de descontração, que possibilitam maior contato entre os colaboradores, favorece a criatividade e inovação e assim possibilita a disseminação e geração do conhecimento.

Ao apresentar a gestão do tempo Terra (2000) afirma que este é um fator crucial para a geração do conhecimento, pois as melhores idéias precisam de tempo e como é inviável replicá-lo, torna-se o mais escasso de todos os recursos. Assim, para que aconteça a inovação, deve-se explorar o conhecimento, porém a pressão em exercê-lo não facilita, apenas dificulta

o processo, já que “para transformar dados em informações, precisamos de ferramentas; mas para transformar informação em conhecimento, precisamos de tempo” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.161).

Por fim os espaços de trabalho referem-se aos conceitos de ambientes internos à empresa, abertos e não hierárquicos, que facilitam os contatos informais e a comunicação organizacional. É enfatizada por Probst *et al.* (2002) a importância de instalações com disposições mais abertas e flexíveis, com menos escritórios, porém com mais salas de trabalho que podem ser usadas por várias pessoas em momentos diferentes, que visa facilitar a comunicação e assim minimizar ao máximo a hierarquia organizacional.

Diante disto, adotar um modelo democrático, sem pré-julgamento de idéias, com liberdade de comunicação e ação e em ambiente propício, oferece as pessoas mais segurança para expor suas opiniões e tomar decisões, e assim pessoas motivadas criam e inovam com mais eficiência e eficácia.

Estrutura Organizacional

Na visão de Terra (2000) as novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho estão sendo adotadas por diversas empresas, a fim de transpor os limites pré-estabelecidos e torná-los inovadores, fundamentado em trabalhos de equipes multidisciplinares com elevado grau de autonomia.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.186) abordam a predominância de empresas que ainda fazem uso da

estrutura burocrática, que é altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para coordenação organizacional, é adequada a realização eficiente do trabalho de rotina em larga escala.

Verifica-se que esse tipo de estrutura é mais evidente em empresas que possuem tipos de trabalhos predominantemente racionalizados e repetitivos, o que pode gerar desmotivação e barreiras à inovação. Segundo Terra (2000, p.116), estes “princípios burocráticos, que predominaram durante todo o século XX, já não atendem às necessidades de vários tipos de empresas atuantes em setores altamente competitivos e com elevadas taxas de inovação”. A reorganização da estrutura deve ocorrer como um procedimento comum e contínuo, visando à adaptação das demandas do ambiente competitivo e favorecendo conseqüente a gestão do conhecimento.

Além disso, Robbins (2005) enfatiza que atitudes e comportamentos podem ser influenciados pela estrutura utilizada pela organização. Assim, o ideal é utilizar a estrutura mais adequada, que satisfaça com eficácia a necessidade da empresa, para que a mesma alcance o comprometimento dos colaboradores.

Essa nova abordagem enfatiza a utilização de equipes como fator chave para o sucesso da empresa, pois remetem à forma de compartilhar informações ou experiências isoladas, transformando-as em conhecimento, que passam a ser utilizadas por todos os integrantes da empresa.

Corroborando com este fato Probst *et al.* (2002) afirmam que o compartilhamento do conhecimento reflete diretamente nos trabalhos em grupo, em que os indivíduos são avaliados pela sua contribuição à equipe e o sucesso desta está diretamente relacionado com o grau de eficiência de compartilhamento do conhecimento existente no grupo. Terra (2000) aponta as redes de aprendizado, como o meio pelo qual existe a troca de idéias e conhecimento entre pessoas com interesses comuns de aprendizado, sejam estas de departamentos, empresas ou atividades diferentes. Teixeira Filho (2000) também aborda as redes de aprendizado nomeando-as de “comunidades de interesse” e sustenta como sendo uma forma muito eficaz de criar e difundir o conhecimento.

Neste aspecto se insere o fato de que novos modelos de estruturas visam o relacionamento entre a alta administração, média gerência e demais colaboradores, que mostram perspectivas positivas quanto à aquisição de novas práticas e flexibilização da estrutura organizacional. Diante deste fato é relevante que as empresas reorganizem as equipes de trabalho de acordo com a necessidade da organização, isto é, tornando as formas de produção, serviços e processos internos mais eficientes que proporcionem práticas organizacionais mais eficazes.

As decisões a serem tomadas, sejam de pequeno ou grande porte, constroem a vida de trabalho diário de administradores, gestores e coordenadores. Assim, “A tomada de decisão como parte da solução de problema, é o processo de escolher um curso de ação preferido entre um conjunto de alternativas” (SCHERMERHORN, 1999, p.126). O desafio de lidar das empresas que praticam a gestão do conhecimento é dar poder de decisão a quem realmente tem conhecimento, a fim de não centralizar as decisões e proporcionar maior flexibilidade aos trabalhadores do conhecimento.

Administração de Recursos Humanos

Esta dimensão refere-se a associação das políticas de administração de recursos humanos à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimento.

Os conhecimentos mais importantes de uma organização são encontrados mais nos colaboradores do que nas próprias empresas. Dentro desta perspectiva “o capital intelectual é responsável por uma parcela cada vez maior do valor das empresas, quer se destacar a importância do papel das pessoas na Gestão do Conhecimento e na competitividade das empresas” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.74).

Terra (2000) elenca algumas das tendências mais relevantes encontradas nas empresas reconhecidamente inovadoras. A primeira delas é a eficiência no recrutamento e seleção, que representa a escolha do indivíduo melhor capacitado para executar as responsabilidades do cargo e assim agregar valor à empresa. Chiavenato (2003, p.81) resume estas duas tarefas afirmando que

a tarefa de recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago.

Diante disto, quanto maior a qualidade e eficiência dos programas de recrutamento e seleção, maiores serão as chances da empresa conquistar talentos que contribuam com a aquisição, compartilhamento e retenção do conhecimento na organização. Para Terra (2000) as novas demandas das organizações sobre o indivíduo, como iniciativa, autonomia, criatividade e trabalho em equipe, destaca o recrutamento e seleção, como uma função cada vez mais estratégica e diretamente orientada à administração de recursos humanos.

a atuação coerente em GC exige dos gerentes, a descoberta e desenvolvimento de talentos nas empresas, também para ocupar postos e cargos novos, resolver desafios empresariais mais complexos, resolver problemas dos clientes e uma infinidade de atividades relacionadas com a aplicação do conhecimento (FIGUEIREDO, 2006, p.11)

A escolha do perfil dos candidatos deve estar embasada na estratégia de conhecimento que a empresa desenvolve ou deseja desenvolver (PROBST *et al.*, 2002).

Outra tendência são os programas de treinamento e desenvolvimento que segundo Stoner e Freedman (1999, p.286) existe diferença entre estes procedimentos, pois “os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho

atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros”.

Este é um desafio das organizações de hoje, substituir o treinamento pelo aprendizado, enquanto aquele ocorre, freqüentemente, e absorve especialmente o conhecimento explícito, este envolve todos os sentidos do corpo, experiências concretas e depende da interação com outros indivíduos, refletindo diretamente nos resultados do trabalho. (TERRA, 2000). Teixeira Filho (2000) concorda que o uso da tecnologia no treinamento pode abranger vários tipos de conhecimentos e habilidades, pois ocorre através de níveis conceituais e práticos. O autor ainda argumenta que o treinamento, quando eficaz, tende a criar um clima favorável às mudanças organizacionais e capacitar as pessoas quanto a utilização de novas tecnologias, por este motivo é de extrema relevância avaliar os treinamentos cedidos e identificar se realmente estão agregando valor à empresa e aos seus colaboradores.

Por fim, a valorização da carreira e dos sistemas de recompensa permite à empresa definir os cargos de maneira ampla e incita os funcionários a conhecerem outras áreas da empresa e exercerem suas atividades com satisfação. Terra (2000, p.143) aborda que

as novas políticas de remuneração de empresas inovadoras e de sucesso e que estão rompendo com a tradição burocrática reforçam o compromisso com a aquisição de habilidades variadas, com o trabalho em equipe e com o desempenho geral e de longo prazo.

Os programas de sucessão auxiliam as empresas a reterem o conhecimento, pois tornam explícitos os conhecimentos presentes nos colaboradores que já conhecem os processos da empresa e assim quando mudam de cargo, função ou até mesmo empresa, não somente levam o que sabem, mas também deixam sua contribuição ao sucessor.

É relevante visualizar a necessidade de atrair, envolver e manter motivados os recursos humanos mais valiosos disponíveis no mercado, pois desta forma a empresa tende a preservar ou conquistar vantagem competitiva perante a concorrência.

Sistemas de Informação e Comunicação

Os avanços nos sistemas de informação, tecnologias de comunicação e informática impactam constantemente nos processos de criação, disseminação e armazenamento de conhecimento nas empresas. Porém, segundo Terra (2000, p.155) “os sistemas de informação só podem ser úteis à medida que os dados, informações e bases de conhecimento que os alimentam são confiáveis, relevantes e atualizados”. Por mais que a tecnologia amplie seus

horizontes de atuação e os sistemas de informação sejam melhorados, estes ainda dependem indispensavelmente das pessoas.

Segundo Stoner e Freedman (1999, p.389) “a comunicação é o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”. A comunicação é vital para as organizações, que tanto pode embalar o crescimento de uma empresa, quanto tornar o ambiente totalmente instável.

Para Angeloni (2003) a tecnologia da informação em conjunto com a tecnologia da comunicação, permite um melhoramento considerável do vínculo entre funcionários e empresas, o que pode ocorrer também externamente entre empresa e clientes, fornecedores e parceiros.

Os sistemas de informação têm papel extremamente relevante para a gestão do conhecimento, mais precisamente nos processos de codificação, armazenamento e distribuição de informações, os quais devem ser realizados com eficiência e eficácia, a fim de que o conhecimento flua fácil e corretamente entre aqueles que o utilizam. Um dos fatores críticos para que a organização crie conhecimento organizacional segundo Terra (2000, p.157) depende “do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico”.

Desta forma enfatiza-se a importância de desenvolver uma força de trabalho eficaz, que tenha discernimento para seguir os objetivos propostos e capazes de tomar decisões acertadas, permitindo que processos e projetos sejam documentados e que a comunicação flua e permita que o conhecimento seja compartilhado.

a tecnologia desempenha papel essencial na Era do Conhecimento, consistindo na adoção de técnicas e métodos que irão facilitar a captação, e estruturação e a disseminação do conhecimento, anteriormente desestruturado e disperso na organização ou restrito a poucas pessoas, por meio de manuais e normas complexas (ANGELONI, 2003, p.158)

O fato é que para Terra (2000) o investimento em tecnologia ou sistemas de informação isoladamente, não deve ser considerado integralmente gestão do conhecimento, para que isto ocorra é preciso se preocupar com todas as outras dimensões do modelo apresentado pelo autor. Pois uma depende da outra para que os processos sejam mais eficientes e conduzam a organização a uma gestão que conquiste os objetivos e favoreça ações da gestão do conhecimento.

Mensuração de Resultados

Refere-se às avaliações realizadas pelas organizações, a fim de mensurar várias dimensões do capital intelectual. Alguns dos ativos intangíveis² das empresas como patentes, marcas, direitos autorais, mesmo amparados por lei, são difíceis de mensurar através dos métodos contábeis convencionais. Enquanto outros ativos intangíveis como os processos de trabalho, conhecimentos e habilidades dos funcionários, relação da empresa com o cliente, fornecedores e comunidade, entre outros, não são levados em conta nos balanços contábeis, mesmo tendo valor de mercado reconhecido.

É neste aspecto que se encontra a necessidade de medir o conhecimento, pois este só pode ser administrado desde que seja mensurável. Assim,

se as empresas deixam de medir seu conhecimento e os pontos em que ele mudou, o ciclo de gestão do conhecimento fica incompleto. Isso ocorre porque não existe feedback sobre o qual basear possíveis ajustes nos vários elementos construtivos da gestão do conhecimento (PROBST *et al.*, 2002, p.195).

De acordo com Terra (2000, p.164) “a criação de valor na era do conhecimento, embora não totalmente dependente de transações financeiras, se expressa muito mais na qualidade do que na quantidade dos inputs, processos e resultados obtidos”. Por este motivo a mensuração dos ativos intangíveis é considerada difícil, por outro lado, a busca pela quantificação destes ativos submete às empresas a questionar suas práticas gerenciais, sua cultura, suas estratégias de comunicação, processos de trabalho, emprego de sistemas de informação e políticas de recursos humanos.

Probst *et al.* (2002) acreditam que a gestão do conhecimento não deve ser uma atividade isolada, deve ser compatível com os sistemas de administração. Diante disto, o *balanced scorecard* é apresentado como “uma ferramenta de administração estratégica que tenta ligar intervenções operacionais na base de conhecimento da organização com as metas de longo prazo da empresa”.

Aprendizado com o Ambiente

Representa a necessidade de aprendizado com o ambiente, no qual a organização está inserida, principalmente por meio de redes com outras empresas, sejam estas concorrentes, fornecedores ou clientes.

² “É um ativo que não tem substância física, mas proporciona benefícios econômicos” (LACOMBE; HEILBORN, 2003)

Para que as empresas inovem seus produtos, serviços e até mesmo seu próprio modelo de gestão é impreterível a junção de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias. Que segundo Teixeira Filho (2000) esta junção representa conseguir estabelecer objetivos comuns, processos compartilhados, trocas de informações e apoio mútuo, objetivando a maximização dos benefícios e a redução dos custos e riscos.

Muitas vezes estes elementos não são encontrados no interior das organizações, diante disso formar parcerias é considerado valioso por que

permite às empresas manterem alto nível de flexibilidade e adquirirem apenas as competências de que necessitam ao contrário das aquisições, que trazem consigo várias habilidades não relevantes e, principalmente, vários problemas de integração cultural e operacional (TERRA, 2000, p.175).

Parcerias com universidades e institutos de pesquisa são requisitadas, à medida que a empresa precisa trazer novidades e conhecimentos específicos.

As empresas precisam aprender a analisar o ambiente a sua volta a fim de identificar o conhecimento externo e aproveitar oportunidades de importar conhecimentos e utilizar redes importantes fora dos limites da organização (PROBST *et al.*, 2002). Uma das ferramentas muito utilizadas para este fim é o benchmarking, que possibilita conhecer melhor os processos e práticas realizadas por outras empresas.

2.3 EMPRESA JÚNIOR

O mercado de trabalho está cada vez mais seletivo quanto aos profissionais que o integram e, principalmente, quanto aos ingressantes. Cada organização apresenta características diferentes, porém é consensual a priorização das empresas por profissionais com atitudes, competências e habilidades que retratem desempenho eficaz na obtenção dos objetivos organizacionais.

Diante desta perspectiva, é interessante abordar a formação acadêmica do profissional, fato extremamente relevante para superar com êxito os desafios encontrados no mercado de trabalho. Cavalcante (2009, p.95) apresenta em pesquisa realizada com membros da Ação Júnior – Empresa Júnior do Centro Sócio-Econômico da UFSC, que integraram a EJ entre 2003 e 2008, a percepção dos mesmos quanto suas experiências na referida empresa:

a empresa júnior é uma grande oportunidade para o complemento da formação do administrador, bem como para os demais cursos correlatos. O empresário júnior desenvolve uma série de habilidades valorizadas no mercado de trabalho.

De acordo com Moretto Netto *et al.* (2004) uma das maiores provocações do meio acadêmico é encontrar maneiras de colocar em prática o conhecimento teórico conquistado. O que passou a ser possível com a criação de um ambiente em que o estudante pudesse aplicar os conhecimentos adquiridos.

Dessa forma surge a ligação entre estudante e o mercado de trabalho, tudo isto através da idealização de uma empresa-escola, a empresa júnior, que segundo Moretto Netto *et al.* (2004, p.18) é caracterizada como sendo

um facilitador. Essa interação possibilita maiores condições ao acadêmico, de implantar suas próprias idéias, participar de um trabalho em equipe, tendo a oportunidade de exercer liderança, tomar decisões e desenvolver habilidades para solucionar problemas de forma mais ágil e eficaz, assim como desenvolver habilidades para gerenciar.

Conceituando a empresa júnior num aspecto formal, é uma associação civil, sem fins econômicos, vinculada a uma instituição de ensino superior, em que todos os alunos participantes de EJ são exclusivamente alunos de graduação, cujo objetivo é através do auxílio de professores e profissionais especializados prestar serviços e elaborar projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, de acordo com a sua área de atuação (BRASIL JUNIOR, 2009a). E de encontro com o abordado Drucker (1999, p.3) define que “a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”.

E contribui ao analisar o aspecto informal da empresa júnior, que pode-se defini-la como “um grande laboratório prático do conhecimento técnico e em gestão empresarial” (DNA JUNIOR, 2009, p.3).

A EJ possui como objetivo complementar o ensino das salas de aula através do contato do estudante com a realidade do mercado de trabalho. Pois através desta fusão é possível aliar os conhecimentos técnicos e profissionais e ainda desenvolver e aprimorar atitudes, habilidades e competências que são fundamentais na conquista de uma posição diferenciada no ambiente empresarial (MORETTO NETO *et al.*, 2004).

2.3.1 *Histórico no Brasil e no Mundo*

O Movimento Empresa Júnior teve início em Paris na França em 1967, representado pela primeira empresa júnior constituída na ESSEC – *L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* de Paris. A iniciativa surgiu por parte dos alunos desta

instituição que, diante da necessidade de complementarem seus conhecimentos, através da aplicação das teorias aprendidas em sala de aula, fundaram a Junior-Entreprise, visando um contato real com o mercado de trabalho antes de concluir o curso (DNA JÚNIOR, 2009).

Este conceito foi disseminado entre as universidades francesas e dois anos após a criação do MEJ, já estava em funcionamento mais de vinte empresas juniores, fato este que desencadeou a fundação da Confederação Nacional de Empresas Juniores, assim

na década de 80, o modelo francês, consolidou-se e começou a se difundir internacionalmente, sendo levado para Suíça, Bélgica, Espanha, EUA e Brasil. Em 1986, havia 99 empresas juniores, 15.000 estudantes envolvidos, 3.000 estudos realizados e um faturamento anual da ordem de 40 milhões de francos. As atividades das empresas, depois de alguns anos, atingiram um crescimento de 50% ao ano, um resultado extraordinário (BRASIL JÚNIOR, 2009a).

O movimento júnior se difundiu por vários países da Europa, fato que resultou em 1992, na criação da Confederação Européia de Empresas Juniores, a JADE, que segundo Moretto Netto *et al.* (2004, p.21) foi “constituída como uma organização sem fins lucrativos e apolítica com o objetivo de promover o empreendedorismo entre os estudantes europeus”. E possui a finalidade de “fomentar o intercâmbio de conhecimento e técnicas gerenciais entre seus membros, sendo que hoje estão filiada a ela mais de 280 empresas juniores (JADE *apud* CAVALCANTE, 2009, p. 27).

No quadro 01, Matos *apud* Moretto Netto *et al.* (2004) identifica algumas diferenças que marcaram o processo de crescimento das empresas juniores brasileiras e francesas:

| Modelo Francês | Modelo Brasileiro |
|--|--|
| EJs alocadas fora das Instituições de ensino; | EJs alocadas dentro das Instituições de ensino; |
| Voltadas a prestar serviços à grandes corporações; | Voltada a prestar serviços a micro-, pequenas e médias empresas; |
| Sem a orientação de professores; | Orientadas por professores; |

Quadro 01: Diferenças entre os modelos brasileiro e francês de EJs.

*Fonte: Adaptado de Matos *apud* Moretto Neto *et al.* (2004)*

Diante disso, identificam-se as vantagens do modelo brasileiro em relação ao francês, que proporcionaram acelerado desenvolvimento das empresas juniores no Brasil.

As idéias e os conceitos fundamentais do movimento foram trazidos para o Brasil em 1988, pela Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira. A Brasil Júnior (2009a) aponta que as empresas juniores pioneiras no Brasil foram às da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), Fundação Getúlio Vargas e Universidade Federal da Bahia e que o

movimento brasileiro expandiu-se de tal forma que entre 1988 e 1995, surgiram cem empresas, este fato é relevante, pois no país de origem este número levou dezenove anos para ser atingido.

Moretto Neto *et al.* (2000, p.22) aborda sobre a formação das federações estaduais, quando descreve que

ocorreu em função do rápido crescimento das EJs pelo Brasil, e também foi motivada pela preocupação dos primeiros empresários juniores do Brasil em organizar o movimento, proporcionando-lhes maior estabilidade para seu desenvolvimento.

Devido ao acelerado crescimento das EJs no Brasil e a preocupação dos empresários juniores quanto à necessidade de organização do movimento, a fim de garantir maior estabilidade para seu desenvolvimento, ocorreu a formação das federações estaduais de EJs (MORETTO NETO *et al.*, 2004). A primeira federação estadual criada no Brasil foi a FEJESP – Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo, em 1990, cujos principais objetivos eram “representar as Empresas Juniores federadas, manter as empresas fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do movimento” (DNA JÚNIOR, 2009).

A FEJESC – Federação das Empresas Juniores do estado de Santa Catarina foi a terceira federação constituída no Brasil. Criada em 1994, “representa as empresas juniores perante a sociedade catarinense e fomenta o desenvolvimento das mesmas e seus associados, universitários, no estado” (FEJESC, 2009).

De acordo com Cavalcante (2009, p.29), “o campo de atuação das empresas juniores de Santa Catarina é muito variado, abrangendo mais de quinze áreas de educação”. Sendo que 14 (quatorze) empresas juniores estão federadas a FEJESC e existe um total de 42 (quarenta e duas) EJs no Estado.

As empresas juniores federadas à FEJESC precisam estar de acordo com os critérios estabelecidos pela BRASIL JUNIOR (2009b), apresentados no Conceito Nacional de Empresa Júnior. A EJ somente pode fazer parte da Federação das Empresas Juniores no respectivo Estado em que se encontra instalada e se tiver de acordo com todos os pré-requisitos contidos no Conceito:

- a) Especificada a sua finalidade;
- b) Vínculo obrigatório a uma Instituição de Ensino Superior;
- c) Compreende somente alunos matriculados na respectiva instituição e curso aos quais a EJ está vinculada;

- d) Os alunos vinculados a EJ são caracterizados como voluntários;
- e) A EJ deve estar regularmente registrada conforme previsto em lei;
- f) Os projetos e serviços prestados devem estar de acordo com o currículo do curso em que a EJ está inserida ou às atribuições da categoria de profissionais vinculados a ela.

Diante do cumprimento destes requisitos, as EJs tornam-se federadas, ampliando a confiabilidade dos serviços prestados, alinhando seu papel na sociedade ao desenvolvimento do MEJ.

Um dos pontos fortes do Movimento Empresa Júnior no Brasil é o intercâmbio constante de informações entre as EJs, que pode ser observado nas diversas estruturas representativas estaduais e nacionais, bem como nos encontros nacionais, regionais e estaduais de empresas juniores (MORETTO NETO *et al.*, 2004, p.23)

A Brasil Júnior (Confederação Brasileira das Empresas Juniores) foi fundada em 2003 e é o órgão regulador do MEJ que atua para garantir um padrão cultural e estrutural de qualidade às empresas juniores. De acordo com o CENSO E IDENTIDADE (BRASIL JÚNIOR, 2009c, p.3) a Brasil Júnior engloba 117 (cento e dezessete) EJs, distribuídas em 10 (dez) federações, estima-se que existam aproximadamente 1.000 (mil) empresas juniores e aproximadamente 23.200 empresários juniores. O trabalho que a Brasil Júnior realiza abrange gestão, pessoas e mercado, e com a junção destes três pilares, por meio de representatividade e integração constrói-se uma formação profissional diferenciada dos empresários juniores brasileiros, sendo este o objetivo almejado pela Brasil Júnior.

2.3.2 Caracterização de Empresa Júnior

As empresas juniores possuem como principal objetivo promover experiência de mercado aos alunos graduandos na instituição à qual é vinculada. Por esse objetivo entende-se estimular o crescimento pessoal e profissional do aluno membro, através do oferecimento de serviços de qualidade e a custos mais baixos ao mercado.

Diante do esforço dos empresários juniores em colocar em prática o que lhes foi apresentado em sala de aula, as EJs são criadas, aprimoradas e fortalecidas e apresentam formas particulares de gestão. Em virtude destas seguirem o divulgado pelo MEJ são encontrados alguns elementos peculiares da alta administração, que segundo Moretto Neto *et*

al. (2004, p.59) são “a descentralização, o compartilhamento do poder, o envolvimento equinânime dos membros e a socialização da informação e do conhecimento”.

Nível Estratégico

O planejamento é tido como um fator imprescindível ao processo gerencial, isto se deve ao fato de que através do planejamento objetivos importantes são identificados e esforços para realizá-los são esclarecidos. De acordo com o CENSO e IDENTIDADE (BRASIL JÚNIOR, 2009c) 90,48% das empresas juniores possuem planejamento estratégico.

Planejamento é definido formalmente como “um processo de estabelecer ‘objetivos’ e decidir como realizá-los” (SCHERMERHORN, 1999, p.94). Moretto Neto *et al.* (2004) aponta no quadro 02 as etapas que proporcionam a compreensão da postura estratégica das empresas juniores, baseado em uma pesquisa realizada em 2002 que contempla nove empresas juniores, dentre as quais foram identificadas as características das EJs para fins de estudo:

| Etapas | Significado | Ocorrência |
|----------------------------|--|---------------------------|
| Missão | Razão de existir da empresa | Em 8 de 9 EJs pesquisadas |
| Valores | Acordos normativos que orientam o comportamento na EJ | Em 7 de 9 EJs pesquisadas |
| Análise <i>SWOT</i> | Diagnóstico do Ambiente Interno e Externo ao qual a EJ está inserida. | Em 3 de 9 EJs pesquisadas |
| Visão / Objetivos | Situação almejada, posição a ser alcançada. | Em 5 de 9 EJs pesquisadas |
| Formulação de estratégias | Caminhos que devem ser seguidos pela EJ ara que se consiga alcançar os objetivos/visão | Em 4 de 9 EJs pesquisadas |
| Implementação e Manutenção | Implementar e acompanhar os resultados das estratégias definidas | Em 3 de 9 EJs pesquisadas |

Quadro 02: Matriz de identificação da postura estratégica em empresas juniores.

Fonte: Adaptado de Moretto Neto et al. (2004, p.67)

Diante destes apontamentos identifica-se a necessidade das empresas juniores direcionarem seus esforços para a implementação de uma gestão estratégica que possibilite um conhecimento mais amplo sobre seu ambiente interno e externo, definindo suas

necessidades e objetivos de forma clara e concisa, além de documentar e tornar acessível a todos os membros da EJ.

Ressalta Moretto Neto *et al.* (2004, p.68) que

a essência da definição da missão nesta modalidade de organizações, geralmente, preconiza atenção em dois pontos: o mercado (prestação de serviço/desenvolvimento de estudos), e os alunos (capacitação, desenvolvimento de talentos, auxílio na formação de futuros profissionais). Algumas acolhem nesta definição as duas vertentes como sendo o propósito principal da empresa.

Considerando os valores, é preferível que sejam formalmente explicitados, a fim de não ocorrer incoerências e não deixar margem de dúvida quanto a postura da empresa. Mas nem todas as EJs utilizam a prática formal, em algumas os valores se fazem presentes informalmente, isto é, nas atitudes de seus membros.

É preciso conhecer o ambiente em que a empresa atua, tanto interna, quanto externamente, diante disto a análise SWOT³ “deve permitir um entendimento realista da organização em relação ao seu ambiente” (SCHERMERHORN, 1999, p.112). Esse tipo de diagnóstico foi identificado em apenas três EJs, e representa que às demais empresas desconhecem parcial ou totalmente quais oportunidades e pontos fortes explorar, de quais ameaças se proteger e quais pontos fracos superar.

A visão e os objetivos direcionam as ações das EJs, por isso devem ser compartilhadas por todos os membros, assim como a noção temporal em que estes propósitos estão inseridos. Para alcançar os objetivos definidos, a empresa necessita de estratégias que conduzam as ações ao que foi estabelecido, normalmente estes objetivos compreendem o espaço de tempo de um ano, a fim de que os resultados sejam visíveis ainda na gestão vigente, que normalmente compreende o período de um ano a um ano e meio (MORETTO NETO *et al.*, 2004). Na formulação das estratégias nem sempre todos os membros participam, porém na implementação é fundamental que estejam todos envolvidos. Diante disso as EJs que realizam este procedimento contam com a participação de todos os membros, a fim de compartilhar conhecimentos e considerar os resultados como mérito de todos.

O controle do que foi planejado, em algumas EJs acontece semanalmente, em reuniões contendo todos os membros ou apenas algumas áreas intercaladas, porém a revisão geral acontece por trimestre ou quadrimestre, sendo que estas

³ *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (SCHERMERHORN, 1999, P.112)

são mais profundas e visam avaliar se o que foi planejado ainda está coerente com a situação interna e externa da empresa. São oportunidades para se ajustar os ponteiros, dando coerência e credibilidade à abordagem estratégica. Neste ponto, o ciclo da implementação/manutenção recomeça, dando possibilidade para que a organização possa aprender com experiências anteriores (MORETTO NETO *et al.*, 2004, p.83).

Abordando a questão de liderança, na visão de Stoner e Freedman (1999) o líder representa um papel importante quanto à eficácia do grupo e da empresa. Os autores ainda definem liderança como o processo de dirigir, influenciar e motivar os membros de um grupo a realizarem tarefas. Corroborando com a realidade das EJs, Drucker (1999, p.13) aborda que o “líder de uma instituição sem fins lucrativos não tem muito tempo para se firmar. Talvez um ano. Para ser eficaz em tão pouco tempo, o papel assumido pelo líder precisa se adequar à missão da instituição e aos seus valores”.

Segundo Moretto Netto *et al.* (2004) o líder de uma empresa júnior exerce grande influência sobre o comportamento das pessoas na organização, sendo que existe concentração de autoridade por parte dos líderes formais, utilizando-se demasiadamente do “eu”. Este procedimento causa centralização das decisões e a difusão de uma cultura formal e hierárquica.

Nível Organizacional

O comprometimento dos membros com todas as áreas da empresa faz parte das características das EJs. Segundo Moretto Netto *et al.* (2004) é importante que as responsabilidades estejam explícitas a todos os membros da empresa júnior, pois isto possibilita a geração de mecanismos que propiciam o aprendizado sobre todas as áreas da empresa e, conseqüentemente, desenvolver uma visão holística da organização. Assim, a importância no comprometimento com a organização, que se for evidente, acarretará no crescimento pessoal e profissional do membro, além de contribuir para a empresa como um todo.

Em organizações com objetivos como os das empresas juniores, a gestão de pessoas recebe uma responsabilidade ainda maior, tendo em vista que o desenvolvimento dos participantes não é apenas uma alavanca para o alcance de suas metas, mas sim seu objetivo final.

É exatamente na EJ que a possibilidade do erro é tolerada. Moretto Netto *et al.* (2004, p.44) explicita este fato quando diz que “o erro é encarado como um aprendizado sem maiores conseqüências, diferentemente de um empreendimento consolidado. (Ressalta-se que se

tratam de atividades internas, gerenciais ou de interesse da empresa, não de serviços prestados aos clientes)”.

O espaço físico onde se encontram a maioria das empresas juniores é cedido pela instituição de ensino a qual a EJ está vinculada, assim como normalmente pertence a IES equipamentos para iniciar as atividades, em consequência disto a flexibilidade torna-se limitada dificultando a realização de alterações.

Comentando a situação Moretto Neto *et al.* (2004, p.159) afirma que “a restrição desse espaço exige uma maior organização interna de fluxo de informações, produtividade e racionalização do uso dos equipamentos, colaborando significativamente com a qualidade e aprendizado”, além de facilitar a disseminação do conhecimento.

Devido à constante mudança de colaboradores, a estrutura organizacional das empresas juniores não é permanente. Segundo Moretto Neto *et al.* (2004, p.47) “a estrutura deve ser flexível o bastante para não prejudicar a forma de consecução das atividades”. E acrescenta ainda que a estrutura freqüentemente encontrada nas EJs é funcional, que de acordo com Stoner e Freedman (1999) é a forma mais lógica e básica de departamentalização, utilizada principalmente por empresas menores, assim apresentada na figura 05.

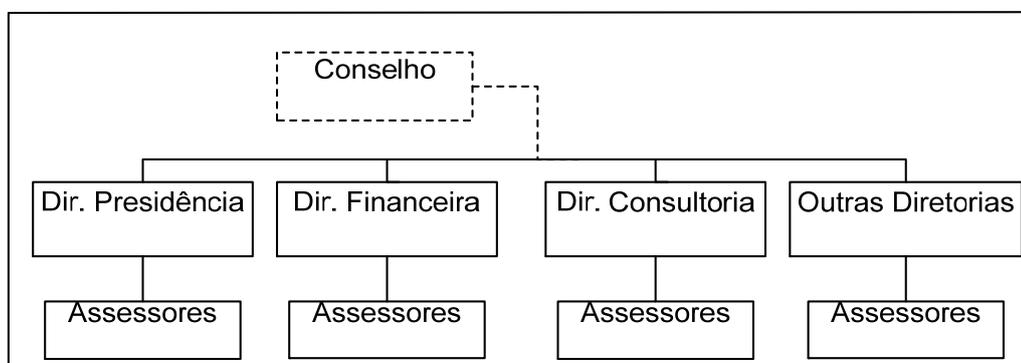


Figura 05: Modelo de estrutura hierárquica funcional

Fonte: Moretto Neto et al. (2004, p.48)

A hierarquia representa a formalização das relações de poder e subordinação entre membros de um grupo, com o intuito de facilitar a coordenação das atividades, porém nas EJs ocorre a relação entre colegas, possibilitando assim a utilização de uma hierarquia mais horizontalizada e compacta. As EJs apresentam um arranjo hierárquico variado, compreendendo modelos mais rígidos e autoritários baseados no controle burocrático e também formas flexíveis e democráticas fundamentadas no comprometimento e orientação por valores (MORETTO NETO *et al.*, 2004). Em geral, os modelos hierárquicos presentes nas EJs exibem a seguinte hierarquia:

- a) Presidente: representante formal da EJ; líder do grupo; responsável pela interação das áreas e definição dos rumos da empresa.
- b) Diretor/Gerente: responde ao presidente; representa a diretoria a qual está vinculado; coordenador de grupo e de atividades pertinentes.
- c) Assessor/Membro: subordinado ao diretor; é o membro efetivo que desenvolve as atividades.
- d) *Trainee*: indivíduo recém admitido na empresa, em processo de ambientação e aprendizado das atividades a serem desempenhadas.

Assim, as estruturas organizacionais e hierárquicas precisam estar em plena harmonia com as metas e objetivos das empresas, além de dispor da flexibilidade caso haja a necessidade de reorganização.

Quanto ao trabalho em equipe, elemento evidente e necessário nas EJs, Moretto Neto *et al.* (2004) aponta que a maioria das EJs afirmaram que o trabalho em equipe é uma constante, e mesmo com a existência de conflitos, principalmente por falhas de comunicação e confronto de idéias, as equipes são grandes fontes de aprendizado e enriquecimento do conhecimento pessoal e organizacional. Além de compartilhar conhecimento com outros cursos, como é o caso da participação de alunos de psicologia, a fim de auxiliar no processo de colocação de pessoal e outros que fazem parte de sua alçada, tornando as equipes multidisciplinares.

A tomada de decisão de acordo com Stoner e Freedman (1999) representa a identificação de um problema específico e escolha da melhor forma de solucioná-lo. O processo decisório pode ser tomado individualmente ou coletivamente, ficando a critério da empresa esta definição. Na empresa júnior o processo decisório geralmente é tomado pelo presidente, em conjunto com os diretores.

Enquanto algumas empresas eliminam níveis de estrutura hierárquica, a fim de promoverem o envolvimento e o aprendizado de todos os membros, assim como tornar o desempenho organizacional eficaz, outras acrescentam graus, restringindo a participação e o acesso à informação, acreditando ser esta a melhor forma de se manterem a eficácia e a eficiência das decisões e dos processos organizacionais” (MORETTO NETO *et al.*, 2004, p.51).

O desafio de lidar com qualquer problema seja ele uma deficiência ou oportunidade é prosseguir com uma solução de problema eficaz, que responda de forma positiva as questões que têm de ser resolvidas.

Os recursos humanos de uma organização são os principais responsáveis pela eficácia e cumprimento dos objetivos da organização, diante disso é fundamental que este processo contemple as necessidades futuras de pessoal, levando-se em conta atividades internas e fatores do ambiente externo (STONER; FREEDMAN, 1999).

Quanto às atividades internas, como recrutamento e seleção as EJs apresentam características distintas, a maioria delas possui etapas bem estruturadas, definem datas e etapas específicas para o processo, enquanto outras só o realizam de acordo com a necessidade; e quando realizam alguma etapa, utilizam as que julgam necessárias para determinado cargo ou situação. Segundo o CENSO e IDENTIDADE (BRASIL JÚNIOR, 2009c) 29,63% das EJs pesquisadas realizam anualmente o processo seletivo, enquanto 64,55% realizam semestralmente. E ainda 53,97% dos membros permanecem na EJ entre 9 (nove) e 15 (quinze) meses, fato relevante quanto a alta rotatividade dos colaboradores.

O alto índice de rotatividade de membros nas empresas juniores afeta diretamente o seu processo gerencial e operacional. Nas trocas de gestão, existe a saída de membros e neste fato se insere a necessidade de mecanismos que auxiliem a retenção do conhecimento, pois permite que a empresa se prepare de maneira adequada para a saída de membros e proporcione aos novos membros a possibilidade de continuar os processos existentes e assim minimizar os efeitos destas transformações.

Na maioria das EJs encontra-se a preocupação em adquirir o conhecimento através de treinamentos, seja na participação de cursos oferecidos pelo SEBRAE ou por outras instituições ou ainda cursos organizados pela própria EJ, com a participação de professores ou profissionais da área. No entanto, esta transferência de conhecimento foi detectada na maioria das vezes como forma corretiva, ocorrendo somente diante de problemas que precisam ser solucionados (MORETTO NETO *et al.*, 2004).

As empresas juniores utilizam ‘manuais de diretoria’ contendo o estatuto e a descrição de cargos, que possuem como objetivo, segundo Moretto Neto *et al.* (2004, p.116)

esclarecer, de forma geral, as funções de cada área, podendo ainda incluir uma lista de pré-requisitos que forma o perfil dos membros que ocuparão determinado cargo, sem detalhar, no entanto, os procedimentos a serem seguidos na rotina empresarial.

As EJs possuem características de gestão específicas e isto influencia na escolha dos membros para os cargos mais elevados que acontece de acordo com o melhor perfil almejado por todos.

Pelo fato das empresas juniores serem instituições sem fins econômicos, o reconhecimento é um dos principais sistemas de recompensa, não havendo benefício financeiro aos membros. Este procedimento é informal e de acordo com Moretto Neto *et al.* (2004, p.129) “está presente na rotina organizacional, variando em sua formalidade”.

Infraestrutura

Os sistemas de informação foram criados para facilitar os processos de produção das empresas, assim como gerar as informações necessárias ao processo decisório, à sinergia organizacional, ao aumento do valor agregado a produtos e serviços e a influência sobre comportamentos humanos em conformidade com os interesses da organização.

Na visão de Moretto Neto *et al.* (2004) os sistemas de informação estão cada vez mais acessíveis pelo crescente desenvolvimento tecnológico, e isto facilita a troca de informações entre os membros das empresas juniores sobre os problemas, oportunidades, atividades e decisões. E para isso normalmente são utilizados intranet e grupos de e-mails que virtualizam o tempo e o espaço na comunicação, e desta forma facilitam o compartilhamento do conhecimento.

De acordo com Robbins (2006, p.232) a comunicação significa mais do que apenas o processo de transferir significados e compreender os mesmos, é a “extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana” (MAXIMIANO, 2006, p.337). Nas EJs a comunicação é necessária, pois o ambiente é de aprendizado mútuo, além de ser facilitada pelo próprio espaço físico, que normalmente são restritos e concentram os membros proximamente interligados (MORETTO NETO *et al.*, 2004), foram identificadas reuniões globais, com a participação de todos os membros da empresa júnior, reuniões entre os membros das diretorias existentes e ainda reuniões somente entre diretores, estes procedimentos diferenciam-se entre as EJs, pois algumas realizam somente uma destas formas de transferência de conhecimento.

A mensuração de resultados mostra o desempenho da empresa, se suas metas e objetivos estão sendo alcançados. De acordo com Stoner e Freedman (1999) este é um processo que deve ser constante e repetitivo e a frequência das medições depende da atividade a ser medida. Referente especificamente aos indicadores de desempenho financeiro das EJs, estes quase não são utilizados, pelo fato de que a rentabilidade não faz parte dos principais objetivos das EJs.

Analisando a quantidade de projetos realizados o CENSO e IDENTIDADE (BRASIL JÚNIOR, 2009c) identificou o número médio de 8,53 por empresa júnior no ano de 2007, fato relevante considerando a proporção em tamanho e recursos das empresas.

Ambiente Externo

Para que as EJs possam dar este suporte prático aos acadêmicos, existe a busca por clientes interessados em seus serviços de consultoria. Sendo que os principais clientes externos das EJs são micro e pequenas empresas conforme consta no CENSO E IDENTIDADE (BRASIL JÚNIOR, 2009c). O principal motivo da escolha de pequenos negócios deve-se a flexibilidade e inovação no desenvolvimento do estudo, que de certa forma potencializa o capital humano da EJ (MORETTO NETO *et al.*, 2004).

A empresa júnior depende do meio em que atua, por este motivo é necessário manter relações amigáveis e próximas com seus grupos de interesse, que são representados por clientes, sociedade, parceiros, alunos, professores, instituições de ensino, MEJ e governo, a fim de conhecer qual o melhor parceiro para as diferentes situações vivenciadas e onde encontrá-los. Drucker (1999, p.115) compartilha desta idéia quando aborda que

uma das diferenças mais básicas entre organizações sem fins lucrativos e empresa é que aquelas têm, tipicamente, muito mais relacionamentos de importância vital. Nas empresas, com exceção das maiores, os relacionamentos vitais são poucos – funcionários, clientes e proprietários e é tudo. Toda organização sem fins lucrativos têm uma multidão de públicos e precisa desenvolver um relacionamento com cada um deles.

Para Moretto Neto *et al.* (2004) a forma básica de criação de memória organizacional mais utilizadas pelas EJs é o arquivamento (físico e virtual) de projetos realizados, sejam estes internos ou externos. Este procedimento permite que consultores iniciantes fiquem a par das várias formas de realização e apresentação das consultorias, além de proporcionar aos membros que realizam os atendimentos e elaboram as propostas conhecerem mais profundamente os procedimentos, oferecendo mais segurança e qualidade nos serviços prestados aos clientes.

A principal questão a se trabalhada pela EJ, segundo Moretto Neto *et al.* (2004) é encontrar uma maneira pela qual a EJ procure desenvolver um conhecimento próprio que possibilite que tanto os acertos quanto os erros do passado, sejam utilizados para o aperfeiçoamento no futuro. A aquisição, desenvolvimento e disseminação do conhecimento

são essenciais para que os processos existentes sejam sempre melhorados evitando assim a acomodação quanto aos procedimentos que são realizados.

Conforme já foi apresentado é inegável afirmar que a participação em empresas juniores é uma oportunidade ao estudante de complementar sua formação universitária, e que esta vivência reflete consideravelmente ao futuro profissional que pretende ingressar no mercado de trabalho. Isto ocorre porque a EJ possibilita o desenvolvimento de várias competências e habilidades que somente a prática e a experiência são capazes de proporcionar.

E por ser um ambiente de aprendizado e que incentiva o compartilhamento e aplicação do conhecimento, a EJ pode servir como um laboratório para que os estudantes possam aplicar as práticas gerenciais - bases da administração, e proporcionar que estas sejam satisfatórias ao ponto de favorecer as ações da gestão do conhecimento.

2.4 CONSIDERAÇÕES QUANTO AO EMBASAMENTO TEÓRICO

Conforme foi abordado anteriormente, existem algumas práticas de excelência que são relevantes para uma efetiva gestão do conhecimento.

Abaixo serão elencadas algumas ações da gestão do conhecimento que devem ser contempladas nas práticas gerenciais a fim de identificar se a empresa apresenta um padrão ideal na aplicação da gestão do conhecimento.

Para que o processo de identificação do conhecimento seja eficaz é necessário que a empresa seja transparente interna e externamente quanto ao conhecimento que possui, assim como dispor da identificação facilitada de especialistas internos e externos. Além disso, a empresa deve facilitar aos membros a localização e o acesso ao conhecimento e por fim, proporcionar aos membros meios eficientes para identificar o conhecimento de que estes necessitam.

As empresas que possuem maior capacidade de adquirir o conhecimento utilizam serviços de especialistas para complementar o conhecimento de que dispõem, e ainda possuem a capacidade de absorver conhecimento através de seus clientes, seja aprendendo com estes ou mesmo com os erros. Contudo, ainda utilizam meios eficientes para que a aquisição do conhecimento possa ser realizada sempre que haja necessidade.

Quando ao desenvolvimento do conhecimento nas empresas, pode-se afirmar que é de extrema importância que a empresa utilize práticas que visem promover o desenvolvimento de novos conhecimentos, da mesma forma existe a necessidade de estimular este processo. Por fim, ter uma área ou indivíduo responsável pelo desenvolvimento do conhecimento, representa a valorização deste processo, porém o fator mais relevante refere-se à utilização do conhecimento desenvolvido, pois não é proveitoso para a empresa se destacar quanto a este processo, se os novos conhecimentos não forem utilizados de forma eficaz.

O compartilhamento do conhecimento é indispensável ao sucesso da gestão do conhecimento, sendo que este processo conquista a excelência a partir do momento que a empresa oferece todas as formas de comunicação disponíveis, assim como um ambiente propício ao compartilhamento, baseado numa cultura de liberdade de propor novas idéias, de tomar decisões, em resumo, de confiança. Por fim, outro fator relevante é o incentivo da empresa quanto ao compartilhamento do conhecimento, este aspecto é uma das principais forças que inspira as pessoas a compartilharem o conhecimento.

O processo de utilização do conhecimento evidencia a importância não somente de adquirir ou gerar conhecimento, mais saber implementá-lo sempre que for necessário. Mesmo diante da utilização de novos conhecimentos, que muitas vezes sofrem resistência dos membros. A empresa necessita garantir que este seja utilizado, através de treinamentos, capacitação ou outras formas de despertar interesse. A empresa também precisa oferecer layout e equipamentos que sejam adequados a utilização do conhecimento existente na empresa e assim, dispor de documentos padronizados que possam ser utilizados pela empresa de modo que todos compreendam e que não falte ou tenha excesso de informações.

Para que o processo de retenção do conhecimento seja efetivo na empresa, os processos de seleção, armazenamento e atualização do conhecimento devem ser realizados na organização com frequência. Além de garantir que o conhecimento permaneça na empresa quando ocorre desligamentos ou sucessão de membros, que pode ser através de métodos específicos e também mantendo contato com ex-membros. Para que o processo de retenção seja efetivo, realizar o arquivamento dos conhecimentos existentes é fundamental, seja na forma eletrônica ou documental, porém quanto maior a praticidade, melhor.

As metas do conhecimento contempladas no planejamento estratégico é uma forma de se ter claro para a empresa a importância do conhecimento para a empresa como um todo, assim como a existência de práticas que visam melhorar o conhecimento existente na organização.

Se a empresa possui metas é necessário que estas sejam avaliadas, a fim de garantir que os objetivos estejam sendo cumpridos. A utilização de indicadores para medir o conhecimento existente é uma forma clara de identificar as forças e fraquezas quanto ao conhecimento, mesmo que indicadores de recursos intangíveis não sejam uma prática usual das empresas, por isso aquela que utiliza, recebe relevante destaque. E assim, através da avaliação do conhecimento é possíveis definir correções imediatas ou a longo prazo, a fim de que os aspectos em que o conhecimento é considerado insatisfatório possam ser revistos.

A abordagem da gestão do conhecimento não cabe somente às grandes empresas ou empresas públicas e privadas; as instituições e associações também podem e devem implementar esta prática. O conhecimento é o ativo mais importante tanto para o indivíduo, quanto para a organização e conhecer as melhores ações para aplicá-lo tende a facilitar as tarefas, tornar projetos mais eficazes, departamentos mais ágeis e empresas mais competitivas.

3 METODOLOGIA

Metodologia, segundo Zanella (2006) significa estudo do método, a junção de procedimentos necessários para que os objetivos de uma investigação sejam alcançados.

Para Castro (1977), a metodologia serve para ajudar a compreender, em amplos termos, não os resultados, mas sim, o próprio processo de pesquisa.

A metodologia desta pesquisa inclui a caracterização e a delimitação da pesquisa, a seleção e utilização das técnicas de coleta de dados e por fim as limitações do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa possui o objetivo de proporcionar respostas aos problemas que são propostos, sendo solicitada a fim de buscar informações suficientes para responder a determinados problemas, ou ainda quando existe desordem quanto às informações de que se dispõe (GIL, 2002).

Segundo Triviños (1987), quanto ao tipo de estudo, as pesquisas podem ser classificadas de três formas, cujas finalidades são diferentes: estudos exploratórios, descritivos e experimentais. A forma utilizada para esta pesquisa é a descritiva, que de acordo com Köche (2006) constata e avalia a relação entre variáveis à medida que estas se manifestam espontaneamente em fatos, situações e condições já existentes. Diante disso a presente pesquisa obteve esta caracterização, pois descreve a realidade das EJs estudadas, buscando analisar as ações da gestão do conhecimento aplicadas nas empresas juniores da UFSC.

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados, esta pesquisa pode ser definida como bibliográfica e estudo de múltiplos casos.

A pesquisa foi identificada como bibliográfica, pois seu desenvolvimento partiu de materiais já elaborados, constituindo-se principalmente de livros, sendo que sua principal vantagem consiste em permitir ao investigador compor vários fenômenos, com maior amplitude do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002)

Foram utilizados, para esta pesquisa, bibliografias diversas, como livros, artigos científicos e monografias. Dentre os principais autores estudados pode-se destacar: Terra, Probst *et al.*, Nonaka e Takeuchi e Moretto Neto *et al.*

O estudo de caso para Gil (2006) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Porém este estudo contempla múltiplos casos, pois apresenta o ponto de vista de seis empresas e aprofunda o estudo em duas delas.

Para Yin (2005), o estudo de múltiplos casos representa 2 (duas) ou mais variáveis presentes em um estudo, representada pela investigação “de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2005, p. 32).

A presente pesquisa possui abordagem quantitativa e qualitativa. De acordo com Zanella (2006) a escolha do método quantitativo para a pesquisa visa identificar a quantidade de pessoas de uma determinada população que compartilham de uma ou de várias características sobre um ou mais temas específicos. Esta pesquisa possui características quantitativas, porque através de questionário propõe-se identificar quais práticas consideradas de excelência são aplicadas nas empresas juniores estudadas, e para isto utiliza-se de métodos estatísticos.

Enquanto o método qualitativo, segundo Zanella (2006, p.107) “preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para a análise de dados”. Este estudo possui características qualitativas, pois através de entrevista objetiva analisar como ocorrem as ações da gestão do conhecimento nas empresas juniores que obtiveram maior e menor destaque entre as práticas de excelência.

3.2 OBJETO DE ESTUDO E POPULAÇÃO PESQUISADA

O universo ou a população pesquisada podem ser definidos como um conjunto de elementos que apresentam pelo menos uma característica em comum. (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Esta pesquisa foi realizada nas Empresas Juniores da Universidade Federal de Santa Catarina, que estão federadas à FEJESC (Federação de Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina) no período de agosto a novembro de 2009.

O banco de dados de empresas juniores fornecido pela FEJESC permitiu o acesso a todos os elementos da população a ser pesquisada, possibilitando a realização de um censo, que é a forma de coleta de dados em que a pesquisa é realizada com todos os elementos da população (BARBETTA, 2006).

A população definida para esta pesquisa foram os presidentes das empresas juniores vinculadas à Universidade Federal de Santa Catarina, cujas empresas estão federadas à FEJESC. O estudo contempla somente a participação dos presidentes das EJs pelo fato destes terem uma visão suficientemente ampla para avaliar os processos e as práticas gerenciais relacionados à empresa em que atuam. E somente as EJs federadas à FEJESC pelo fato de terem que cumprir alguns requisitos que favorecem as práticas efetivas de gestão organizacional.

Após delimitar o banco de dados total de EJs para os critérios estabelecidos, obteve-se uma população total de 10 (dez) empresas. Deste total, 3 (três) não responderam ao instrumento de coleta de dados e houve a anulação de um participante, em virtude de respostas sobrepostas, tornando-se inviável efetuar o somatório de pontos de acordo com o proposto pela pesquisa.

Totalizando assim, 6 (seis) participantes em uma população de 10 (dez) empresas juniores. Deste total, em virtude de 3 (três) não responderam ao instrumento de coleta de dados e uma participação ter sido anulada, a população acessível foi de 6 (seis) participantes, cada um representando uma EJ pré-definida.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados é a etapa da pesquisa realizada com o objetivo de reunir informações sobre o tema em estudo. Toda e qualquer pesquisa implica na coleta de dados de variadas fontes, sejam elas primárias ou secundárias (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Foram utilizados nesta pesquisa, dados secundários presentes na bibliografia estudada que de acordo com Barbeta (2006), os dados secundários são aqueles que estão à disposição para consulta, ou seja, que foram previamente coletados e compilados.

Visando apresentar claramente as etapas da pesquisa, o quadro 03 apresenta a relação entre os objetivos específicos e os instrumentos de coleta de dados utilizados:

| Objetivos Específicos | Técnicas de Coleta de Dados |
|--|---|
| Caracterizar as empresas juniores estudadas; | Sites das empresas juniores, documentos MEJ e questionário aplicado aos presidentes. |
| Determinar parâmetros de gestão do conhecimento relacionada às práticas gerenciais para que a análise possa ser realizada nas empresas juniores da UFSC; | Com base na fundamentação teórica elencar as práticas de excelência que favorecem a uma efetiva gestão do conhecimento nas empresas. |
| Identificar quais práticas de excelência são desenvolvidas hoje, nas empresas juniores da UFSC, visando a uma efetiva gestão do conhecimento; | Aplicação de questionários aos presidentes das empresas juniores da UFSC, federadas à FEJESC. |
| Apresentar, mediante comparação, afinidades e divergências quanto às ações da gestão do conhecimento. | Entrevista com os presidentes das empresas juniores da UFSC, federada à FEJESC, que dispõem de maior e menor predominância de práticas de excelência relacionadas à gestão do conhecimento. |

Quadro 03: Relação entre objetivos específicos e técnicas de coleta de dados.

Fonte: elaborado pela autora.

Primeiramente, realizou-se pesquisa documental, importante na etapa de coleta de dados secundários sobre o Movimento Empresarial Júnior. Dentre os documentos destacam-se o Relatório Conceito Nacional de Empresa Júnior e Censo e Identidade da Brasil Júnior, o site das empresas pesquisadas, além de toda a bibliografia presente no estudo.

A segunda etapa caracterizou o levantamento de dados primários, que segundo Barbeta (2006) representam dados brutos, realizados pelo pesquisador junto ao objeto de estudo. Sendo realizada através da aplicação de questionário via e-mail.

Segundo Barbeta (2006) a construção de um questionário é uma etapa longa que deve ser executada com muita cautela, pois é o instrumento pelo qual o pesquisador irá obter os dados de sua pesquisa. O instrumento da presente pesquisa está apresentado no apêndice A, contém um total de 100 (cem) questões, distribuídas em características das EJs e dos respondentes e 8 (oito) pontos de vista referentes à teoria: processos essenciais, alta administração, cultura organizacional, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação e comunicação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

Dentre as 100 (cem) questões apresentadas, 10 (dez) são classificadas como abertas, três de múltipla escolha e 87 (oitenta e sete) no formato grade. As questões em grade foram

elaboradas em forma de afirmações, visando possibilitar a escolha entre as alternativas: sim, parcialmente, não e em desenvolvimento, caso o respondente escolhesse “em desenvolvimento” as alternativas conceitual, planejamento, execução ou conclusão deveriam ser preenchidas. Todo este procedimento foi claramente explicitado no decorrer do questionário.

O questionário está estruturado em três partes: a primeira visa traçar o perfil dos participantes da pesquisa; a segunda o perfil das empresas juniores estudadas; e a terceira tem como intuito responder ao objetivo específico “c” desta pesquisa, identificar quais práticas de excelência são desenvolvidas hoje, nas empresas juniores da UFSC, visando a uma efetiva gestão do conhecimento. Esta última parte foi elaborada de acordo com a visão de autores da área de gestão do conhecimento e práticas gerenciais que evidenciaram através de pesquisas e aplicações através de experiências as práticas mais eficientes que favorecem a gestão do conhecimento.

Realizou-se o pré-teste, para verificar se a estrutura do questionário estava coerente com o proposto. A escolha dos participantes foi intencional, buscando àqueles com senso crítico e capacitados para sugerir melhorias. O pré-teste foi realizado no dia 08 de outubro de 2009, com dois acadêmicos de Administração e também com a Professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, a qual ministra a disciplina de pesquisa mercadologia, além de estar cursando doutorado em gestão do conhecimento, e dispôs-se a analisar as perguntas formuladas e as afirmações contidas no questionário. Após o pré-teste, foram realizadas as modificações que visavam aperfeiçoar o instrumento de pesquisa e assim pôde ser concluída a versão final do questionário.

Antecedendo a aplicação dos questionários, foi realizado um primeiro contato via telefone, no dia 13 de outubro de 2009, com os presidentes das empresas juniores pré-definidas, com o intuito de explicar a pesquisa e a importância de sua participação. Todos informaram que participariam do estudo; sendo assim, foram encaminhados 10 (dez) questionários via e-mail.

Após o recebimento de 6 (seis) questionários devidamente respondidos, foi realizada a identificação das práticas de excelência e posteriormente a pontuação das questões, conforme apresentadas no quadro 04.

| Pontuação quanto às Práticas de Excelência | | |
|---|--------------------|------------------|
| | Situação | Pontuação |
| Existência | | |
| | Sim | 10 |
| | Parcialmente | 6 |
| | Não | 0 |
| | Em desenvolvimento | 0 |
| Em desenvolvimento | | |
| | Conclusão | 4 |
| | Execução | 3 |
| | Planejamento | 2 |
| | Conceitual | 1 |

Quadro 04: Pontuação quanto às práticas de excelência

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas de cada participante foram pontuadas de acordo com o quadro 04, sendo que os pontos de vista obtiveram pesos iguais e a soma de todos estes representa 100% como pontuação total. E por fim, realizado um ranking das EJs através da pontuação obtida.

A média normalizada apresentada nas tabelas de 05 a 12 é obtida através da soma da pontuação de cada EJ participante e transformada em porcentagem, pois assim torna-se mais facilitada a visualização do posicionamento das respostas quanto ao total. Pode ser observada também, a pontuação de cada uma das 87 afirmação, apresentada como EJmed, que exibe a média da pontuação de todas as EJs respondentes sobre determinada afirmação. Relativo a média, Barbetta (2006, p.91) apresenta que “matematicamente, podemos defini-la como a soma dos valores dividida pelo número de valores observados”.

E através deste procedimento somado a entrevista, pode-se responder ao objetivo “d” da presente pesquisa: apresentar, mediante comparação afinidades e divergências quanto às ações da gestão do conhecimento nas empresas juniores destacadas.

A entrevista foi elaborada de acordo com autores da área de gestão do conhecimento, que definem ações essenciais que possibilitando a ocorrência da gestão do conhecimento de forma eficiente nas empresas e pode ser visualizada no apêndice B.

Após a entrevista, que é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto. (LAKATOS; MARCONI, 2007), foi realizada a análise dos dados através da realização de um comparativo entre as empresas de maior e menor pontuação quanto às práticas de excelência, de acordo com os processos da gestão do conhecimento; e posteriormente o confronto destes resultados com a teoria apresentada na fundamentação, além de propor sugestões pontuais para as práticas menos realizadas por estas EJs.

A entrevista foi realizada dia três de novembro de 2009 com os presidentes das EJs 1 e 4 que se destacaram, respectivamente, com maior e menor pontuação quanto às práticas de excelência. E tem caráter semi-estruturado que segundo Zanella (2006), “segue um roteiro estipulado pelo entrevistador, mas sem se prender rigidamente, à seqüência das perguntas”. E contém perguntas com relação a forma com que os processos da gestão do conhecimento são conduzidos pelas empresa.

Diante desta estrutura, torna-se possível atender aos objetivos da pesquisa.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Estudar somente as empresas federadas a FEJESC foi uma escolha que levou em consideração alguns requisitos a serem cumpridos, como realizar as atividades de consultoria de forma regularizada, produzir relatórios anuais, possuir descrição do planejamento estratégico da empresa, mesmo que seja de forma básica.

A percepção somente dos presidentes das empresas juniores também foi uma limitação, pois não contemplou a percepção dos demais integrantes, que em alguns pontos poderiam divergir dos presidentes.

A aplicação da entrevista apenas com 2 (duas) das 6 (seis) EJs pesquisadas, que buscou mostrar as afinidades e divergências das ações do conhecimento nas empresas que tiveram maior e menor destaque quanto às pontuações relacionadas às práticas de excelência. Serve somente como base para o comparativo entre as ações praticadas por estas empresas, e assim não representa de forma generalizada as ações recorrentes nas demais empresas juniores.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão relatadas algumas características das EJs estudadas e o perfil de seus respectivos presidentes, a fim de que se conheçam melhor os objetos de estudo. Logo após, apresenta-se as práticas gerenciais de excelência realizadas nas empresas juniores pesquisadas. Por fim, serão comparadas as ações da gestão do conhecimento praticadas nas empresas juniores, destacadas com maior e menor grau de realização das práticas de excelência, para que os objetivos desta pesquisa sejam atendidos.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS JUNIORES PESQUISADAS

A UFSC dispõe de 13 (treze) empresas juniores, distribuídas em 11 (onze) centro de ensino: Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro Sócio-Econômico (CSE), Centro Tecnológico (CTC), Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Ciências Agrárias (CCA) e Centro de Ciências da Educação (CCE). Importante se faz ressaltar que dentre os centros citados, apenas o CCE não possui, no momento, EJ federada à FEJESC.

A figura 06 contempla as EJs vinculadas à UFSC e que estão federadas à FEJESC:

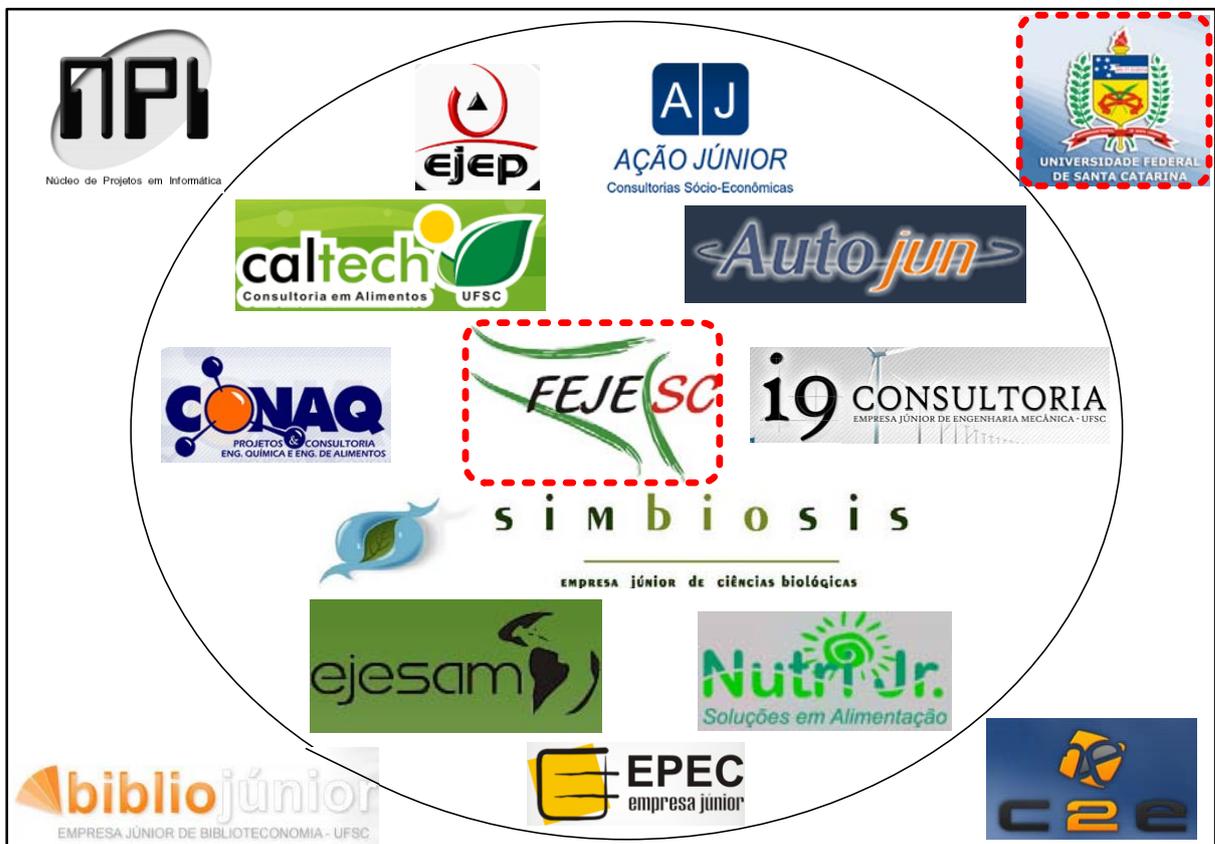


Figura 06: Empresas Juniores vinculadas à UFSC

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já explicitado, a presente pesquisa contempla somente as EJs vinculadas à FEJESC, pois os critérios estabelecidos para federação apresentam aspectos que conduzem a aplicação obrigatória de práticas referentes a recursos humanos, gestão e jurídico-financeiro. Assim, algumas características das empresas serão apresentadas de forma geral, a fim de preservar a identidade dos participantes.

As empresas juniores federadas à FEJESC representam um total de 14 (quatorze) EJs, sendo que 10 (dez) estão presentes na UFSC. Dentre estas empresas, objetos de pesquisa, 6 (seis) participaram deste estudo, e suas características serão apresentadas a seguir:

As empresas juniores pesquisadas possuem em média 15 anos e 4 meses de existência e estão federadas à FEJESC, a pelo menos 7 (sete) anos. A média de membros existente nas empresas é de 21 (vinte e um), pertencendo a uma faixa entre 13 e 35 membros.

Todas as EJs realizam trabalhos de consultoria permitindo que os membros apliquem o que lhes foi apresentado na teoria, isto é, todas as empresas seguem esta característica de empresa júnior.

O total de consultorias realizadas pelas EJs em 2008 foi 29, representando a média de 4,8 consultorias por EJ. Enquanto até o período de outubro de 2009, foram finalizadas 17, com a média de 2,8 consultorias por empresa Junior. O percentual de queda entre as consultorias de 2008 e 2009 foram de 41,3%. O motivo desta queda não foi contemplado na pesquisa, por não ser o foco da mesma. Porém deve-se considerar que a grande divergência destes dados, que podem estar relacionados ao ano de 2009 ainda contemplar um bimestre em aberto, em que pode haver finalizações de consultorias neste período.

Diante destas informações, não foi verificada relação entre quantidade de membros que compõem as EJs e o número de consultorias realizadas, pois as empresas que mais realizam consultorias, não necessariamente são as que possuem maior quantidade de membros.

Contudo, pode-se verificar também o perfil dos presidentes das EJs, a fim de conhecer também algumas características dos responsáveis por estas empresas.

Na definição da população estudada estabeleceu-se que seriam participantes somente os presidentes das EJs, pelo fato de possuírem maior conhecimento e experiências com relação às práticas organizacionais nas empresas que representam.

Para compreender o perfil do público respondente, estão elencadas algumas questões a respeito. Dentre estas, a primeira questão identifica a idade dos participantes.

| Idade | Frequencia Absoluta | Frequencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 21 anos | 2 | 33.3% |
| 22 anos | 4 | 66.7% |
| Total | 6 | 100.0% |

Tabela 01: Idade
Fonte: dados primários

Dos seis respondentes, quatro possuem 22 anos, representando um percentual de 66,7%, enquanto dois participantes possuem 21 anos caracterizando os demais 33,3%.

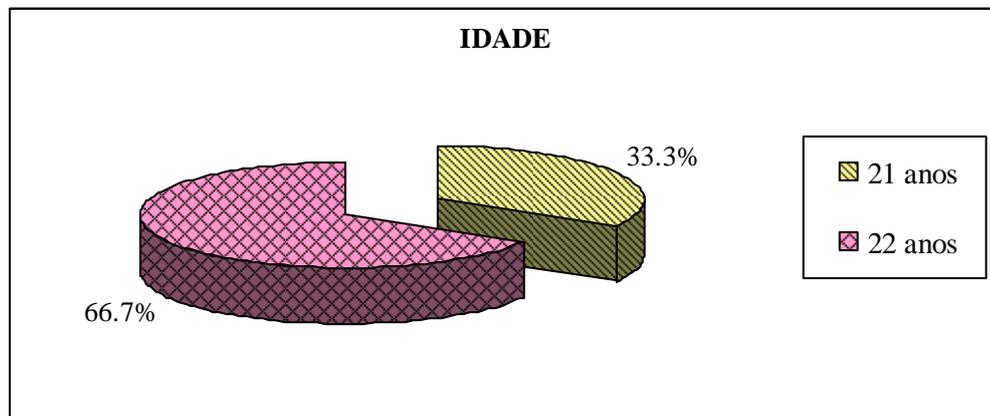


Gráfico 01: Idade
Fonte: dados primários

Verifica-se que é irrelevante a diferença de idade entre os presidentes, pois os seis respondentes possuem entre 21 e 22 anos.

A segunda questão, diz respeito ao sexo dos participantes:

| Sexo | Frequencia Absoluta | Frequencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Feminino | 2 | 33.3% |
| Masculino | 4 | 66.7% |
| Total | 6 | 100.0% |

Tabela 02: Sexo
Fonte: dados primários

Identifica-se que dois participantes são do sexo feminino, representando 33,3% da população, e quatro são do sexo masculino, representando 66,7% da população pesquisada.

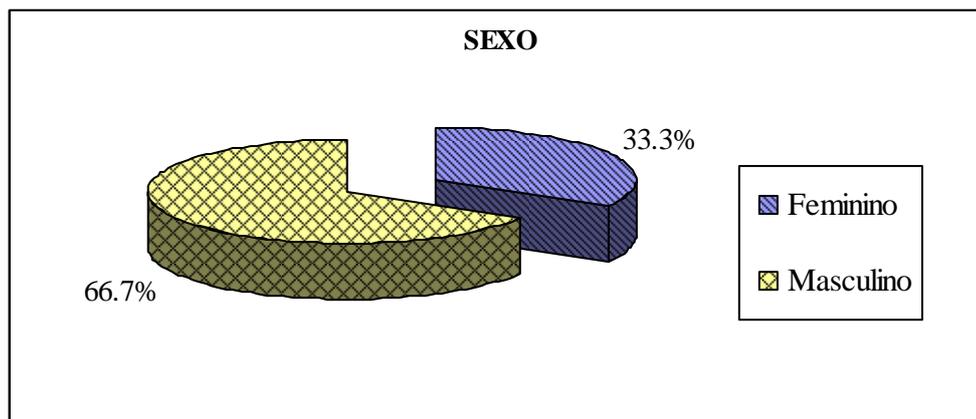


Gráfico 02: Sexo

Fonte: dados primários

Este resultado demonstra que, o percentual de homens é maior, representando uma diferença considerável entre o sexo dos participantes.

A terceira questão refere-se à fase predominante em que os respondentes se encontram:

| Fase Predominante | Frequencia Absoluta | Frequencia Relativa |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| inferior a 3ª fase | 0 | 0.0% |
| entre a 4ª e 6ª fase | 4 | 66.7% |
| superior a 7ª fase | 2 | 33.3% |
| Total | 6 | 100.0% |

Tabela 03: Fase predominante

Fonte: dados primários

Representando 66,7%, quatro dos participantes estão cursando entre a 4ª e a 6ª fase, enquanto dois estão cursando acima da 7ª fase, representando 33,3% dos respondentes.

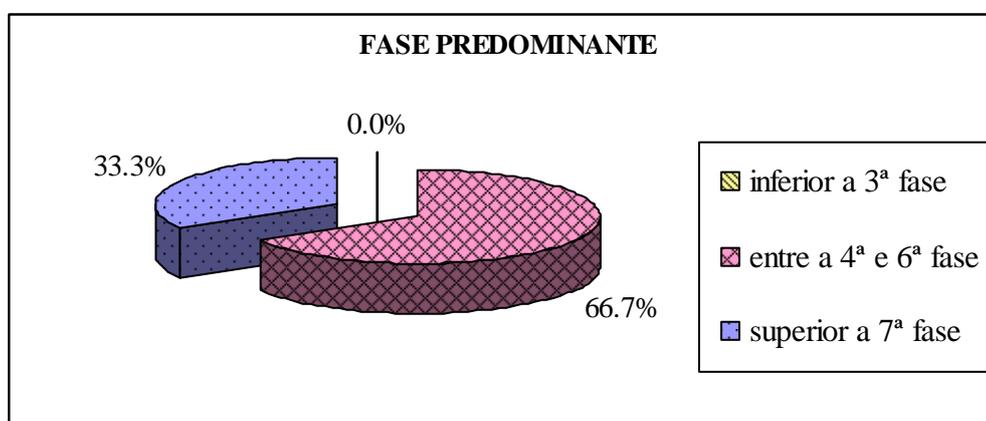


Gráfico 03: Fase predominante

Fonte: dados primários

Observa-se que os presidentes atuais das EJs participantes possuem aproximadamente metade do curso concluído, fato relevante pela necessidade de conhecimentos sobre as áreas da administração, necessárias para se conduzir a empresa.

E para finalizar foi perguntado aos participantes em qual faixa de tempo na empresa júnior estes se encontram.

| Tempo de Empresa Júnior | Frequencia Absoluta | Frequencia Relativa |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| inferior a 1 ano | 0 | 0.0% |
| de 1 a 2 anos | 5 | 83.3% |
| superior a 2 anos | 1 | 16.7% |
| Total | 6 | 100.0% |

Tabela 04: Tempo de empresa júnior

Fonte: dados primários

Verifica-se que cinco dos participantes estão na EJ em que atuam entre 1 e 2 anos, totalizando 83,3% dos respondentes, enquanto apenas um atua na EJ a mais de dois anos, representando 16,7%.

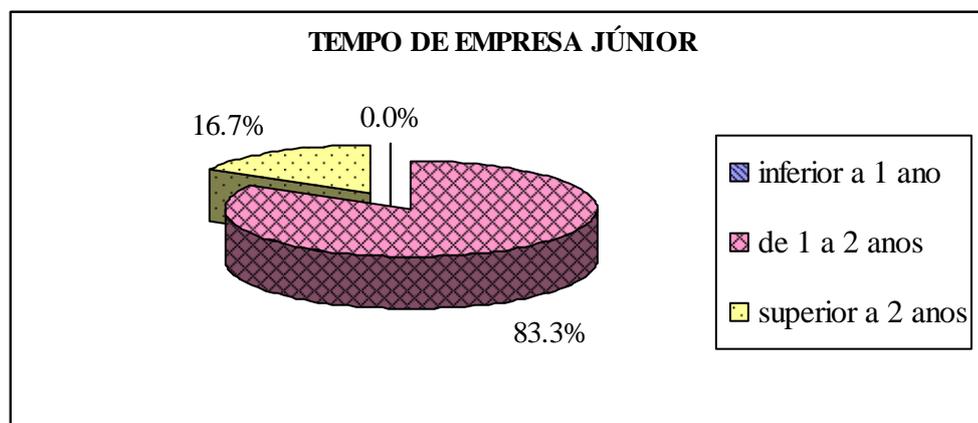


Gráfico 04: Tempo de empresa júnior

Fonte: dados primários

É interessante ressaltar que as características de maior concentração dos respondentes compreendem idade de 22 anos, sexo masculino, graduandos entre 4ª e 6ª fase e que possuem tempo de participação na empresa júnior entre 1 e 2 anos.

Conforme apresentado, não existe diferença relevante entre o perfil dos presidentes pesquisados. Após esta descrição serão apresentadas as percepções dos presidentes quanto ao conhecimento existente nas EJs e quanto a programas de gestão do conhecimento.

4.2 PERCEPÇÃO DE CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Através do estudo de vários autores referidos na fundamentação teórica, foram reunidas práticas gerenciais que favorecem uma efetiva gestão do conhecimento. O objetivo desta reunião de práticas consiste em identificar quais destas estão presentes nas empresas juniores pesquisadas, na visão de seus presidentes.

Percepção quanto ao conhecimento presente na EJ

Primeiramente foi questionado aos respondentes sua percepção sobre o conhecimento presente na EJ em que atuam. Verificou-se que a perda de conhecimento ainda é evidente na maioria das empresas e alguns motivos deste acontecimento se referem à co-gestão. Entre as empresas que citaram este aspecto, as EJs 2, 3 e 4 destacaram falhas na co-gestão, enquanto na EJ1 este procedimento está sendo bem trabalhado e consegue preservar o conhecimento na empresa, a EJ5 informou que o processo de co-gestão está em fase de aprimoramento e a importância de reter o conhecimento já está sendo disseminada na empresa.

Outro fator que apresenta a dificuldade em reter o conhecimento na empresa, informado pela EJ3 é que já houve casos em que documentos como relatórios e ofícios já ficaram com ex-membros. Para a EJ6 um fator relevante é a falta de conhecimento sobre o mercado e as áreas de atuação, pois os serviços prestados são específicos de cada empresa dificultando assim otimizar o processo produtivo.

Em outro aspecto, a EJ1 afirmou que o conhecimento existente é “extremamente dinâmico. Além de trazer muitas inovações de ferramentas teoricamente novas no cenário mercadológico, possui um potencial de inovação interna muito grande”. Observou-se ainda que entre as empresas pesquisadas, aproximadamente a partir de 2007, houve considerável aumento quanto à preocupação em armazenar o conhecimento, visto que todas as EJs relataram considerável melhora e incentivo quanto a este processo.

Contudo, faz-se importante ressaltar que quanto ao conhecimento existente as EJs foram apontados mais fatores negativos do que positivos, e assim indica que os esforços em gerar, disseminar e reter o conhecimento precisam ser maximizados, a fim de usufruir dos benefícios que o gerenciamento do conhecimento pode promover na empresa.

Existência de programa efetivo de gestão do conhecimento

As empresas pesquisadas não possuem programa efetivo de gestão do conhecimento, mas elencaram alguns processos e projetos, que segundo os presidentes, estão relacionados à ao tema. Entre os citados identifica-se:

- ❖ Co-gestões e presidência alternada: visa compartilhar o conhecimento e diretrizes das áreas aos sucessores, além de reter o conhecimento existente nas EJs. Estes programas foram declarados existentes pelas EJs 1 e 5;
- ❖ Padronização e mapeamento de processos: possui o objetivo de reter o conhecimento na empresa, além de explicitar o conhecimento tácito. As EJs 1 e 6 manifestaram a existência deste programa, a EJ3 informou que possui em fase de implementação e na EJ2 é encontrado de forma incompleta;
- ❖ Arquivamento de projetos internos e consultorias: visa localizar de forma eficiente o conhecimento necessário e se envolver a gestão eletrônica este procedimento torna-se mais facilitado, o qual não foi explicitado pelas EJs. O arquivamento de projetos e consultorias foi declarado existente pelas EJs 1 e 3 e em fase de implementação na EJ5;
- ❖ Armazenamento de *know-how* de consultorias: possui o intuito de reter o conhecimento referente às consultorias realizadas, estando à disposição para consultas posteriores. A EJ1 declarou contemplar este programa, enquanto a EJ3 informou que possui em fase de implementação;

Vale ressaltar que a EJ4 informou não possuir um programa efetivo de gestão do conhecimento e não relacionou nenhuma de suas práticas a este tema.

As práticas citadas compreendem processos da gestão do conhecimento, mesmo que as empresas não realizem programas específicos relacionados à esta gestão, alguns projetos e processos auxiliam para que o conhecimento seja criado e incrementado nas EJs pesquisadas.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA

As práticas de excelência estão disseminadas entre oito pontos de vista que contemplam processos essenciais, alta administração, cultura e estrutura organizacional, administração de recursos humanos, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente. Os quais serão apresentados a seguir.

Os **processos essenciais** caracterizam atividades diretamente relacionadas à gestão do conhecimento, a serem realizadas pelas empresas para que tenham uma visão mais ampla do conhecimento, tanto o existente na organização, quanto aquele necessário. Com relação à existência de programas especificamente relacionado aos processos essenciais da gestão do conhecimento, que estejam sendo desenvolvidos nas EJs, apresenta-se a tabela 05 apontando o posicionamento das empresas quanto a este ponto de vista:

| PROCESSOS ESSENCIAIS | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | EJ1 | EJ2 | EJ3 | EJ4 | EJ5 | EJ6 | EJmed |
| 12. Identificação do conhecimento | 4 | 3 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2.0 |
| 13. Aquisição do conhecimento | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1.2 |
| 14. Desenvolvimento do conhecimento | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.0 |
| 15. Disseminação do conhecimento | 2 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2.3 |
| 16. Utilização do conhecimento | 2 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1.2 |
| 17. Retenção do conhecimento | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 | 1.5 |
| 18. Metas | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2.2 |
| 19. Avaliação | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1.2 |
| Média Normalizada | 53.1% | 59.4% | 0.0% | 31.3% | 46.9% | 43.8% | 46.9% |

Tabela 05: Práticas de excelência dos processos essenciais.

Fonte: dados primários

Para definir a média geral, foram descartadas todas as respostas da EJ3, que conforme a tabela 05 são nulas, a fim de não distorcer a média normalizada. Diante disso, considerando a pontuação total de 100%, a média das empresas juniores resultou em 46,9%. Sendo que duas EJs ficaram acima da média, uma na média e duas, abaixo da média geral.

O gráfico 05 apresenta o desempenho das empresas juniores com relação ao ponto de vista dos processos essenciais, em que a EJ2 teve maior pontuação e a EJ3 não apresentou nenhum processo existente.

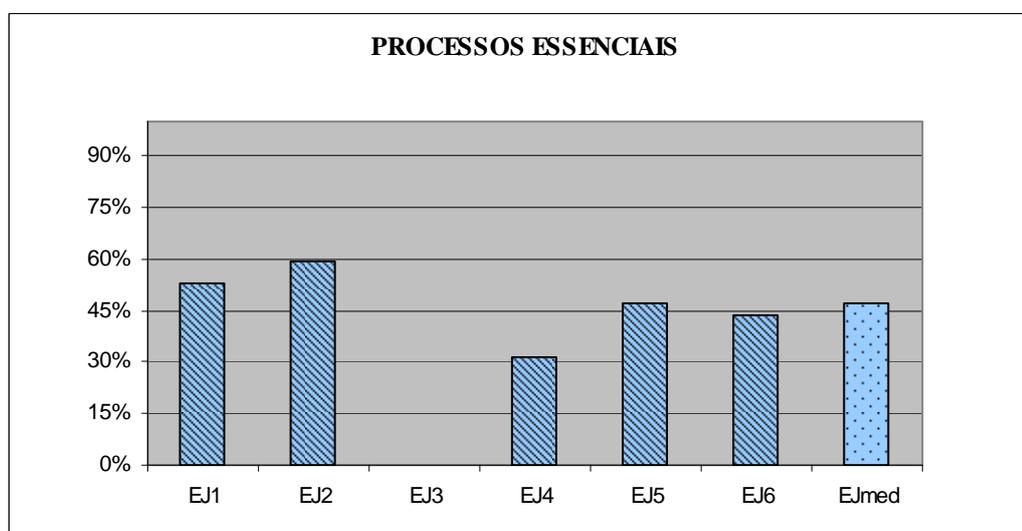


Gráfico 05: Práticas de excelência dos processos essenciais.

Fonte: dados primários

A EJ2 se destacou com um percentual de 59,4%, e possui cinco processos essenciais em fase de implementação, enquanto a EJ1 totalizou 53,1%, com destaque na conclusão do processo de identificação e implementação de três processos, estando as duas acima da média geral que é de 46,9%. A EJ5 ficou na média e dispõe de três processos em fase de implementação, porém assinalou que não dispõe de esforços para o processo de desenvolvimento do conhecimento. A EJ6 ficou próxima da média, com 43,8%, apresentando quatro processos na fase de implementação, no entanto três processos não foram contemplados. Por fim, a EJ4 foi a que menos se destacou com 31,3%, pois mesmo tendo três processos em fase de implementação, não contemplou quatro dos processos essenciais.

Em resumo, verifica-se que a disseminação do conhecimento foi o processo com maior evidência, pois cinco EJs possuem este processo em desenvolvimento, enquanto quatro delas, em estágio de implementação. Entretanto, relacionado ao processo de desenvolvimento do conhecimento, somente duas EJs informaram compreendê-lo no estágio de implementação.

A **alta administração** caracteriza a importância de se criar conhecimento continuamente, sendo a liderança responsável por elaborar estratégias empresariais eficientes e estabelecer práticas gerenciais para todas as áreas e níveis organizacionais. Pois, ao cumprir esse compromisso a alta administração tende a facilitar a aplicação da gestão do conhecimento.

A tabela 06 apresenta detalhadamente as pontuações de cada EJ, com relação à existência de práticas de excelência relacionadas à alta administração, assim com suas respectivas médias normalizadas. Logo após será realizado um resumo dos pontos considerados destaque referentes a estas práticas.

| ALTA ADMINISTRAÇÃO | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | EJ1 | EJ2 | EJ3 | EJ4 | EJ5 | EJ6 | EJmed |
| 20. A empresa reconhece quais são suas competências e habilidades. | 4 | 6 | 10 | 10 | 6 | 6 | 7.0 |
| 21. A empresa possui um planejamento estratégico bem definido. | 10 | 6 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9.3 |
| 22. A alta administração estabelece metas desafiadoras, a fim de tirar a empresa de um estado de conforto. | 6 | 6 | 10 | 6 | 10 | 10 | 8.0 |
| 23. Reuniões formais são realizadas com todos os membros da empresa visando compartilhar conhecimentos. | 10 | 10 | 6 | 10 | 6 | 10 | 8.7 |
| 24. A empresa desenvolve as lideranças, a fim de que o conhecimento destas seja amplamente utilizado. | 10 | 10 | 3 | 10 | 3 | 10 | 7.7 |
| 25. A alta administração incentiva projetos inovadores. | 10 | 6 | 10 | 6 | 1 | 10 | 7.2 |
| 26. A empresa conhece o que os seus clientes de fato desejam. | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 2 | 4.8 |
| 27. A alta administração costuma fazer uma análise interna de sua realidade atual, tendo claro quais são seu pontos fortes e fracos. | 10 | 2 | 10 | 6 | 10 | 6 | 7.3 |
| 28. A empresa possui mapa do conhecimento (fontes, estruturas ou aplicações do conhecimento) mais importantes para a mesma. | 0 | 6 | 3 | 0 | 2 | 0 | 1.8 |
| 29. O planejamento estratégico da empresa inclui o desenvolvimento, disseminação, proteção e uso do conhecimento. | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 6 | 3.8 |
| 30. A liderança é transparente quanto ao compartilhamento de informações e conhecimentos. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10.0 |
| 31. A alta administração costuma fazer uma análise externa de sua realidade atual, tendo claro quais são suas oportunidades e ameaças. | 1 | 6 | 6 | 6 | 10 | 6 | 5.8 |
| Média Normalizada | 65.8% | 63.3% | 70.8% | 65.8% | 70.0% | 71.7% | 67.9% |

Escala: (10) Sim; (6) Parcialmente; (0) Não / Em desenvolvimento - (1) Conceitual; (2) Planejamento; (3) Execução; (4) Conclusão

Tabela 06: Práticas de excelência da alta administração.

Fonte: dados primários

Com relação às práticas de excelência, presentes no ponto de vista da alta administração, de uma pontuação total de 100%, a média das empresas juniores resultou em 67,9%. Sendo que três EJs ficaram acima da média e três abaixo da média geral.

O gráfico 06 apresenta o desempenho das empresas juniores com relação ao ponto de vista da alta administração, em que a EJ6 teve maior pontuação enquanto a EJ2 realiza em menor proporção estas práticas.

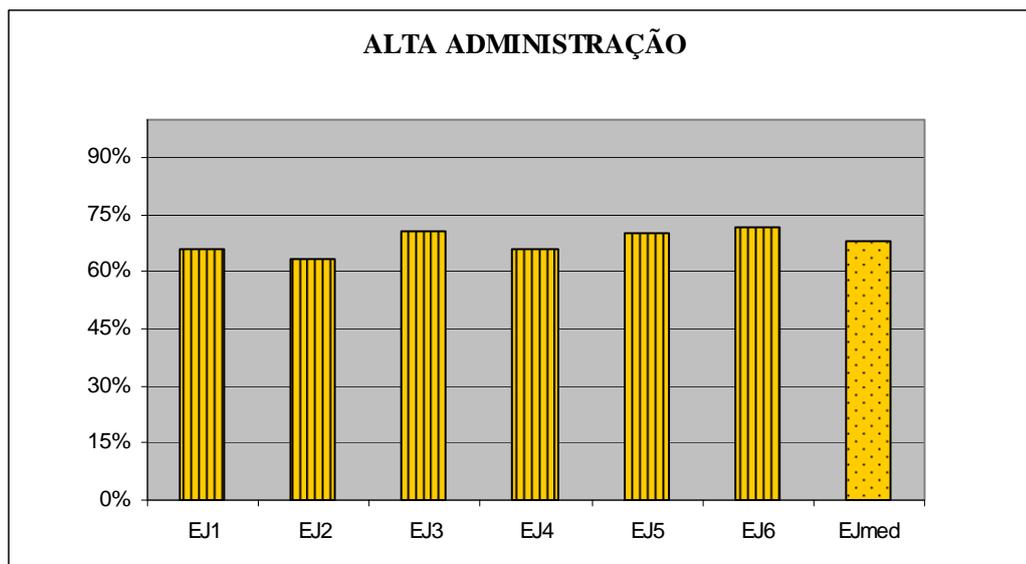


Gráfico 06: Práticas de excelência da alta administração.

Fonte: dados primários

Neste ponto de vista, a EJ6 se destacou com pontuação de 71,7%, possui seis práticas efetivas, quatro parciais, uma em planejamento e uma não foi contemplada. As EJs 3 e 5 também ficaram acima da média, representando 70,8% e 70,0% respectivamente, as práticas indicadas pelas empresas foram parecidas, as diferenças encontradas foi referente ao incentivo de projetos inovadores, praticada pela EJ3, enquanto na EJ5 está no estágio conceitual, além do planejamento estratégico incluir o desenvolvimento, disseminação, proteção e uso do conhecimento, nesta prática a situação inverte-se, pois na EJ3 está no estágio conceitual e na EJ5 é aplicada.

As EJs 1 e 4 obtiveram pontuação final de 65,8%, situando-se abaixo da média geral. Em sete das doze práticas listadas neste ponto de vista, as respostas destas EJs foram iguais. No entanto, a prática que mais as diferenciou foi o fato da EJ4 indicar que a empresa reconhece quais são as suas habilidades e competências, enquanto a EJ1, possui esta prática sendo desenvolvida, em estágio de conclusão.

Representando a menor pontuação, porém não muito distante das demais empresas, a EJ2 obteve pontuação de 63,3%, contemplando parcialmente sete das doze práticas listadas.

Quanto às práticas essenciais referentes à alta administração, identifica-se que a transparência da liderança quanto ao compartilhamento de informações e conhecimentos como a prática mais evidente, pois todas as seis EJs assinalarem que esta se encontra presente na empresa. Por outro lado, a existência de mapa dos conhecimentos mais importantes para a

organização foi identificada apenas em três empresas: parcialmente na EJ2, no estágio de implementação na EJ3 e em planejamento na EJ5.

A **cultura organizacional** visa estimular os colaboradores a concentrarem suas energias em busca dos objetivos da organização. E para que isso aconteça alguns procedimentos precisam ser disponibilizados pela empresa, a fim de incentivar atitudes coerentes aos esforços dos colaboradores.

A tabela 07 apresenta detalhadamente as pontuações de cada EJ, com relação a existência de práticas de excelência relacionadas a cultura organizacional, assim como suas respectivas médias normalizadas. Logo após será realizado um resumo dos pontos considerados destaque referentes a estas práticas.

| CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | EJ1 | EJ2 | EJ3 | EJ4 | EJ5 | EJ6 | EJmed |
| 32. A empresa possui missão e valores claramente definidos. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10.0 |
| 33. As pessoas são estimuladas a compartilharem conhecimento com outros setores da empresa. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10.0 |
| 34. Existe liberdade para que as novas idéias sejam colocadas em prática. | 10 | 10 | 10 | 6 | 6 | 10 | 8.7 |
| 35. O recurso tempo é reconhecido como essencial para o processo de inovação. | 10 | 6 | 6 | 10 | 6 | 10 | 8.0 |
| 36. Idéias criativas e inovadoras são reconhecidas e divulgadas. | 6 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9.3 |
| 37. São realizadas reuniões informais de brainstorms visando a troca de conhecimentos. | 10 | 6 | 6 | 6 | 0 | 6 | 5.7 |
| 38. No ambiente de trabalho existe momentos de descontração e este aspecto é bem aceito pela organização. | 10 | 0 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8.3 |
| 39. Os membros estão comprometidos também com os desafios de longo prazo. | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6.0 |
| 40. O ambiente de trabalho é adequado para a utilização eficiente do conhecimento. | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 10 | 6.7 |
| 41. As tentativas e falhas são toleradas e consideradas estímulos à inovação. | 6 | 6 | 10 | 6 | 10 | 10 | 8.0 |
| 42. Existe um sentimento de confiança entre empresa e membros. | 6 | 10 | 10 | 6 | 10 | 6 | 8.0 |
| 43. Os membros são pro-ativos na busca de aprendizado e aperfeiçoamento pessoal. | 6 | 3 | 6 | 10 | 6 | 6 | 6.2 |
| 44. Os membros são autênticos e deixam claro aquilo que conhecem e o que não conhecem. | 6 | 6 | 6 | 6 | 10 | 6 | 6.7 |
| Média Normalizada | 78.5% | 68.5% | 81.5% | 78.5% | 76.9% | 84.6% | 78.1% |

Escala: (10) Sim; (6) Parcialmente; (0) Não / Em desenvolvimento - (1) Conceitual; (2) Planejamento; (3) Execução; (4) Conclusão

Tabela 07: Práticas de excelência da cultura organizacional.

Fonte: dados primários

Com relação às práticas de excelência, presentes no ponto de vista da cultura organizacional, de uma pontuação total de 100%, a média das empresas juniores resultou em 78,1%. Sendo que quatro EJs ficaram acima da média, enquanto duas, abaixo da média geral.

O gráfico 07 apresenta o desempenho das empresas juniores com relação ao ponto de vista da cultura organizacional, em que a EJ6 teve maior pontuação enquanto a EJ2 realiza em menor proporção estas práticas.

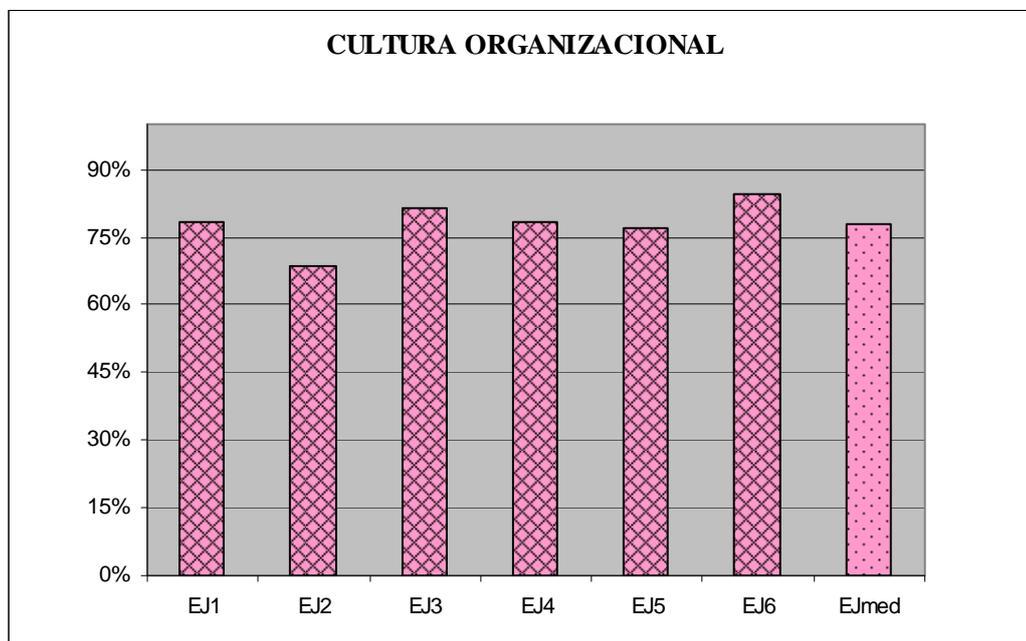


Gráfico 07: Práticas de excelência da cultura organizacional.

Fonte: dados primários

Com uma pontuação total de 84,6%, a EJ6 se destacou das demais apresentando oito das treze práticas de excelência, além de indicar que realiza parcialmente as cinco práticas restantes.

As EJs 1, 3 e 4 tiveram suas pontuações acima da média, sendo que a EJ3 pontuou 81,5% e indicou realizar sete das práticas apresentadas, sendo que seis parcialmente. As EJs 1 e 4 pontuaram igualmente 78,5% respectivamente. Estas empresas obtiveram seis respostas em comum, com ênfase em algumas práticas como: missão e visão claramente definidas, estímulo da empresa quanto ao compartilhamento do conhecimento entre os setores e o consentimento da empresa quanto aos momentos de descontração existentes. Não houve diferenças discrepantes entre estas EJs.

Considerando a pontuação abaixo da média geral, estão presentes as EJs 5 e 2, a EJ5 obteve pontuação de 76,9%, sendo que o fator destaque desta empresa é a inexistência da prática informal de *brainstorming*. Enquanto a EJ2 totalizando 68,5% dos pontos totais, informou realizar cinco das práticas apresentadas, porém não conta com um ambiente de descontração aprovado pela empresa.

Diante desta perspectiva, observa-se que existe clareza na definição da missão e objetivos de todas as EJs pesquisadas, assim como o estímulo ao compartilhamento do conhecimento entre os setores. Porém, a prática da realização de reuniões informais de *brainstorming* obteve menor pontuação, ocorrendo somente na EJ1, na EJ5 esta prática não ocorre e nas demais ocorre parcialmente.

A **estrutura organizacional** mostra os padrões de relacionamentos entre os níveis hierárquicos existentes na empresa, apontando a importância da análise e implementação dos melhores processos referentes à autonomia, poder de decisão e equipes, visam a inovação e aprendizado e a criação de novos conhecimentos.

A tabela 08 apresenta detalhadamente as pontuações de cada EJ, com relação à existência de práticas de excelência relacionadas à estrutura organizacional, assim como suas respectivas médias normalizadas. Logo após será realizado um resumo dos pontos considerados destaque referentes a estas práticas.

| ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | EJ1 | EJ2 | EJ3 | EJ4 | EJ5 | EJ6 | EJmed |
| 45. A estrutura organizacional é flexível (muda de acordo com a necessidade do ambiente competitivo). | 6 | 10 | 6 | 10 | 6 | 10 | 8.0 |
| 46. A empresa estimula o trabalho em equipe. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10.0 |
| 47. A empresa permite e incentiva equipes multidisciplinares, mesmo que se sobreponham à estrutura formal, tradicional e hierárquica. | 10 | 6 | 10 | 10 | 1 | 10 | 7.8 |
| 48. Existe incentivo quanto ao encontro de membros, de diferentes áreas e até mesmo empresas, visando o aprendizado coletivo. | 10 | 10 | 10 | 10 | 6 | 10 | 9.3 |
| 49. As decisões são descentralizadas. | 10 | 6 | 10 | 6 | 10 | 10 | 8.7 |
| 50. O poder de decisão é cedido a quem tem maior conhecimento específico e não necessariamente a quem possui o cargo mais elevado. | 10 | 6 | 10 | 6 | 6 | 10 | 8.0 |
| 51. Existem pessoas com responsabilidades específicas de classificação, organização, codificação e proteção de informações e conhecimentos. | 6 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 4.3 |
| 52. Quanto aos projetos realizados pela empresa inclui etapa formal de lições aprendidas. | 10 | 0 | 6 | 0 | 2 | 6 | 4.0 |
| 53. Existem processos formais visando capturar e facilitar a implementação de idéias de melhorias e inovação. | 10 | 2 | 0 | 0 | 6 | 0 | 3.0 |
| Média Normalizada | 91.1% | 66.7% | 80.0% | 57.8% | 52.2% | 73.3% | 70.2% |

Escala: (10) Sim; (6) Parcialmente; (0) Não / Em desenvolvimento - (1) Conceitual; (2) Planejamento; (3) Execução; (4) Conclusão

Tabela 08: Práticas de excelência da estrutura organizacional.

Fonte: dados primários

Referente às práticas de excelência presentes no ponto de vista da estrutura organizacional, de uma pontuação total de 100%, a média das empresas juniores resultou em 70,2%. Sendo que três EJs ficaram acima da média e três abaixo da média geral. É

interessante ressaltar que houve evidente discrepância entre EJ de maior e menor pontuação 38,9%, que serão descritas posteriormente, conforme apresentado no gráfico 07.

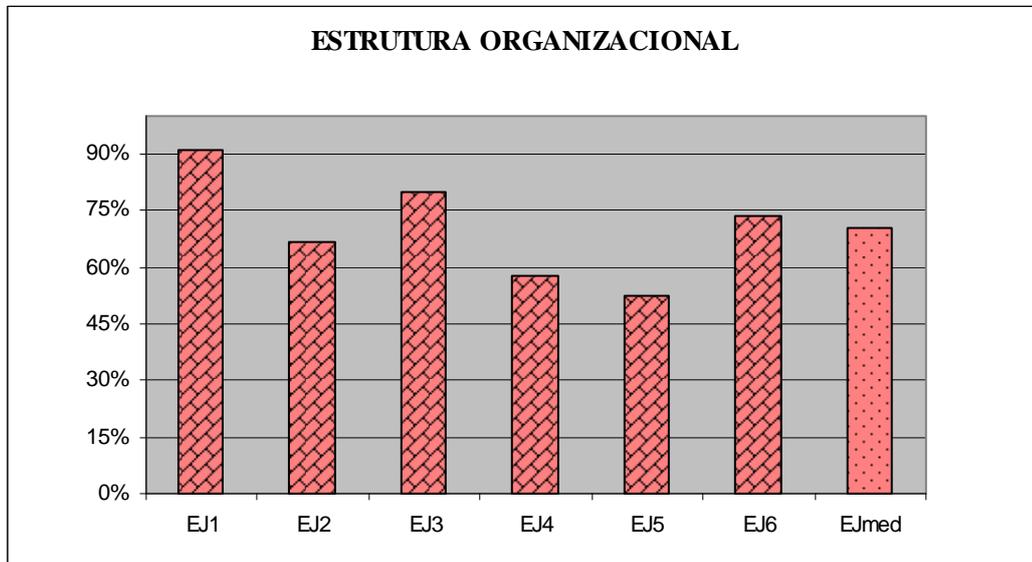


Gráfico 08: Práticas de excelência da estrutura organizacional.

Fonte: dados primários

A EJ1 foi a de maior destaque neste ponto de vista, contemplando a pontuação de 91,1%. Realiza sete das nove práticas elencadas e afirmou possuir parcialmente uma estrutura organizacional flexível e pessoas com responsabilidades específicas de classificar, organizar, codificar e proteger informações e conhecimentos. As EJs 3 e 6, também obtiveram pontuação acima da média, 80,0% e 73,3% respectivamente, com grande diferença entre as práticas realizadas por elas. A compatibilidade se deu em estimular o trabalho em equipe, decisões descentralizadas e poder cedido a quem tem maior conhecimento específico, enquanto a prática de maior divergente entre ambas foi quanto à existência de pessoas com responsabilidades específicas de classificar, organizar, codificar e proteger informações e conhecimentos, pois enquanto a EJ3 realiza esta prática e EJ6 não a contempla.

Abordando as EJs que pontuaram abaixo da média geral, a EJ2, com 66,7%, ficou próxima da média, contemplando quatro das nove práticas, por outro lado informou que não inclui etapa formal de lições aprendidas, após o término de um projeto. A EJ4 com 57,8% da pontuação, realiza quatro do total de práticas apontadas e não realiza três. A EJ5 realizou a menor pontuação, possui apenas duas das práticas elencadas e não realiza uma.

Identifica-se desta forma, que as práticas de maior relevância entre as empresas, são o estímulo cedido ao trabalho em equipe e também o encontro de membros de diferentes áreas e até mesmo empresas, visando o aprendizado coletivo. Por outro aspecto, a prática que possui

menor relevância entre as EJs é referente à existência de processos formais, visando capturar e facilitar a implementação de idéias de melhoria e inovação e quanto a existência de uma etapa formal sobre lições aprendidas vinculadas aos projetos.

A **administração de recursos humanos** preocupa-se com a interação do ambiente interno e externo da empresa em busca do conhecimento. A procura por indivíduos capazes de compartilhar e aplicar o conhecimento que possuem, assim como saber aproveitar as oportunidades de adquirir e desenvolver o conhecimento de que necessitam, a fim de conquistar tanto os objetivos da empresa, quanto os pessoais.

A tabela 09 apresenta detalhadamente as pontuações de cada EJ, com relação a existência de práticas de excelência relacionadas a administração de RH, assim como suas respectivas médias. Logo, serão sintetizados os pontos destaque referentes a estas práticas.

| ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | EJ1 | EJ2 | EJ3 | EJ4 | EJ5 | EJ6 | EJmed |
| 54. Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura etc.) no processo de recrutamento e seleção. | 10 | 6 | 10 | 0 | 10 | 10 | 7.7 |
| 55. Há investimento e incentivo em treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos membros. | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 2 | 4.8 |
| 56. A empresa avalia seus treinamentos através de melhorias nos resultados de trabalho dos membros. | 2 | 2 | 10 | 10 | 0 | 1 | 4.2 |
| 57. Existem esquemas de premiação e/ou reconhecimento por resultados. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10.0 |
| 58. A empresa estimula a rotatividade/mobilidade dos membros entre as áreas da empresa. | 6 | 0 | 6 | 0 | 2 | 6 | 3.3 |
| 59. Existe um plano de carreira que enfatize o compromisso com o aprendizado e comprometimento dos membros. | 1 | 0 | 0 | 1 | 6 | 2 | 1.7 |
| 60. Os colaboradores utilizam bastante as oportunidades de treinamento oferecidas pela empresa. | 0 | 0 | 10 | 10 | 6 | 6 | 5.3 |
| 61. Os membros que atuam hoje, na empresa, conseguem atender as necessidades da mesma. | 6 | 6 | 10 | 6 | 0 | 10 | 6.3 |
| 62. Os membros recebem feedback quanto as atividades que realizam. | 10 | 6 | 6 | 10 | 6 | 6 | 7.3 |
| 63. Existem treinamentos ministrados pelos próprios membros da empresa. | 10 | 2 | 0 | 10 | 10 | 10 | 7.0 |
| 64. Os membros são treinados para o uso de sistemas destinados ao compartilhamento de informações. | 10 | 2 | 10 | 0 | 6 | 10 | 6.3 |
| 65. Existe um programa de sucessão efetivo para os diretores. | 10 | 3 | 3 | 0 | 10 | 10 | 6.0 |
| 66. O compartilhamento do conhecimento faz parte dos critérios da avaliação de desempenho. | 10 | 0 | 10 | 10 | 6 | 10 | 7.7 |
| 67. Existem ações que visam manter ex-membros ligados à empresa. | 10 | 6 | 1 | 6 | 4 | 10 | 6.2 |
| 68. Os cargos mais altos são ocupados por membros que demonstraram estilo participativo e de compartilhamento de conhecimentos. | 10 | 6 | 10 | 6 | 10 | 10 | 8.7 |
| Média Normalizada | 74.0% | 36.7% | 68.0% | 56.7% | 59.3% | 75.3% | 61.7% |

Escala: (10) Sim; (6) Parcialmente; (0) Não / Em desenvolvimento - (1) Conceitual; (2) Planejamento; (3) Execução; (4) Conclusão

Tabela 09: Práticas de excelência da administração de recursos humanos.
Fonte: dados primários

Referente às práticas de excelência presentes no ponto de vista da administração de recursos humanos, de uma pontuação total de 100%, a média das empresas juniores resultou em 61,7%. Sendo que três EJs ficaram acima da média e três abaixo da média geral. É interessante ressaltar que houve evidente discrepância entre EJ de maior e menor pontuação 38,6%, conforme apresentado no gráfico 09.

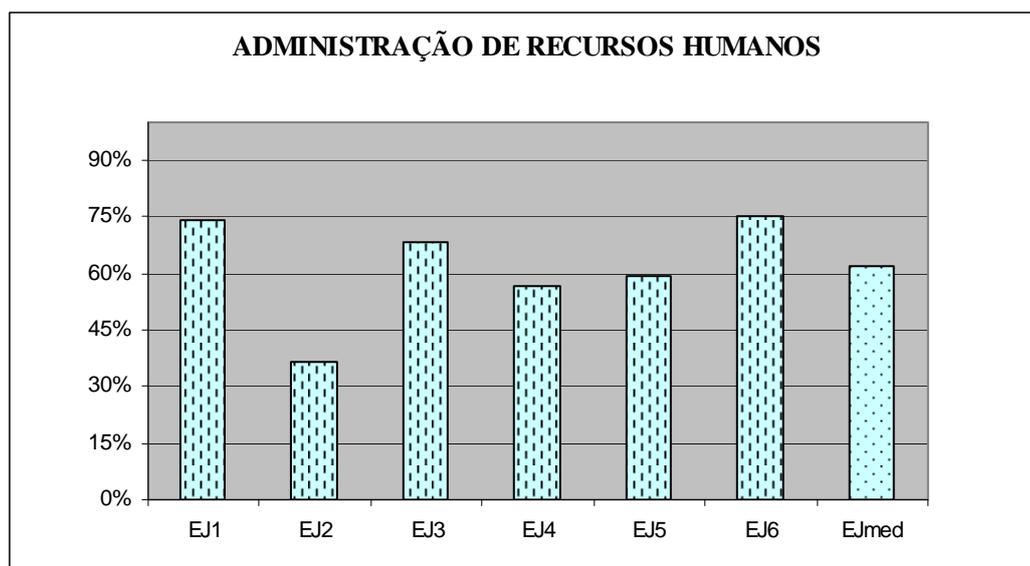


Gráfico 09: Práticas de excelência da administração de recursos humanos.

Fonte: dados primários

A EJ6 conquistou a pontuação de 75,3%, destacando-se das demais. Realiza nove das quinze práticas citadas, entre estas verifica-se ênfase na realização de treinamentos e compartilhamento de informações e conhecimentos. A EJ1 obteve pontuação muito próxima da melhor colocada, realizando basicamente as mesmas práticas, a único ponto que se opõe é o fato da empresa afirmar que seus colaboradores não utilizam muito as oportunidades de treinamento oferecidas pela empresa. Outra empresa que ficou acima da média geral, foi a EJ3 com 68,0% da pontuação, realizando oito práticas de excelência e sendo que duas não são contempladas.

As EJs 4 e 5 pontuaram abaixo da média, representando 56,7% e 59,3%, respectivamente. Suas características mais próximas são referentes a existência de práticas de premiação/reconhecimento por resultados, além de realizar treinamentos ministrados pelos membros. A EJ2 obteve menor pontuação, 36,7% e realiza apenas a prática de premiação/reconhecimento por resultados e parcialmente outras seis práticas, sendo que quatro das práticas situadas não são realizadas pela empresa.

As práticas que mais se destacaram neste ponto de vista foram o premiação/reconhecimento cedido aos membros por resultados e quanto à ocupação de cargos mais altos por membros que demonstram estilo participativo e de compartilhamento de conhecimento. Entretanto, as práticas que obtiveram menor pontuação foram relativas à existência de um plano de carreira que enfatize o compromisso com o aprendizado e comprometimento dos membros e também quanto ao estímulo à rotatividade/mobilidade dos membros entre as áreas da EJ.

Ainda considerando o ponto de vista da administração de recursos humanos, os respondentes foram questionados quanto a sua percepção diante do impacto da rotatividade de membros no conhecimento existente na EJ. Assim, foi verificado que para a EJ1 é um fator tanto positivo, pois a rotatividade traz dinamismo à empresa, quanto negativo, pois prejudica a continuidade de trabalho e conceitos já enraizados na EJ.

Moretto Neto *et al.* (2004) afirma que num primeiro momento, a rotatividade pode parecer um grande obstáculo para as EJs, e traz algumas dificuldades, mas ao analisar de forma mais ampla, percebe-se que quando devidamente controlada e trabalhada, a rotatividade é responsável pelo constante aprendizado dos membros.

No entanto, as demais EJs vêem a rotatividade apenas como um processo negativo, que causa perda de conhecimento e desestruturação de processos existentes. A causa desta aversão pode estar relacionada à falta de uma cultura de compartilhamento de conhecimento nas empresas, ou ainda a falta de compromisso dos membros em deixarem suas contribuições na empresa, repassando-as aos demais membros e aos seus sucessores. Para Probst *et al.* (2002), problemas podem ser resolvidos através do compartilhamento e distribuição do conhecimento, isto representa auxiliar os indivíduos a entenderem seu papel e o processo e criar canais de comunicação necessários.

Por fim, outro aspecto ainda pode ser ressaltado, que são os processos bem definidos, documentados e fundamentados, que dificulta a perda de conhecimentos e informações importantes, auxiliando as EJs a reterem o conhecimento de membros tornando os processos mais eficientes. “Os manuais de empresas, sejam informatizados ou na forma tradicional, ainda são uma fonte de conhecimento indispensável em muitas empresas. Sua principal função é adaptar novos funcionários ao ambiente, familiarizando-os com regras e regulamentos”. (PROBST *et al.*, 2004, p.145)

Os **sistemas de informação e comunicação** tendem a facilitar a gestão do conhecimento, pois através da tecnologia é possível compactar informações e conhecimentos e sua disseminação é extremamente rápida, porém pessoas ainda são fontes que movimentam a tecnologia e precisam ser capacitadas continuamente e incentivadas para que o armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento ocorra de forma eficaz.

A tabela 10 apresenta detalhadamente as pontuações de cada EJ, com relação a existência de práticas de excelência relacionadas aos sistemas de informação e comunicação, assim como suas respectivas médias normalizadas. Logo após será realizado um resumo dos pontos considerados destaque referentes a estas práticas.

| SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | EJ1 | EJ2 | EJ3 | EJ4 | EJ5 | EJ6 | EJmed |
| 70. A comunicação ocorre de forma clara e objetiva entre todas as | 6 | 6 | 6 | 0 | 6 | 10 | 5.7 |
| 71. Os membros são incentivados a compartilhar conhecimento entre si. | 10 | 10 | 10 | 6 | 10 | 10 | 9.3 |
| 72. Existe grande incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa. | 10 | 3 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8.8 |
| 73. O conhecimento é armazenado de forma eficiente e confiável. | 10 | 3 | 10 | 1 | 6 | 6 | 6.0 |
| 74. Existe acesso, por parte de todos os membros à base de dados e conhecimento da empresa. | 2 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8.7 |
| 75. Todos os membros sabem onde buscar as informações de que necessitam. | 0 | 0 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4.0 |
| 76. Com frequência os membros sugerem fontes novas de conhecimento. | 6 | 0 | 6 | 6 | 0 | 0 | 3.0 |
| 77. Existem procedimentos eficazes de disseminação do | 2 | 6 | 6 | 6 | 10 | 0 | 5.0 |
| 78. Existe a avaliação de quais conhecimentos devem ser armazenados. | 6 | 2 | 10 | 0 | 3 | 0 | 3.5 |
| 79. Os sistemas de informação existentes na empresa suprem a necessidade da mesma. | 0 | 10 | 0 | 6 | 6 | 6 | 4.7 |
| 80. A empresa possui um banco de dados contendo as competências de consultores internos e externos. | 6 | 10 | 0 | 2 | 6 | 0 | 4.0 |
| 81. Existe frequente capacitação digital dos membros. | 6 | 0 | 6 | 0 | 6 | 6 | 4.0 |
| 82. As informações mais relevantes armazenadas possuem cópias de segurança. | 10 | 6 | 10 | 0 | 10 | 6 | 7.0 |
| 83. A empresa sabe quais informações necessita gerenciar, adquirir e disseminar. | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6.0 |
| Média Normalizada | 57.1% | 51.4% | 68.6% | 42.1% | 67.9% | 54.3% | 56.9% |

Escala: (10) Sim; (6) Parcialmente; (0) Não / Em desenvolvimento - (1) Conceitual; (2) Planejamento; (3) Execução; (4) Conclusão

Tabela 10: Práticas de excelência dos sistemas de informação e comunicação.

Fonte: dados primários

Referente às práticas de excelência presentes no ponto de vista dos sistemas de informação e comunicação, de uma pontuação total de 100%, a média das empresas juniores resultou em 56,9%. Sendo que três EJs ficaram acima da média e três abaixo da média geral.

O gráfico 10 apresenta o desempenho das empresas juniores com relação ao ponto de vista dos sistemas de informação e comunicação, em que a EJ6 teve maior pontuação enquanto a EJ4 realiza em menor proporção estas práticas.

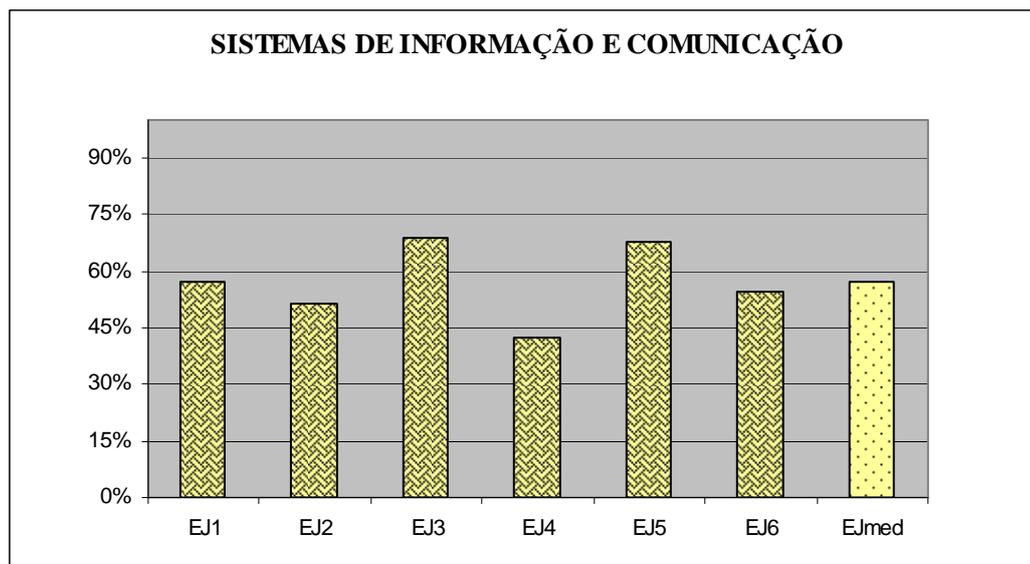


Gráfico 10: Práticas de excelência dos sistemas de informação e comunicação.

Fonte: dados primários

Com uma pontuação total de 68,6%, a EJ6 se destacou das demais apresentando seis das quatorze práticas de excelência, e outras seis que realiza parcialmente, não dispõe de duas práticas listadas. As EJs 5 e 1 também ficaram acima da média, pontuando respectivamente, 67,9% e 57,1%. São convergentes quanto a existência de práticas de incentivo aos membros relacionadas ao compartilhamento e a documentação do conhecimento, além de armazená-lo de forma eficiente e realizar backup. E a maior divergência é quanto ao acesso de todos a base de dados e conhecimento, em que a EJ3 a utiliza e a EJ1 possui em desenvolvimento.

As EJs 6 e 2 obtiveram pontuação abaixo da média, totalizando 54,3% e 51,4%, respectivamente. As empresas coincidiram quanto a realização de duas práticas, a de incentivo ao compartilhamento do conhecimento e acesso a base de dados e conhecimentos da empresa, entre várias divergências. Na perspectiva da menor pontuação, a EJ4 totalizou 42,1%, sendo que a empresa não contempla quatro práticas de excelência e seis realiza de forma parcial.

Dentro deste contexto, evidencia-se em todas as EJs pesquisadas a existência de práticas de incentivo aos membros relacionadas ao compartilhamento e a documentação do conhecimento, além do acesso de todos os membros à base de dados e conhecimentos da empresa. Porém, identifica-se que de forma geral é baixa a frequência com que os membros sugerem novas fontes de conhecimento e a existência de avaliação de quais conhecimentos devem ser armazenados.

A **mensuração de resultados** propõe que sejam elaborados indicadores referentes aos recursos intangíveis da empresa, a fim de que as modificações possam ser identificadas e avaliadas, visando saber em quais aspectos a empresa necessita de melhorias.

A tabela 11 apresenta detalhadamente as pontuações de cada EJ, com relação à existência de práticas de excelência relacionadas à mensuração de resultados, assim como suas respectivas médias normalizadas. Logo após será realizado um resumo dos pontos considerados destaque referentes a estas práticas.

| MENSURAÇÃO DE RESULTADOS | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | EJ1 | EJ2 | EJ3 | EJ4 | EJ5 | EJ6 | EJmed |
| 84. A empresa realiza algum tipo de mensuração de resultados (financeiros, operacionais, estratégicos). | 10 | 10 | 6 | 10 | 10 | 10 | 9.3 |
| 85. Os resultados são divulgados aos membros da empresa. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10.0 |
| 86. A empresa realiza mensuração do capital intelectual. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.0 |
| 87. A empresa mede periodicamente o grau de satisfação dos clientes. | 6 | 0 | 10 | 6 | 6 | 10 | 6.3 |
| 88. O conhecimento inserido na empresa pelos membros, contribui para o desenvolvimento da mesma. | 10 | 10 | 10 | 10 | 6 | 10 | 9.3 |
| 89. O conhecimento adquirido pelos membros através da empresa, contribui para o desenvolvimento do mesmo. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10.0 |
| 90. Existe mensuração da utilização dos principais sistemas de informação (frequencia, tipo de usuário, categoria mais acessada). | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.0 |
| 91. A empresa realiza algum tipo de mensuração dos serviços/projetos realizados. | 6 | 6 | 0 | 6 | 10 | 10 | 6.3 |
| Média Normalizada | 65.0% | 57.5% | 57.5% | 65.0% | 65.0% | 75.0% | 64.2% |

Escala: (10) Sim; (6) Parcialmente; (0) Não / Em desenvolvimento - (1) Conceitual; (2) Planejamento; (3) Execução; (4) Conclusão

Tabela 11: Práticas de excelência da mensuração de resultados.

Fonte: dados primários

Referente às práticas de excelência presentes no ponto de vista da mensuração de resultados, de uma pontuação total de 100%, a média das empresas juniores resultou em 64,2%. Sendo que quatro EJs ficaram acima da média, sendo três com a mesma pontuação total e ainda três empresas ficaram abaixo da média geral, totalizando 57,5% pontos cada.

O que se observa é que mesmo sem ter processos específicos de mensuração de resultados do conhecimento, muitos outros tipos de mensuração são utilizados, como o grau de satisfação dos clientes e mensurações relacionadas a serviços e projetos realizados aos clientes.

O gráfico 11 apresenta o desempenho das empresas juniores com relação ao ponto de vista da mensuração de resultados, em que a EJ6 teve maior pontuação enquanto as EJs 2 e 3 realizam em menores proporções estas práticas.

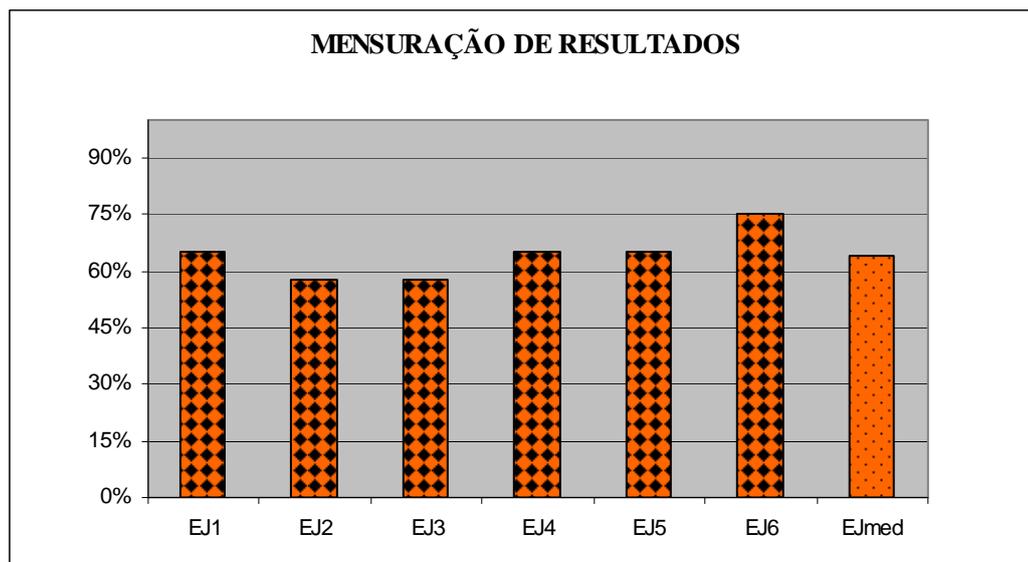


Gráfico 11: Práticas de excelência da mensuração de resultados.

Fonte: dados primários

De acordo com este ponto de vista, a EJ6 se destacou com pontuação de 75,0%, dentre oito práticas de excelência a empresa possui seis, porém não realiza duas, mensuração do capital intelectual e mensuração da utilização dos principais sistemas de informação. As EJs 1, 4 e 5 também ficaram acima da média, e todas com 65,0% de pontuação, as práticas realizadas pelas três EJs foram praticamente as mesmas.

As EJs 2 e 3 obtiveram pontuação final de 57,5%, situando-se abaixo da média geral. Em cinco das oito práticas listadas, as respostas destas empresas foram iguais. No entanto, a prática que mais as diferenciou foi o fato da EJ3 indicar que a empresa mede periodicamente o grau de satisfação dos clientes, enquanto a EJ2, não contempla esta prática.

Quanto às práticas essenciais referentes à mensuração de resultados, verifica-se que a ocorre a divulgação dos resultados aos membros da empresa e o conhecimento adquirido pelos membros através da empresa contribui para desenvolvimento dos mesmos, pois todas as seis EJs assinalaram que estas práticas se encontram presentes na empresa. Por outro lado, as empresas não realizam a mensuração do capital intelectual e não mensuram a utilização dos principais sistemas de informação.

O **aprendizado com o ambiente** instiga às empresas a realizarem uma análise detalhada das fontes de conhecimento a sua volta. E diante dessa identificação, adquirir os conhecimentos e competências, através de parcerias com outras empresas ou instituições.

A tabela 12 apresenta detalhadamente as pontuações de cada EJ, com relação a existência de práticas de excelência referentes ao aprendizado com o ambiente, assim com suas respectivas médias normalizadas. Logo após será realizado um resumo dos pontos considerados destaque referentes a estas práticas.

| APRENDIZADO COM O AMBIENTE | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | EJ1 | EJ2 | EJ3 | EJ4 | EJ5 | EJ6 | EJmed |
| 92. A empresa possui técnicas para conhecer e aprender com seu cliente. | 10 | 6 | 6 | 0 | 10 | 0 | 5.3 |
| 93. A empresa considera as parcerias uma forma de aprendizado. | 10 | 10 | 2 | 10 | 10 | 10 | 8.7 |
| 94. A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com clientes, concorrentes, fornecedores. | 2 | 6 | 0 | 6 | 0 | 0 | 2.3 |
| 95. A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e instituições de pesquisa. | 2 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 1.3 |
| 96. A empresa tem acesso a conhecimentos externos. | 10 | 10 | 10 | 6 | 6 | 10 | 8.7 |
| 97. Consultores externos são contratados de forma estratégica e segura, a fim de internalizar e disseminar o conhecimento deste e proteger o conhecimento da empresa. | 0 | 6 | 6 | 6 | 6 | 0 | 4.0 |
| 98. A empresa utiliza técnicas formais para obter informações sobre a concorrência. | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0.7 |
| 99. A empresa realiza benchmark. | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10.0 |
| Média Normalizada | 57.5% | 60.0% | 50.0% | 47.5% | 55.0% | 37.5% | 51.3% |

Escala: (10) Sim; (6) Parcialmente; (0) Não / Em desenvolvimento - (1) Conceitual; (2) Planejamento; (3) Execução; (4) Conclusão

Tabela 12: Práticas de excelência do aprendizado com o ambiente.

Fonte: dados primários

Com relação às práticas de excelência, presentes no ponto de vista do aprendizado com o ambiente, de uma pontuação total de 100%, a média das empresas juniores resultou em 51,3%. Sendo que três EJs ficaram acima da média, enquanto três, abaixo da média geral.

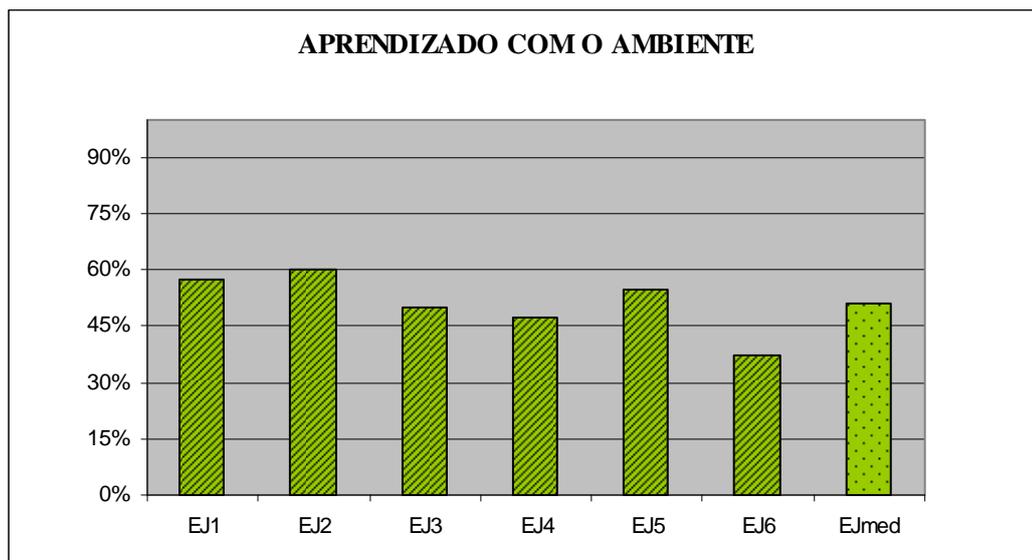


Gráfico 12: Práticas de excelência do aprendizado com o ambiente.

Fonte: dados primários

A EJ2 se destacou totalizando a pontuação de 60,0%, características presentes através de três práticas efetivas, três parciais e duas que não foram contempladas.

As EJs 1 e 5 também ficaram acima da média de 51,3%, representadas pelas pontuações de 57,5% e 55,0% respectivamente. A principal diferença encontrada entre as EJs 1 e 5 foi referente a contratação de consultores externos de forma estratégica e segura, com o intuito de internalizar e disseminar o conhecimento destes e proteger o conhecimento da empresa, em que a EJ5 utiliza parcialmente esta prática, enquanto a EJ1 não a contempla.

As EJs 3 e 4 obtiveram pontuação abaixo da média geral, porém próximas a 51,3%, suas respectivas pontuações são 50,0% e 47,5%. Destacando que todas as empresas realizam práticas de benchmarking e acesso a conhecimentos externos, em que somente a EJ4 as realiza parcialmente. Na perspectiva da menor pontuação, a EJ6 totalizou 37,5%, fato este refletido por não contemplar cinco das oito práticas contidas neste ponto de vista.

Diante do exposto, observa-se que a realização do benchmarking é uma prática efetiva em todas as EJs pesquisadas, com destaque também para o acesso a conhecimentos externos, praticado por quatro empresas juniores e parcialmente nas EJs 4 e 5. No entanto, a prática de utilizar técnicas formais para obter informações sobre a concorrência, só foi verificada em nas EJs 1 e 5 que assinalaram apresentar-se em estágio de planejamento.

Apresentação da pontuação geral das EJs

A partir das informações apresentadas durante a identificação das práticas de excelência realizadas pelas empresas juniores estudadas, estão presentes no quadro 05 as aquelas que obtiveram maior destaque entre as EJs.

Assim distribuídas de acordo com os oito pontos de vista apresentados: processos essenciais, alta administração, cultura organizacional, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação e comunicação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

| | Prática mais evidente entre as EJs | Prática menos evidente entre as EJs |
|---|---|---|
| Processos Essenciais | <ul style="list-style-type: none"> Disseminação do conhecimento. | <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do conhecimento. |
| Alta Administração | <ul style="list-style-type: none"> Transparência da liderança quanto ao compartilhamento de informações e conhecimentos. | <ul style="list-style-type: none"> Existência de mapa dos conhecimentos mais importantes para a empresa. |
| Cultura Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> A empresa possui missão e valores claramente definidos; As pessoas são estimuladas a compartilhar conhecimento com outros setores da empresa. | <ul style="list-style-type: none"> Existência de reuniões informais de <i>brainstorming</i>, visando à troca de conhecimentos. |
| Estrutura Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> A empresa estimula o trabalho em equipe. | <ul style="list-style-type: none"> Existência de processos formais, visando capturar e facilitar a implementação de idéias de melhorias e inovação. |
| Administração de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> Existência de premiação/reconhecimentos por resultados. | <ul style="list-style-type: none"> Existência de um plano de carreira que enfatize o compromisso com o aprendizado e comprometimento dos membros. |
| Sistemas de Informação e Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> Incentivo aos membros compartilharem conhecimentos entre si. | <ul style="list-style-type: none"> Com frequência os membros sugerem novas fontes de conhecimentos. |
| Mensuração de Resultados | <ul style="list-style-type: none"> Divulgação dos resultados aos membros da empresa; O conhecimento adquirido pelos membros através da empresa contribui para desenvolvimento dos mesmos. | <ul style="list-style-type: none"> Existência de mensuração do capital intelectual; Existência da mensuração quanto à utilização dos principais sistemas de informação. |
| Aprendizado com o Ambiente | <ul style="list-style-type: none"> Realização de feedback. | <ul style="list-style-type: none"> Utilização de técnicas formais para a obtenção de informações sobre a concorrência. |

Quadro 05: Práticas destaque entre as empresas juniores

Fonte: dados primários

É importante identificar ainda, as empresas que mais se destacaram no presente estudo, desta forma obtêm-se na tabela 13, o resumo da pontuação das EJs relacionados a cada um dos pontos de vista apresentados:

| RESUMO DAS PONTUAÇÕES | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | EJ1 | EJ2 | EJ3 | EJ4 | EJ5 | EJ6 | EJmed |
| Processos Essenciais | 53.1% | 59.4% | 0.0% | 31.3% | 46.9% | 43.8% | 46.9% |
| Alta Administração | 65.8% | 63.3% | 70.8% | 65.8% | 70.0% | 71.7% | 67.9% |
| Cultura Organizacional | 78.5% | 68.5% | 81.5% | 78.5% | 76.9% | 84.6% | 78.1% |
| Estrutura Organizacional | 91.1% | 66.7% | 80.0% | 57.8% | 52.2% | 73.3% | 70.2% |
| Administração de Recursos Humanos | 74.0% | 36.7% | 68.0% | 56.7% | 59.3% | 75.3% | 61.7% |
| Sistemas de Informação e Comunicação | 57.1% | 51.4% | 68.6% | 42.1% | 67.9% | 54.3% | 56.9% |
| Mensuração de Resultados | 65.0% | 57.5% | 57.5% | 65.0% | 65.0% | 75.0% | 64.2% |
| Aprendizado com o Ambiente | 57.5% | 60.0% | 50.0% | 47.5% | 55.0% | 37.5% | 51.3% |
| MÉDIA NORMALIZADA | 67.8% | 57.9% | 59.6% | 55.6% | 61.7% | 64.4% | 61.2% |

Tabela 13: Resumo das pontuações

Fonte: dados primários

As EJs 1 e 4 obtiveram sua participação destacada, pois com 67,8% a EJ1 realizou maior pontuação quanto às práticas de excelência para a gestão do conhecimento, enquanto a EJ4 obteve menor pontuação, com 55,6% da pontuação.

Dentre as 87 práticas apresentadas, a EJ1 realiza 39, enquanto a EJ4 realiza 29 destas práticas. Levando em conta as respostas parciais, a EJ1 realiza parcialmente 22 das prática de excelência, enquanto a EJ4, realiza 28. É relevante apresentar que a EJ1 respondeu não realizar 9 das práticas de excelência, enquanto a EJ4 não realiza 21 das práticas apresentadas.

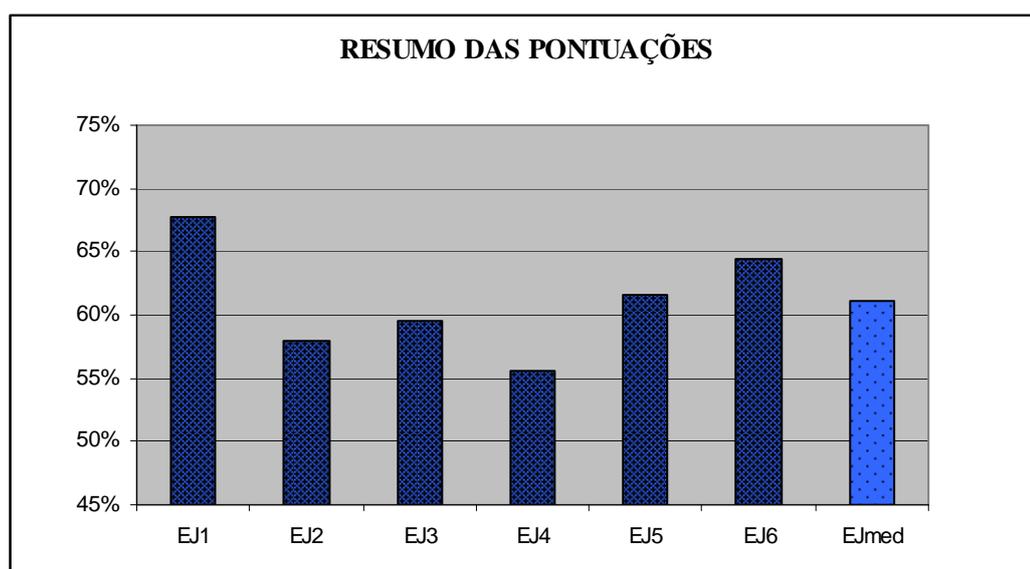


Gráfico 13: Resumo das pontuações.

Fonte: dados primários

Elaborando um ranking das empresas estudadas, obtém-se a seguinte pontuação: em primeiro lugar, com 67,8% está a EJ1, que possui as práticas do ponto de vista da estrutura organizacional como as mais incidentes na empresa, enquanto as práticas dos processos essenciais são menos evidentes.

Conquistando o segundo lugar, com 64,4% está a EJ6, que possui as práticas do ponto de vista da cultura organizacional como as mais incidentes na empresa, enquanto as práticas do aprendizado com o ambiente são menos evidentes. Ocupando o terceiro lugar, com 61,7% está a EJ5, que possui as práticas do ponto de vista da cultura organizacional como as mais evidentes na empresa, enquanto as práticas dos processos essenciais estão menos destacadas.

Em quarto lugar, com 59,6% está a EJ3, que possui as práticas do ponto de vista da cultura organizacional como as mais incidentes na empresa, enquanto as práticas dos processos essenciais são menos evidentes. Assumindo o quinto lugar, com 57,9% está a EJ2, que possui as práticas do ponto de vista da cultura organizacional como as mais evidentes na empresa, enquanto as práticas da administração de recursos humanos estão menos destacadas.

Por fim, considerada também como EJ destaque e fazendo parte da segunda etapa desta pesquisa, com 55,6% da pontuação está a EJ4 que possui as práticas do ponto de vista da cultura organizacional como as mais evidentes na empresa, enquanto as práticas dos processos essenciais estão menos destacadas.

A fim de conhecer mais profundamente como ocorrem as ações da gestão do conhecimento nas EJs 1 e 4, consideradas destaque nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas para verificar de que forma estas ações são aplicadas em seu âmbito empresarial.

4.4 COMPARATIVO DAS AÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste tópico, serão analisadas e comparadas as afinidades e divergências quanto às ações da gestão do conhecimento praticadas pelas empresas juniores 1 e 4, destacadas com maior e menor grau de realização das práticas de excelência, visando atender ao último objetivo específico da presente pesquisa.

Identificação do conhecimento

A identificação do conhecimento proporciona as empresas conhecerem melhor suas habilidades, seus especialistas e suas redes internas, o que beneficia quanto à localização e acesso às informações e conhecimentos necessários aos colaboradores.

Diante disso, algumas questões foram abordadas aos presidentes das EJs 1 e 4, visando apontar ações relacionadas ao processo de identificação do conhecimento e descrever de que forma estas ocorrem nas EJs destaque.

Quanto à transparência interna do conhecimento existente, a EJ1 informou que satisfaz esta ação através de reuniões, fórum, atas e questionário de satisfação do cliente. A forma mais utilizada são as reuniões, que ocorrem semanalmente, com o intuito de alinhar todas as áreas da empresa com relação aos projetos em andamento e questões pontuais que promovem a aproximação de todas as áreas e seus respectivos membros. Um fator interessante relatado pela empresa é o fato de todos terem conhecimento sobre o questionário de satisfação do cliente, em que as informações mais relevantes são apresentadas em reunião e é colocado em pauta soluções para que os erros não sejam repetidos.

A EJ4 também dispõe de reuniões como principal fonte de transparência interna, porém foi relatado pelo presidente da EJ4 que existe falta de interesse dos membros quanto à participação nas reuniões gerais, nas demais reuniões de diretorias, por exemplo, em que nem todos participam, as atas ficam disponíveis no sistema computacional para todos os membros, porém também não é percebido pelo presidente empenho dos membros em buscar informações.

Diante do exposto, verificou-se que os presidentes das EJs consideram as reuniões como a principal fonte de identificação do conhecimento, pois se existe a participação de todos, as habilidades e competências acabam externalizadas e os membros sabem onde buscar os conhecimentos de que necessitam.

Com relação à transparência externa do conhecimento existente, a EJ1 afirmou estar basicamente vinculada ao cliente, através de contrato bem embasado e claro e seguindo o código de ética da empresa júnior (que consta em todas as propostas). A EJ1 tenta repassar suas competências e habilidades através da prestação de serviços de qualidade, a fim de que o cliente a perceba como prestadora de serviços profissionais.

Enquanto a EJ4 informou que possui dificuldades quanto à transparência externa. Os conhecimentos ficam muito dentro da empresa tornando difícil externalizá-lo.

De acordo com a identificação de especialistas internos e externos, os presidentes das EJs 1 e 4 informaram que o *feeling* é a principal “ferramenta” que auxilia nesta busca, pois os mais utilizados são membros internos e como as empresas possuem poucos membros e estruturas pequenas, torna-se facilitada à identificação do conhecimento necessário à empresa. Assim como professores e consultores, em que a empresa reconhece facilmente a quem recorrer quando necessitam de alguma intervenção técnica nos projetos ou procedimentos internos.

No que se refere à empresa assegurar a identificação do conhecimento de forma suficiente para que os membros consigam localizar as informações que precisam, a EJ1 apontou a organização virtual como maior problema referente a este processo, pois muitos dos documentos que são armazenados, não recebem padronização, a fim de que seja facilitada sua localização posteriormente. A EJ1 vê como forma de amenizar este problema o auxílio dos membros mais antigos, que indicam a localização das informações necessárias. Porém outro problema é o extravio de informações, em que membros utilizam *pen-drive*, por exemplo, para realizar uma tarefa pertinente a empresa e esquece-se de inserir a informação no banco de dados da mesma.

Na EJ4 também existe essa dificuldade, quanto a falta de arquivamento de informações e o auxílio dos membros mais antigos torna-se indispensável à rapidez da localização e acesso as informações de que se necessitam. Segundo o presidente da EJ1, este procedimento vem sendo acompanhado pela empresa, porém ainda é insatisfatório.

Quanto à utilização de meios para identificar o conhecimento necessário, as EJs informaram que não possuem procedimentos formais relacionados. A EJ4 informou realizar *benchmarking* com outras EJs, a fim de identificar conhecimentos que não dispõem e aplicá-lo em projetos internos da empresa.

Por fim, as duas empresas informaram não possuir mapa do conhecimento, nem métodos específicos que facilitem a identificação do conhecimento necessário. Apenas o *feeling* é citado pelos presidentes como principal fonte de identificação do conhecimento e as reuniões como principal forma de transparência interna.

O quadro 06 apresenta um resumo das afinidades e divergências encontradas entre as EJs destaque, de acordo com o processo de identificação do conhecimento:

| IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO | |
|--|--|
| Afinidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizam reuniões visando à transparência interna; • O <i>feeling</i> dos diretores e presidente é o meio mais utilizado para identificar o conhecimento interno e externo; • Não possuem mapas do conhecimento. | |
| Divergências | |
| EJ1 | EJ4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza a transparência externa através dos contratos de prestação de serviços com clientes; • A maior dificuldade está na organização virtual. | <ul style="list-style-type: none"> • Não possui transparência externa; • A falta de interesse dos membros prejudica a transparência interna; |

Quadro 06: Comparativo da identificação do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com as ações da gestão do conhecimento relativas à identificação do conhecimento, pode-se ressaltar que o processo ocorre informalmente, pois não existe um local específico em que os membros podem buscar os conhecimentos, ou pessoas que obtêm os conhecimentos quando necessitam. Assim, a empresa não conhece os especialistas e conhecimentos internos e externos que possui, a não ser através do *feeling* de seus próprios membros, segundo Probst *et al.* (2002) “a empresa pode perder tempo reinventando a roda porque não sabe que já existe a solução em algum lugar”.

A internet e fóruns não foram citados como meios de transparência interna e externa e nem como forma de identificação do conhecimento, mas podem ser mais explorados, pois as EJs pesquisadas possuem páginas próprias na internet e ambientes como os fóruns.

Embora as EJs não tenham recursos financeiros suficientes para utilizar os agentes inteligentes, conforme citado por Probst *et al.* (2002) que são mecanismos que classificam o imenso fluxo de informações e ajudam os usuários a navegar. O fato de serem empresas pequenas não demanda vasta amplitude de informações e a internet pode suprir consideravelmente esta necessidade, tanto na busca por informações e conhecimentos como na transparência de suas atividades e características.

As reuniões parecem ser formas eficientes na EJ1 para garantir a transparência interna, em que “tornar o conhecimento interno visível significa determinar a situação presente, isto é, conscientizar a organização de suas próprias capacidades” (PROBST *et al.*, 2002, p.63). Enquanto na EJ4, esta prática acaba por intensificar a falta de comprometimento dos membros

e prejudica o desenvolvimento dos processos, além da perda de tempo em ter que explicar o que aconteceu àqueles que não participaram das reuniões.

Aquisição do conhecimento

O processo de aquisição do conhecimento traz para a empresa elementos que são essenciais à inovação e criação de novos procedimentos, e assim aprimorar as práticas organizacionais.

Quanto à utilização de serviços de terceiros a EJ1 informou que utiliza principalmente o auxílio de professores e consultores. Esta relação facilita a aquisição do conhecimento, pois são conhecimentos específicos que a empresa precisa buscar. Mesmo com *know-how* nas consultorias que realiza, o professor acompanha em todos os momentos o desenvolvimento desta, pois um projeto só poderá ser entregue com o aval do professor.

A EJ4 considera os professores como fornecedores de conhecimento, assim como os consultores. Estes são solicitados sempre que surge alguma dúvida diante de alguma consultoria ou projeto da empresa.

No que se refere à aquisição de conhecimentos através de clientes, a EJ1 afirma que através dos questionários aplicados ao cliente, muitos conhecimentos e procedimentos são absorvidos. No caso das consultorias são realizados questionários de satisfação do cliente entre 10 e 15 dias, após encaminhar a proposta, quando o projeto já estiver na metade e ao final do projeto. Esta é uma forma muito válida de aprendizado com o cliente, pois qualquer problema ou dificuldade a empresa consegue detectar e tornar o processo mais eficiente.

A EJ4 também aplica questionário de avaliação do cliente, porém é somente ao final do projeto. Todo final de semestre é realizado um levantamento de dados para identificar quais os pontos positivos e negativos, e sugerir correções, porém o fato de não ser realizada a análise posteriormente do questionário, alguns erros podem voltar a serem cometidos.

Relativo à utilização de meios para adquirir conhecimentos, a EJ1 informou que os principais meios são livros e internet. Sendo estes utilizados quando existe o interesse em implementar um projeto interno. Segundo o gestor isto somente ocorre com relação aos projetos internos, pois referente às consultorias externas a empresa já possui *know-how* suficiente para conduzi-la. Outro aspecto são os treinamentos, que podem ser específicos,

destinados ao responsável de determinado projeto, ou treinamento geral, como por exemplo um treinamento da ferramenta excel.

A EJ4 adquire conhecimento através de internet, de outras empresas juniores através do *benchmarking* e em geral dos próprios membros. O presidente da EJ4 ainda afirmou que em todos os processos da empresa faz-se necessário adquirir conhecimento, visando à melhoria contínua, seja através de livros ou treinamentos.

Diante do exposto, a maior dificuldade encontrada pelas EJs relacionadas à aquisição do conhecimento é referente ao recurso financeiro, pois é a partir deste que treinamentos mais específicos podem ser realizados, além da compra de livros, softwares e equipamentos que favoreçam este processo.

O quadro 07 apresenta um resumo das afinidades e divergências encontradas entre as EJs destaque, de acordo com o processo de aquisição do conhecimento:

| AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO | |
|---|---|
| Afinidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Professores e consultores são maiores fontes de aquisição do conhecimento; • Livros, internet e treinamentos também são utilizados; • Recurso financeiro como problema; | |
| Divergências | |
| EJ1 | EJ4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado com o cliente através do questionário de satisfação do cliente; • Participação de todos os membros nas reuniões. | <ul style="list-style-type: none"> • O questionário de satisfação do cliente é utilizado de forma não corretiva; • O benchmarking foi citado pela EJ4 como um dos meios de aquisição do conhecimento. |

Quadro 07: Comparativo da aquisição do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Referente às ações da gestão do conhecimento relativas à aquisição do conhecimento, pode-se destacar o questionário de satisfação do cliente, que parece ser utilizado de forma eficiente pela EJ1, pelo fato de realizar três pesquisas referentes a uma única consultoria visando corrigir erros.

O questionário de satisfação do cliente é uma forma simples, mas considerada de relacionamento com o cliente e que se bem elaborada pode garantir grandes melhorias para a empresa. Para Terra (2000) este questionário representa um dos sinais de que a empresa está atenta a necessidade de seus clientes e de certa forma pode ser considerada um mecanismo para incrementar a parceria com eles.

Um fator relevante destacado na EJ4 é a utilização do *benchmarking* para a aquisição do conhecimento, pois de acordo com Probst *et al.* (2002) é através deste que a empresa identifica as melhores práticas, dentro e fora do setor e são encontradas empresas superiores a todos os seus concorrentes em algum aspecto de seu funcionamento. No entanto o *benchmarking* é realizado em empresas juniores da UFSC, as quais não são concorrentes.

Desenvolvimento do conhecimento

Promover o desenvolvimento do conhecimento representa a eficiência da empresa em conduzir inovações, que são necessárias no ambiente do conhecimento organizacional.

Referente ao desenvolvimento e utilização deste novo conhecimento, a EJ1 informou que não possui uma área específica para trabalhar inovações, porém pratica algumas ações que propiciam o desenvolvimento do conhecimento, como: possui um banco de idéias, que estimula os membros a proporem algum processo ou projeto inovador, o erro é tolerado, desde que não seja repetitivo. A empresa proporciona autonomia e liberdade aos membros, porém exige resultados, além da aceitação pela empresa de momentos de descontração, desde que não se afaste do profissionalismo. Os conhecimentos desenvolvidos são as consultorias e projetos internos, que são inovações para a empresa.

A EJ4 também não possui uma área ou responsáveis específicos, no entanto as ações que propiciam o desenvolvimento do conhecimento não são tão enfatizadas, pois o presidente da EJ4 informou que possui um banco de idéias, em que num primeiro momento todas as idéias são arquivadas, até que se julgue viável colocá-la em votação, os erros não são como fontes de aprendizagem e acarretam em nota mais baixa dos membros envolvidos no sistema de avaliação, por outro lado, momentos de descontração ocorrem na empresa, visando a aproximação informal dos membros.

De acordo com o estímulo diante do desenvolvimento do conhecimento, a EJ1 oferece através do reconhecimento dos membros, que pode ocorrer através do fórum “hora do elogio”, que visa apresentar o membro e a ação ou idéia realizada e ainda caso o projeto seja aprovado, o membro que trouxe a idéia será o gerente do projeto. Um fato que o presidente da EJ1 deixou muito claro é que “todas as idéias inovadoras devem estar alinhadas ao planejamento estratégico, pois se for diferente, poderá tornar-se um artigo ou monografia, mas não um projeto ou processo para a empresa”.

A EJ4 informou que o estímulo diante do desenvolvimento do conhecimento ocorre através de pontuações no sistema de avaliação quanto à proatividade. Elogios e reconhecimentos são raros acontecimentos, segundo o presidente da EJ4, se a idéia for boa é apresentada a todos os membros, senão é arquivada ou são aceitas sugestões de melhoria.

O quadro 08 apresenta um resumo das afinidades e divergências encontradas entre as EJs destaque, de acordo com o processo de desenvolvimento do conhecimento:

| DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO | |
|---|---|
| Afinidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Não possuem área de P&D, nem profissionais responsáveis; • Existe banco de idéias como incentivo; • Momentos de descontração são aceitos. | |
| Divergências | |
| EJ1 | EJ4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existe a tolerância a erros; • Os membros recebem reconhecimento através de espaço no fórum e em reuniões. | <ul style="list-style-type: none"> • Existe punição quanto aos erros e estão evidentes no sistema de avaliação de membros; • Os membros recebem reconhecimento também através de pontuação no sistema de avaliação; |

Quadro 08: Comparativo do desenvolvimento do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às ações da gestão do conhecimento referentes ao desenvolvimento do conhecimento, destaca-se a existência dos bancos de idéias, como sendo uma forma de suprir a ausência de uma área de P&D. Verifica-se que as empresas são pequenas e que apenas o banco de idéias já representa uma forma de estimular a inovação e criatividade, porém deve haver o reconhecimento, quando esta ferramenta é utilizada, senão tende a perder a credibilidade.

Terra (2000) aborda este tema dizendo que incentivar novas idéias, mas não mostrar que existe o real desejo de arriscar a fazer algo novo, pode tornar-se contraproducente. Ainda mais em empresas como as empresas juniores, que os membros são voluntários e o reconhecimento é a moeda valiosa em seu trabalho.

A tolerância aos erros é um aspecto relevante se considerar as EJs como empresas laboratório, em que a aprendizagem é fundamental e os erros são fundamentais para o enriquecimento do indivíduo. Conforme abordado por Probst *et al.* (2002, p.115) “uma cultura em que os erros devem ser evitados a todo custo sufoca a inovação”, e na EJ4 verifica-

se punição quanto ao erro, devido a diminuição da nota no sistema de avaliação, que acaba por constranger os membros, prejudicando a criatividade e inovação.

Os momentos de descontração são essenciais na empresa, para que os membros se sintam mais a vontade, favorecendo a inovação de projetos, processos e até mesmo atividades rotineiras. Probst *et al.* (2002) compartilha desta afirmação quando destaca que a inovação pode ser influenciada pelas condições de trabalho, cedendo liberdade e tempo às pessoas fora do âmbito de suas obrigações.

Compartilhamento do conhecimento

Através do compartilhamento de informações a empresa consegue ampliar os conhecimentos a toda a empresa, tornando-o acessível a todas as áreas e departamentos.

Com relação à confiança existente entre membros e empresa favorecer o compartilhamento de informações, a EJ1 informou que o clima de confiança é muito bom, e este clima é construído pelo fato da empresa instituir em sua cultura autonomia às pessoas que nela trabalham, porém resultados são cobrados em troca desta autonomia.

Na EJ4 a confiança é adquirida através da convivência e a própria cultura da empresa é transparente quanto a isto. O clima de confiança é essencial para que os membros sintam-se a vontade para compartilhar o conhecimento, visto que a confiança é algo que se conquista e quando existe entre empresa e membros precisa ser preservada e estimulada.

Relacionado ao incentivo quanto ao compartilhamento de conhecimento, a EJ1 apresentou o treinamento como maior estímulo, e também reuniões e conversas entre os próprios membros. O presidente da EJ1 informou que a empresa não apresenta restrições quanto ao compartilhamento, tanto relacionado ao ambiente, quanto a estrutura da EJ.

A EJ4 informou que o compartilhamento acontece muito nas reuniões, por e-mails e fóruns. Porém a dificuldade encontrada pela empresa é a falta de interesse dos membros quanto a este processo, pois nas reuniões sempre ocorre a falta destes, quanto aos membros que recebem e-mail, não se sabe se eles realmente lêem e ainda quanto ao fórum a participação ainda é relativamente baixa, mesmo havendo incentivo por parte das diretorias e presidência.

Referente ao ambiente da empresa ser favorável ao compartilhamento do conhecimento, a EJ1 informou que a cultura não enfatiza muito este processo, os membros

compartilham informação quando alguém precisa delas, ou melhor, quando o membro é solicitado a compartilhar os conhecimentos que possui, que pode ser através de treinamento, reuniões e documentos existentes na empresa.

A EJ4 informou que a própria cultura da empresa é propícia ao compartilhamento do conhecimento, os membros ao entrar na empresa já adquirem esta postura. E não possui maiores dificuldades quanto a este processo.

Vale ressaltar a importância da liderança compartilhar o conhecimento, sendo este um fator relevante para a adaptação e aprendizado dos membros, diante disso o fator liderança na EJ1 é considerado essencial e recebe atenção dos envolvidos, pois o sucessor do cargo de diretor ou presidente passa um mês acompanhando as atividades de rotina e tomadas de decisão do diretor.

A forma com que isto ocorre, explicita o presidente da EJ1, refere-se a primeira semana como acompanhamento e esclarecimento de dúvidas sobre o cargo, nas segunda e terceira semana, o sucessor já realiza algumas atividades e toma determinadas decisões, recebendo *feedback* da atual liderança, na quarta e última semana, o sucessor assume todas as atividades pertinentes ao cargo e somente recebe *feedbacks* pontuais, estando devidamente preparado para a gestão.

Na EJ4 um mês antes da posse o sucessor ao cargo de diretor ou presidente acompanha as atividades do representante atual, porém a atividade principal da liderança vigente é finalizar suas atividades, para que a próxima gestão não tenha que terminá-la. Dessa forma, o compartilhamento de conhecimento e aprendizado que ocorre é considerado baixo, pois ao invés de discutir as formas de como são realizadas as atividades, o sucessor apenas observa e nem sempre participa das decisões.

O desenvolvimento da liderança é fator essencial para que seja desenvolvida uma cultura de aquisição e compartilhamento de conhecimento, pois estes têm um cargo respeitado e avaliado por todos a todo o momento, diante disso o líder precisa dar exemplo de responsabilidade e preocupação com os membros e com a empresa.

O quadro 09 apresenta um resumo das afinidades e divergências encontradas entre as EJs destaque, de acordo com o processo de compartilhamento do conhecimento:

| COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO | |
|--|--|
| Afinidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Faz parte da cultura das empresas a confiança existente entre membros e empresa; • A co-gestão existente nas empresas é uma forma de realizar o compartilhamento de informações e conhecimentos, porém ocorrem de forma diferenciada nas duas EJs; • As reuniões gerais e entre áreas são consideradas meios em que se evidencia o processo de compartilhamento. | |
| Divergências | |
| EJ1 | EJ4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Considera os treinamentos e conversas informais como forma de compartilhar o conhecimento; • A cultura da empresa não enfatiza muito este processo, parte mais do membro a iniciativa de compartilhar; • A co-gestão é considerada um meio eficiente para compartilhar o conhecimento, pois é participativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Considera os e-mails e fóruns como forma de compartilhar o conhecimento; • O compartilhamento do conhecimento já está inserido na cultura da empresa; • A co-gestão é considerada um meio de compartilhar conhecimento, porém somente como forma de observação das atividades. |

Quadro 09: Comparativo do compartilhamento do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com as ações da gestão do conhecimento relativas ao compartilhamento do conhecimento, pode-se ressaltar que as empresas realizam ações quanto a este processo, porém são consideradas mais efetivas na EJ1.

Na verdade a confiança é um fator fundamental para a construção do conhecimento na empresa, pois é a partir dela que os membros sentem-se a vontade em compartilhar o que sabem. Terra (2000) corrobora com esta afirmativa quando diz que no momento em que a empresa conquista a confiança do funcionário, este se torna propenso a assumir risco, além de criar um ambiente mais cooperativo na empresa.

E ainda a co-gestão é vista como uma forma de treinamento e capacitação do sucessor para que possa assumir de igual, ou melhor, performance o cargo pretendido. Para Terra (2000) é fundamental avaliar a contribuição e o desempenho do sucessor para que a substituição seja acertada e eficaz. Diante disso, é inegável apontar prejudicial para a EJ4, o fato desta realizar a co-gestão apenas com a observação do sucessor e ainda priorizando finalizar atividades em andamento, pois o compartilhamento do conhecimento é realizado de forma pontual e incompleta e ainda os resultados podem ser negativos, tanto para a empresa quanto para o sucessor, principalmente por causa da desmotivação.

Contudo, o que se vê na EJ4 é justamente a falta de uma aplicação efetiva das ações da gestão do conhecimento. Pois a essência do compartilhamento já é encontrada na empresa, porém uma intensificação da importância da participação dos membros nas reuniões, um programa efetivo de co-gestão e a inserção do comprometimento dos membros na cultura da empresa seriam fatores relevantes que elevariam a eficácia deste processo de gestão.

Utilização do conhecimento

Apresenta a necessidade de utilização do conhecimento que existe na empresa. Pois o conhecimento adquirido e desenvolvido de nada adianta se não for aplicado.

De acordo como o acesso e a transferência de informações e conhecimentos de forma simples a ponto de permitir sua utilização imediata e constante, a EJ1 informou utilizar um servidor para que todas as informações possam ser armazenadas de forma mais fácil, porém a dificuldade da empresa está na organização virtual, o que gera confusão entre os membros na localização de informações.

A EJ4 possui as informações atuais de fácil acesso, porém quando necessitam de informações mais antigas, o arquivo físico precisa ser consultado mesmo assim, ainda possui falhas e falta de documentação.

Quanto à garantia de que o conhecimento é utilizado mesmo com a resistência dos membros, a EJ1 informou que os membros não possuem resistência, eles até gostam de novidades. Mesmo assim, a empresa realiza uma mobilização visando à preparação dos membros para a mudança. Isto se dá através de um embasamento da necessidade de utilizar o novo conhecimento e os benefícios que esta transformação trará aos membros e a empresa.

A EJ4 informa que para a utilização de várias ferramentas é necessário vasta insistência. O presidente da EJ4 até cita o exemplo do fórum, em que os membros até participam, mas precisa constantemente lembrar e insistir da necessidade da ferramenta.

Com relação ao layout e equipamentos favorecerem a utilização do conhecimento, a EJ1 afirmou que a estrutura da empresa propicia a comunicação, pois é aberta e climatizada, compreendendo os membros próximos uns dos outros. Os equipamentos estão em quantidade adequada e em boas condições de uso.

A EJ4 acredita que de certa forma a utilização do conhecimento é favorecida na empresa, pois não existem divisórias e as dúvidas incidentes sobre qualquer atividade podem ser sanadas imediatamente.

O quadro 10 apresenta um resumo das afinidades e divergências encontradas entre as EJs destaque, de acordo com o processo de utilização do conhecimento:

| UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO | |
|--|---|
| Afinidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • O layout das empresas favorece a utilização do conhecimento; • Os equipamentos satisfazem as necessidades das empresas; | |
| Divergências | |
| EJ1 | EJ4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • O servidor favorece a utilização das informações necessárias; • A organização virtual dificulta o acesso e localização das informações; • Não há resistência dos membros quanto à utilização de novos conhecimentos. | <ul style="list-style-type: none"> • As informações utilizadas atualmente são de fácil acesso e localização; • As informações mais antigas não estão em arquivos virtuais e dificultam a localização; • Existe resistência dos membros quanto a utilização de novos conhecimentos. |

Quadro 10: Comparativo da utilização do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Referente às ações da gestão do conhecimento relativas à utilização do conhecimento, pode-se destacar a satisfação quanto ao layout e equipamentos das EJs para a realização de seus trabalhos. Este fator normalmente é uma limitação pelo fato das EJs receberem o espaço e alguns suprimentos da instituição a que está vinculada. No entanto, esta limitação, segundo Moretto Neto *et al.* (2004) pode ser transformada em oportunidade, através do aprendizado dos participantes sobre a organização interna do fluxo de informações, produtividade e racionalização do uso dos equipamentos.

Quanto aos problemas de organização virtual encontrados na EJ1, é interessante verificar que se este problema é diagnosticado pelo presidente e prejudica a empresa. Seria relevante priorizar a organização e a padronização tanto dos arquivos virtuais, quanto dos físicos, pois informações e conhecimentos perdidos não favorecem a empresa, apenas causam perda de tempo com retrabalho e busca de materiais.

Referente à resistência dos membros em utilizar novos conhecimentos, identificado na EJ4, verifica que é preciso inserir o novo conhecimento na empresa sem que seja visto como uma lacuna de conhecimento existente.

Na visão de Probst *et al.* (2002) a rotina e a familiaridade com os processos tornam-se barreiras, assim como a solicitação de conhecimento pode ser vista como uma incapacidade do colaborador. Estes fatos devem ser trabalhados pela empresa, pois impor uma atividade é sempre conflitante do que se forem explicados os motivos e benefício da implementação, tanto para a empresa quanto para o membro. E ainda, se a empresa não estimula consideravelmente a criatividade e inovações dos membros, como poderá exigir que estes aceitem a utilização de novos conhecimentos.

Retenção do conhecimento

Beneficia a empresa com relação a adquirir o conhecimento e não perdê-lo, diante disso é indispensável que práticas eficientes sejam aplicadas visando à seleção, armazenamento e atualização do conhecimento existente na empresa.

Referente à empresa possuir os processos de seleção, armazenamento e atualização do conhecimento, a EJ1 destaca que realiza pouco a seleção do conhecimento, não possui esse cuidado de descartar informações irrelevantes, no planejamento operacional, possui planilhas de acompanhamento das atividades, que facilitam selecionar as informações que precisam ser armazenadas. Assim, o armazenamento ocorre mais referente aos projetos, fator em que todas as atividades são gerenciadas. Não há atualização quanto a projetos, pois como não existe uma padronização, as melhorias são aplicadas somente no decorrer dos projetos e nos projetos seguintes.

Na EJ4 o processo de seleção de conhecimentos importantes fica a cargo de cada diretoria, que decide quais conhecimentos devem ser armazenados, para posterior utilização. Não existe procedimento padrão, o diretor identifica a necessidade e repassa ao membro. De acordo com o presidente da EJ4 o relatório de gestão, realizado anualmente, representa uma ferramenta importante de armazenamento, pois nele encontram-se todas as atividades e situações que ocorreram durante a gestão.

Em relação a procedimentos de retenção do conhecimento diante de desligamentos ou sucessões na empresa, a EJ1 realiza entrevista de desligamento, a fim de identificar forças e fraquezas referentes a alguns pontos específicos da empresa. De uma forma mais efetiva existe a co-gestão de diretores e presidente, com o intuito de transferir o conhecimento ao sucessor do cargo. Na visão do presidente da EJ1, este aspecto é de extrema importância, isto é enfatizado através da prática em que "na primeira semana mostrar-se como se faz, e nas

últimas duas, três semanas, deixa fazer e vamos dar considerações” sobre a postura do sucessor, visando avaliar se realmente houve a retenção do conhecimento.

A EJ4 também pratica a co-gestão com o objetivo de reter conhecimento na empresa. Porém, a forma com que ocorre é diferenciada, pois o sucessor apenas observa as atividades do diretor, enquanto este precisa terminar as tarefas pendentes antes de deixar a empresa. Este fato representa uma fraqueza do processo de retenção, pois não existe uma preocupação em repassar o que se sabe, o mais importante torna-se finalizar o que esta pendente e assim preparando insatisfatoriamente o sucessor ao cargo.

De acordo com a existência de contato com ex-membros, a EJ1 informou que, parte dos próprios ex-membros mantêm o vínculo com a EJ, seja através de consultorias ou de encontros informais. Porém, uma prática pontual refere-se a uma reunião entre *trainees* e ex-membros, com a participação do diretor da área, que visa ambientar o novo integrante da empresa, quanto a problemas, inovações e procedimentos referentes à área em que este atua. Este ex-membro pode ser ainda integrante da empresa, porém passou a fazer parte de outra área.

A EJ4 também realiza reuniões visando reter o conhecimento de ex-membros, porém não são situações freqüentes, acontecem em determinados momentos em que a empresa precisa da contribuição quanto aos conhecimentos de um ex-membro e realiza isto através de uma reunião entre a diretoria que necessita da contribuição e o “ex-membro-chave”.

O quadro 11 apresenta um resumo das afinidades e divergências encontradas entre as EJs destaque, de acordo com o processo de retenção do conhecimento:

| RETENÇÃO DO CONHECIMENTO | |
|---|--|
| Afinidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizam a co-gestão como uma forma de reter o conhecimento na empresa; • Existem reuniões para manter o vínculo com ex-membros. | |
| Divergências | |
| EJ1 | EJ4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Não realiza seleção de conhecimentos a serem retidos; • Considera a entrevista de desligamento como uma forma de reter o conhecimento; | <ul style="list-style-type: none"> • A seleção dos conhecimentos fica a cargo do diretor de cada área; • Considera o relatório anual como uma forma de reter o conhecimento; |

Quadro 11: Comparativo da retenção do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às ações da gestão do conhecimento referentes à retenção do conhecimento, ressalta-se a co-gestão como forma de garantir que o conhecimento permanecerá na empresa, cuja importância deste processo já foi explicitada e confirmada no processo de compartilhamento.

Além do contato com ex-membros que “deve ser conservado pela organização mesmo depois de terem saído, por meio de mecanismos de ligações flexíveis” (PROBST *et al.*, 2002, p.193). Este é um fator relevante nas empresas juniores que possuem características de alta rotatividade e baixa padronização dos processos, identificados nestas duas empresas pesquisadas.

A documentação e armazenamento de processos importantes são fundamentais para a retenção do conhecimento, pois permite que sejam utilizados quando necessário e ainda atualizados. De acordo com Probst *et al.* (2002) as atas das reuniões, quando redigidas por bons mediadores, servem como principal documento para preservar o desenvolvimento do trabalho e auxiliar os novos membros a entenderem rapidamente a situação atual de discussão do grupo. Assim, outros procedimentos podem ser facilitadores da preservação do conhecimento, como relatórios e mapeamento de processos, se bem preparados e conduzidos.

A seleção de conhecimentos pode ser vista como uma forma de não sobrecarregar a empresa de informações desnecessárias, visto que na EJ1 a organização virtual já é problemática, se não dispor de padrões de seleção torna-se ainda mais difícil o acesso e localização das informações e assim realizar a atualização dos dados e não apenas utilizá-los para processos ou projetos seguintes.

Metas do conhecimento

Torna-se importante para a empresa, pois é a partir das metas do conhecimento que se identifica o conhecimento existente na empresa e se o mesmo está sendo aplicado de forma a produzir retornos positivos para a empresa.

Com relação aos processos essenciais estarem contemplados no planejamento estratégico, as EJs informaram que não ocorre de forma explícita, porém estão inseridos em projetos, como por exemplo o mapeamento de processos, em que é verificado o grau de retenção do conhecimento existente.

Na EJ1 isto se deve a inserção de alguns projetos que beneficiam os processos da gestão do conhecimento como a documentação de todos os projetos elaborados pela EJ, que procura reter o conhecimento quanto a atividade fim da empresa. Assim como a padronização dos processos, que influencia na correta utilização dos conhecimentos existentes e adquiridos pela empresa, além de contemplar a pesquisa de satisfação no trabalho, que busca informações sobre o ambiente em que os membros atuam, a fim de verificar se está propício ao desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento e assim realizar melhorias. Todos estão sendo desenvolvidos e aprimorados atualmente.

Na EJ4 os processos da gestão do conhecimento favorecem os projetos em desenvolvimento como o mapeamento de processos, através da identificação, utilização e retenção do conhecimento existente. A gestão por competências através da identificação dos conhecimentos existentes na empresa e o sistema de avaliação de membros, por verificar se realmente os processos estão sendo aplicados e desenvolvidos pelos membros, através de avaliações de seus pares.

Considerando a utilização de práticas que visam melhorar o conhecimento existente na empresa, são realizadas pelas EJs através da aplicação do questionário de satisfação do cliente, conforme exposto no tópico de aquisição do conhecimento. Porém, na EJ4 este aspecto é mais uma ação não corretiva, que quando é identificado algum fator que prejudique a empresa ou algum elemento desta, são nos relatórios que ocorrem a apresentação das posturas que não deverão mais ser tomadas.

Enquanto na EJ1 o acompanhamento do cliente durante o atendimento é fundamental para garantir um bom relacionamento e poder modificar a tempo qualquer falha eventual referente ao projeto e ao cliente, sendo considerada corretiva.

Diante disso, observa-se que as metas existentes nas empresas não são especificamente relacionadas ao conhecimento, as metas do conhecimento estão contempladas implicitamente nos projetos e processos praticados ou em desenvolvimento nas empresas pesquisadas o que dificulta verificar se realmente o conhecimento está sendo aperfeiçoado e em que proporções ocorre.

O quadro 12 apresenta um resumo das afinidades e divergências encontradas entre as EJs destaque, de acordo com as metas do conhecimento:

| METAS DO CONHECIMENTO | |
|--|--|
| Afinidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Não possuem metas específicas relacionadas ao conhecimento; • As metas do conhecimento aparecem implícitas nos projetos. | |
| Divergências | |
| EJ1 | EJ4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Projetos documentados que visam reter o conhecimento; • Padronização de processos que possibilitam a utilização eficaz do conhecimento; • Pesquisa de satisfação no trabalho que visa identificar se o ambiente favorece o desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento. | <ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento de processos, que visa reter o conhecimento existente; • Gestão por competências, que identifica os conhecimentos existentes na empresa; • Sistema de avaliação dos membros que verifica a proatividade dos mesmos. |

Quadro 12: Comparativo das metas do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Ficou evidente que as EJs não sabem o grau de conhecimento existente na empresa, pois não possuem nenhum método específico para este fim. De acordo com Probst *et al.* (2002) somente depois que o conhecimento torna-se visível é possível mensurá-lo. Diante disso, pode-se dizer que as empresas necessitam estipular metas do conhecimento, primeiramente poucas e simples para que se possa verificar os resultados, pois desta forma é instigada a curiosidade por resultados positivos e trabalha-se para que isto aconteça.

Algumas metas do conhecimento podem ser aplicadas conforme apresentadas por Terra (2000, p.167), que se refere a indicadores formulados pela empresa Skandia e que podem ser adaptados às empresas juniores:

- ❖ Foco financeiro: receitas / funcionário;
- ❖ Foco no cliente: número de cliente e clientes perdidos;
- ❖ Foco nos processos: investimento em informática / funcionários;
- ❖ Foco em renovação e desenvolvimento: investimento em informática / despesas administrativas;
- ❖ Foco nos recursos humanos: índice de satisfação dos funcionários.

As EJs pesquisadas possuem alguns processos e projetos que podem ser caracterizados como facilitadores e pertencentes à gestão do conhecimento, pois possuem mensuração do conhecimento, seja através da retenção, compartilhamento ou utilização, basta torná-los mais claros e incluir metas específicas, facilitadas através dos projetos de padronização de processos e gestão por competências.

Avaliação do conhecimento

Proporciona benefícios à empresa a partir do momento que se identifica inconsistências quanto ao conhecimento existente e a empresa consegue contornar a situação, utilizando práticas que conduzam a ampliação e aprimoramento do conhecimento e as transforme em oportunidade.

Quanto à utilização de indicadores que possibilite medir o conhecimento existente, a EJ1 descreve indicadores presentes no *balanced scorecard* (BSC) da empresa, não possui medição de indicadores específicos para o conhecimento, mas sim indicadores relacionados ao desempenho da EJ quanto a processos e projetos. Alguns indicadores utilizados pela EJ1 são a satisfação no trabalho, representando a motivação do membro em realizar suas atividades na empresa, além de indicadores quanto aos processos, que permite identificar oportunidades e entraves quanto à transformação do conhecimento na empresa, por fim o armazenamento de conhecimento através dos projetos plenamente documentados.

A EJ4 também não possui indicadores específicos de conhecimento. Aqueles relacionados a projetos e processos existem, segundo o presidente da EJ4 para armazenar conhecimento existente, evitando que nas trocas de gestão estes sejam perdidos.

De acordo com a avaliação do conhecimento dos membros, a EJ1 apresentou o gerenciamento de projetos, e através dele o desempenho das pessoas pode ser identificado, porém não é a forma mais apropriada para a mensuração do conhecimento dos membros, mas pode ser útil para a empresa como um todo.

A EJ4 possui um sistema de avaliação de membros, buscando os moldes da gestão por competências. Esta é uma forma de mensurar o conhecimento dos membros, pois de acordo com o presidente da EJ4, ao definir o perfil dos cargos, a empresa pode identificar quais os conhecimentos necessários ao membro que assumirá determinado cargo e quais que ele realmente possui. Assim, os membros recebem *feedback* após estas avaliações.

Referente à identificação de conhecimentos insatisfatórios dos membros, a EJ1 afirmou ser de responsabilidade do membro monitorar-se neste sentido. Este deve ter a iniciativa de buscar conhecimentos que lhes são importantes, têm liberdade para solicitar treinamentos e realizar pesquisas na biblioteca da empresa e através da internet. De ferramentas os membros dispõem, é preciso, porém, interesse em adquirir conhecimento.

A EJ4 citou o sistema de avaliação como uma ferramenta importante para detectar inconsistências em atitudes e conhecimentos, e através deste os membros recebem *feedback*, a fim de que as deficiências sejam sanadas, através de treinamentos e mudanças de postura. O presidente da EJ4 ainda explicitou que quando um comportamento é incoerente com os padrões da empresa, ocorre o *feedback*, porém se não for corrigido pode resultar em desligamento do membro.

O quadro 13 apresenta um resumo das afinidades e divergências encontradas entre as EJs destaque, de acordo com a avaliação do conhecimento:

| AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO | |
|--|---|
| Afinidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Não possuem avaliação específica do conhecimento; • A avaliação está implícita nos projetos. | |
| Divergências | |
| EJ1 | EJ4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores presentes no <i>balanced scorecard</i> (BSC);; • Gerenciamento de projetos para identificar o desempenho dos membros. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão por competências; • Sistema de avaliação dos membros como forma de avaliação do conhecimento. |

Quadro 13: Comparativo da avaliação do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

A avaliação do conhecimento não é factível se não houver metas do conhecimento, conforme corrobora Probst *et al.* (2002) quando afirma que a avaliação do conhecimento não traduz-se em calcular seu valor monetário, mas sim decidir se as metas do conhecimento foram ou não alcançadas.

Por este motivo, as empresas juniores necessitam definir as metas do conhecimento para então poder mensurá-las e com bases palpáveis verificar se os seus processos e projetos estão surtindo os efeitos desejados e se realmente vão de encontro aos objetivos organizacionais.

Contato com a Gestão do Conhecimento

As duas empresas têm contato com a gestão do conhecimento, a EJ1 possui um projeto com os *trainees*, em que eles são divididos em equipes e elaboram um projeto, que no caso deste segundo semestre de 2009 é sobre informação e conhecimento na empresa, a fim

de conduzir a uma ambientação mais rápida, além de incentivar a mostrar seu potencial. O projeto recebe o acompanhamento da presidência, que repassa as informações necessárias ao desenvolvimento do projeto. Segundo o presidente da EJ1 esta é uma forma de desenvolver o conhecimento na empresa.

Já no caso da EJ4, havia um projeto em elaboração referente à gestão do conhecimento, estava sob responsabilidade da área da qualidade, no momento está em *stand by*, pois essa área foi extinta, transformada em uma assessoria da presidência, com a participação de somente um membro, inviabilizando a continuidade do projeto.

Pode-se verificar que as duas empresas têm ou já tiveram contato com a gestão do conhecimento, porém ressalta-se que as ações ainda não são completamente compreendidas pelos presidentes. Isto pode estar relacionado à própria grade curricular dos cursos, que não contempla este tema em específico, e assim os alunos acabam aplicando estas ações mesmo sem saber que fazem parte de um conceito atual e que traz tantos benefícios à empresa.

É importante apontar ainda, que a primeira etapa identificou a EJ1 como a empresa destaque na aplicação das práticas de excelência e que ficou comprovado através da etapa dois que realmente esta EJ realiza mais ações da gestão do conhecimento e o principal, com maior efetividade, pois estas ações são melhor elaboradas, aplicadas e acompanhadas, garantindo assim mais eficiência quanto a gestão do conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa economia em que se vive em um ambiente complexo e instável, o conhecimento é considerado a fonte mais segura de vantagem competitiva. A competência de administrar a capacidade intelectual de uma pessoa, transformando em produtos e serviços, acaba sendo a habilidade gerencial crítica desta era.

As empresas não necessitam apenas desenvolver produtos modernos com tecnologias de ponta e penetrarem mercados internacionais. Elas precisam gerenciar seu conhecimento de forma segura, atual e adequada as suas necessidades, valorizando o capital humano que é o detentor do conhecimento e da criatividade de sua empresa.

E com o intuito de prepararem-se para as exigências do mercado, os alunos buscam as empresas juniores para desenvolver suas habilidades e competências, aplicando os conhecimentos adquiridos em sala e com isso têm a oportunidade de deparar-se com assuntos atuais, como a gestão do conhecimento e familiarizarem-se antes mesmo de tornarem-se profissionais atuantes no mercado de trabalho.

Dentro deste contexto, o presente trabalho contemplou um estudo de múltiplos casos sobre gestão do conhecimento nas Empresas Juniores da Universidade Federal de Santa Catarina.

Com isto, o objetivo geral do presente estudo consistiu em analisar quais ações da gestão do conhecimento são praticadas nas empresas juniores da UFSC, considerando seu âmbito gerencial. Sendo subdividido em quatro objetivos específicos: a) caracterizar as empresas juniores estudadas; b) determinar práticas de excelência que favorecem a gestão do conhecimento através da pesquisa bibliográfica; c) identificar quais práticas de excelência são desenvolvidas hoje, nas empresas juniores da UFSC, visando a uma efetiva gestão do conhecimento e; d) apresentar, mediante comparação, afinidades e divergências quanto às ações da gestão do conhecimento nas empresas juniores destacadas.

O primeiro objetivo específico foi alcançado através de pesquisas em sites e documentos da Brasil Júnior. O segundo refere-se a um levantamento de práticas de excelência baseadas na gestão do conhecimento, na visão de autores contemplados na fundamentação teórica. O terceiro através de questionário aplicado aos presidentes das empresas juniores pesquisadas, e por fim, o quarto objetivo específico foi conquistado através de entrevista com os presidentes das empresas juniores consideradas destaque para este estudo.

Primeiramente, foi realizada a caracterização das empresas juniores, sendo o estudo realizado em 6 (seis) EJs, todas vinculadas a Universidade Federal de Santa Catarina a mais de 13 anos, e federadas à FEJESC a mais de 7 anos. Possuem entre 13 e 35 membros e estão distribuídas entre cinco centros de ensino. No ano de 2008 realizaram uma média de 4,8 consultorias por empresa, e até outubro de 2009, período da pesquisa, compreendiam uma média de 2,8 consultorias.

Posteriormente, definiram-se as práticas de excelência, apresentadas pelos autores da fundamentação e que contemplam as ações da gestão do conhecimento no contexto das práticas gerenciais, que foram definidas através dos pontos de vista: processos essenciais, alta administração, cultura organizacional, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistema de informação e comunicação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

Com relação à existência de processos essenciais em desenvolvimento, define-se que o mais recorrente entre as empresas pesquisadas é o compartilhamento do conhecimento. Por outro lado, verifica-se o desenvolvimento do conhecimento como o processo menos contemplado. Quanto à alta administração, apresenta-se a transparência da liderança quanto ao compartilhamento de informações e conhecimentos como a prática mais evidente e a menos evidente refere-se à existência de mapas do conhecimento.

De acordo com a cultura organizacional as práticas destaque foram a missão e visão claramente definidas e o estímulo cedido aos membros quanto ao compartilhamento do conhecimento entre os setores da empresa e a prática menos evidentes gira em torno da existência de reuniões informais visando *brainstorming*. No âmbito da estrutura organizacional a prática mais evidente foi o estímulo cedido quanto ao trabalho em equipe e a prática menos evidente está relacionada à existência de processos formais, visando capturar e facilitar a implementação de idéias de melhoria e inovação.

Referente à administração de recursos humanos a prática identificada positiva foi à existência de premiação/reconhecimento por resultados. Por outro lado, em menor destaque encontra-se a existência de um plano de carreira que enfatize o compromisso com o aprendizado e comprometimento dos membros. Com relação aos sistemas de informação e comunicação houve grande relevância quanto ao incentivo de membros a compartilharem conhecimentos entre si. Em contra partida, a frequência em que os membros sugerem novas fontes de conhecimento é baixa.

De acordo com mensuração de resultados, existe a divulgação destes aos membros da empresa e a aquisição do conhecimento contribui para o desenvolvimento dos mesmos, mas as práticas menos relevantes estão relacionadas à existência de mensuração do capital intelectual e a mensuração da utilização dos principais sistemas de informação. Por fim, referente ao aprendizado com o ambiente, a prática evidenciada é a realização de feedback e a menos evidente está relacionada à utilização de técnicas formais para obtenção de informações sobre a concorrência.

Já no aspecto das ações da gestão do conhecimento praticadas pelas empresas destaque EJ 1 e 4, contempla os seguintes processos: identificação, aquisição, desenvolvimento, distribuição, utilização, retenção, metas e avaliação do conhecimento.

Referente ao processo de identificação do conhecimento, conclui-se que as reuniões e o *feeling* da alta administração são os principais meios de identificação do conhecimento destacados pelas duas EJs. Porém, somente a utilização destes fatores ocultam várias outras formas de identificação do conhecimento, principalmente o externo, o qual é mais falho nas duas empresas. O arquivamento de documentos também representa um processo problemático, pois existe falta de organização virtual e responsabilidade dos membros em realizar o armazenamento das informações.

Quanto ao processo de aquisição do conhecimento, os pontos a serem destacados são o auxílio de professores e consultores referente às dúvidas técnicas do trabalho, além de reforçar que as fontes de conhecimento mais acessadas são livros, internet e treinamentos. Existe o aprendizado com o cliente através dos questionários de satisfação. O que se percebe é uma falta de iniciativa e interesse dos membros, enfatizada na EJ4 e parcialmente na EJ1. Por outro lado a EJ4 realiza o benchmarking como um dos meios de adquirir conhecimento.

O processo de desenvolvimento do conhecimento enfatiza a prática do banco de idéias, característica das duas empresas, que buscam estimular os membros a inovarem. Porém, através deste estudo percebe-se a existência do processo, entretanto, são pontuais, e encontradas principalmente na EJ1, através de tolerância aos erros e autonomia. E o incentivo cedido aos membros ocorre por reconhecimento, fator melhor identificado na EJ1.

O compartilhamento do conhecimento acontece principalmente durante as reuniões e através da co-gestão. A confiança é um fator presente nas duas EJs e valorizado por estas, através da transparência de informações. O ponto divergente entre a EJ1 e 4 é que aquela não

tem expresso em sua cultura o compartilhamento de informações, e na EJ4 a co-gestão é realizada somente na forma de observação, dificultando o processo.

Quanto ao processo de utilização do conhecimento, as empresas informaram que o layout e os equipamentos favorecem a utilização do conhecimento. Com relação ao acesso às informações a EJ1 informou que possui um servidor para este fim, porém o problema está na organização virtual, enquanto na EJ4, possui arquivo físico, mas existe a falta de documentação. Na EJ1 não é percebida resistência dos membros quanto à utilização de novos conhecimentos, enquanto na EJ4 isto é evidente.

O processo de retenção do conhecimento ocorre nas duas EJs, através da co-gestão dos cargos de diretor e presidente e a existência da contribuição de ex-membros, visando manter o conhecimento ligado à empresa. Entretanto, o que se percebe é que existem registros das atividades, nem tanto organizados e padronizados, apresentados pelas duas EJ.

Com relação aos processos de metas e avaliação do conhecimento foi verificado que não existem explicitamente nas duas EJs. Estão implícitos em projetos e processos realizados pelas empresas. A EJ1 realiza a padronização de processos, projetos plenamente documentados e a pesquisa de satisfação do cliente como formas de medir e avaliar o conhecimento. Enquanto a EJ4 utiliza o mapeamento de processos, gestão por competências e o sistema de avaliação de membros, que contribuem para estes processos da gestão do conhecimento.

Diante do exposto, fica claro que as ações de gestão do conhecimento precisam ser compreendidas e mais, desenvolvidas nas empresas pesquisadas, fato que ficou mais evidente nas EJs destaque, principalmente na EJ4. A percepção ficou mais clara através da profundidade da segunda etapa do estudo, que mesmo com divergências e afinidades sobre os processos, verificou-se o conhecimento das práticas gerenciais existentes na empresa, porém dificuldades quanto à compreensão das ações da gestão do conhecimento.

5.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Na primeira etapa desta pesquisa foi aplicado um questionário identificando as práticas de excelência realizadas pelas empresas juniores, divididas em pontos de vista. Sugere-se para trabalhos futuros a realização de entrevista com um especialista da área de gestão do conhecimento, a fim de que seja elaborado um modelo de tomada de decisão

multicritério para a escolha de pesos diferenciados de acordo com a o grau de importância de cada ponto de vista destacado na pesquisa.

Outra recomendação desta pesquisa é que seja verificada a percepção dos membros das EJs quanto às ações da gestão do conhecimento, pois alguns elementos do estudo podem ter deixado de ser contemplados por não serem percebidos pelos presidentes.

Recomenda-se ainda que seja realizado um estudo apresentando a comparação entre as práticas de excelência e ações da gestão do conhecimento nas empresas que estão federadas à FEJESC e aquelas que não estão federadas, a fim de identificar se realmente existe diferença e em quais aspectos estão presentes.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.
- BASSANI, Denise T. Lisboa *et al.* **A empresa como sede do conhecimento**. Revista Produção. v.13. n.2. 2003.
- BRASIL JÚNIOR. Movimento de Empresas Juniores. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/mej.php>>. Acesso em: 09 ago. 2009a.
- _____. CONCEITO NACIONAL DE EMPRESA JUNIOR. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/mej.php>>. Acesso em: 23 set. 2009b.
- _____. Relatório CENSO e IDENTIDADE. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/mej.php>>. Acesso em: 23 set. 2009c.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977
- CAVALCANTI, Marília Martins. **A contribuição da empresa júnior no processo de formação em Administração**. 2009. 115f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DNA JÚNIOR. Disponível em: <http://www.brasiljunior.org.br/arquivos/files/DNA%20Junior%20EJ18.pdf>. Acesso em: 6 de agosto de 2009.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 5. ed São Paulo: Livraria Pioneira, 1999.
- FEJESC – Federação de Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.fejesc.com.br/>. Acesso em: 6 agosto 2009.
- FIGUEIREDO, Saulo. **Gestão do conhecimento**: o que há de mais humano na gestão. Revista GC Brasil, n. 1, Art. 2, ago./2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

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

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 23. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2007.

MORETTO NETO, Luís *et al.* **Empresas Júnior**: espaço de aprendizagem. Florianópolis, 2004.

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

PROBST, Gilbert *et al.* **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMEHORN, Jr. John R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SÓRIA, Miguel Augusto Zidan. Alinhando a gestão do conhecimento com a estratégia da empresa: a experiência da Itaipu Binacional. Palestra proferida na UFSC. Florianópolis, out. 2009.

STONER, James Arthur Finch; FREEDMAN R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada na aprendizagem e na criatividade. São Paulo. Ed. Negócios, 2000.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando o Conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICE A

| Questionário de Gestão do Conhecimento | | | | |
|---|------------|--------------|----------|--------------------|
| <i>Este questionário é parte integrante da pesquisa realizada como Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Vanessa Schmitz Hansen, curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. O objetivo da presente pesquisa é analisar quais ações da gestão do conhecimento são praticadas nas Empresas Juniores da UFSC considerando seu âmbito gerencial.</i> | | | | |
| <i>Atenção!</i> | | | | |
| <i>Todas as informações contidas neste questionário serão mantidas em sigilo. Sua finalidade é unicamente atender aos objetivos da pesquisa. Agradeço desde já a colaboração!</i> | | | | |
| 1. Idade | | | | |
| 2. Sexo | | | | |
| <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino | | | | |
| 3. Fase predominante | | | | |
| <input type="checkbox"/> Inferior a 3ª fase <input type="checkbox"/> entre a 4ª e a 6ª fase <input type="checkbox"/> superior a 7ª fase | | | | |
| 4. Tempo de Empresa Júnior | | | | |
| <input type="checkbox"/> Inferior a 1 ano <input type="checkbox"/> entre 1 e 2 anos <input type="checkbox"/> acima de 2 anos | | | | |
| 5. Há quanto tempo existe a EJ em que você atua? | | | | |
| 6. Quantos membros existem na EJ em que você atua? | | | | |
| 7. Há quanto tempo a EJ em que você atua é federada a FEJESC? | | | | |
| 8. Qual foi a quantidade de consultorias realizadas no ano de 2008? | | | | |
| 9. Qual é a quantidade de consultorias realizadas, até o momento, no ano de 2009? (não incluir as que estão em andamento) | | | | |
| 10. Qual a sua percepção sobre o conhecimento presente na empresa júnior em que você atua? | | | | |
| <i>As questões a seguir estão dispostas em blocos de temas. Responda-as de acordo com a situação atual da EJ em que você atua.</i> | | | | |
| PROCESSOS ESSENCIAIS | | | | |
| 11. A empresa possui um Programa efetivo de Gestão do Conhecimento? Caso sim, descreva-o. | | | | |
| <i>Assinale a existência de algum programa EM DESENVOLVIMENTO, especificamente relacionado aos processos da gestão do conhecimento. CONCEITUAL (idéias e elaboração); PLANEJAMENTO (detalhamento e viabilização operacional); EXECUÇÃO (implementação) e CONCLUSÃO (fase de finalização)</i> | | | | |
| | Conceitual | Planejamento | Execução | Conclusão |
| 12. Identificação do conhecimento | | | | |
| 13. Aquisição do conhecimento | | | | |
| 14. Desenvolvimento do conhecimento | | | | |
| 15. Disseminação do conhecimento | | | | |
| 16. Utilização do conhecimento | | | | |
| 17. Retenção do conhecimento | | | | |
| 18. Metas | | | | |
| 19. Avaliação | | | | |
| ALTA ADMINISTRAÇÃO | | | | |
| <i>Assinale sim, parcialmente ou não quanto a existência destas ações na empresa em que você atua. Ou ainda "em desenvolvimento", caso o procedimento afirmado na questão esteja sendo desenvolvido. *</i> | | | | |
| | Sim | Parcialmente | Não | Em desenvolvimento |
| 20. A empresa reconhece quais são suas competências e habilidades. | | | | |
| 21. A empresa possui um planejamento estratégico bem definido. | | | | |
| 22. A alta administração estabelece metas desafiadoras, a fim de tirar a empresa de um estado de conforto. | | | | |
| 23. Reuniões formais são realizadas com todos os membros da empresa visando compartilhar conhecimentos. | | | | |

| | | | | |
|---|------------|--------------|----------|--------------------|
| 24. A empresa desenvolve as lideranças, a fim de que o conhecimento destas seja amplamente utilizado. | | | | |
| 25. A alta administração incentiva projetos inovadores. | | | | |
| 26. A empresa conhece o que os seus clientes de fato desejam. | | | | |
| 27. A alta administração costuma fazer uma análise interna de sua realidade atual, tendo claro quais são seu pontos fortes e fracos. | | | | |
| 28. A empresa possui mapa dos conhecimentos (fontes, estruturas ou aplicações do conhecimento) mais importantes para a mesma. | | | | |
| 29. O planejamento estratégico da empresa inclui o desenvolvimento, disseminação, proteção e uso do conhecimento. | | | | |
| 30. A liderança é transparente quanto ao compartilhamento de informações e conhecimentos. | | | | |
| 31. A alta administração costuma fazer uma análise externa de sua realidade atual, tendo claro quais são suas oportunidades e ameaças. | | | | |
| <i>Assinale em qual etapa encontram-se as questões abaixo, quando consideradas "em desenvolvimento" nas respectivas afirmações anteriores. CONCEITUAL (idéias e elaboração); PLANEJAMENTO (detalhamento e viabilização operacional); EXECUÇÃO (implementação) e CONCLUSÃO (fase de finalização)</i> | | | | |
| | Conceitual | Planejamento | Execução | Conclusão |
| 20.1 Competências e habilidades | | | | |
| 21.1 Planejamento estratégico definido | | | | |
| 22.1 Metas | | | | |
| 23.1 Reuniões formais | | | | |
| 24.1 Liderança | | | | |
| 25.1 Projetos inovadores | | | | |
| 26.1 Cliente | | | | |
| 27.1 Análise interna | | | | |
| 28.1 Mapa de conhecimentos | | | | |
| 29.1 Planejamento estratégico | | | | |
| 30.1 Liderança transparente | | | | |
| 31.1 Análise externa | | | | |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | |
| <i>Assinale sim, parcialmente ou não quanto a existência destas ações na empresa em que você atua. Ou ainda "em desenvolvimento", caso o procedimento afirmado na questão esteja sendo desenvolvido. *</i> | | | | |
| | Sim | Parcialmente | Não | Em desenvolvimento |
| 32. A empresa possui missão e valores claramente definidos. | | | | |
| 33. As pessoas são estimuladas a compartilharem conhecimento com outros setores da empresa. | | | | |
| 34. Existe liberdade para que as novas idéias sejam colocadas em prática. | | | | |
| 35. O recurso tempo é reconhecido como essencial para o processo de inovação. | | | | |
| 36. Idéias criativas e inovadoras são reconhecidas e divulgadas. | | | | |
| 37. São realizadas reuniões informais de brainstorms visando a troca de conhecimentos. | | | | |

| | | | | |
|---|------------|--------------|----------|--------------------|
| 38. No ambiente de trabalho existe momentos de descontração e este aspecto é bem aceito pela organização. | | | | |
| 39. Os membros estão comprometidos também com os desafios de longo prazo. | | | | |
| 40. O ambiente de trabalho é adequado para a utilização eficiente do conhecimento. | | | | |
| 41. As tentativas e falhas são toleradas e consideradas estímulos à inovação. | | | | |
| 42. Existe um sentimento de confiança entre empresa e membros. | | | | |
| 43. Os membros são pro-ativos na busca de aprendizado e aperfeiçoamento pessoal. | | | | |
| 44. Os membros são autênticos e deixam claro aquilo que conhecem e o que não conhecem. | | | | |
| <i>Assinale em qual etapa encontram-se as questões abaixo, quando consideradas "em desenvolvimento" nas respectivas afirmações anteriores. CONCEITUAL (idéias e elaboração); PLANEJAMENTO (detalhamento e viabilização operacional); EXECUÇÃO (implementação) e CONCLUSÃO (fase de finalização)</i> | | | | |
| | Conceitual | Planejamento | Execução | Conclusão |
| 32.1 Missão e valores | | | | |
| 33.1 Compartilhar conhecimento entre as áreas | | | | |
| 34.1 Prática de novas idéias | | | | |
| 35.1 Recurso tempo | | | | |
| 36.1 Idéias criativas | | | | |
| 37.1 Reuniões informais | | | | |
| 38.1 Descontração no ambiente de trabalho | | | | |
| 39.1 Comprometimento | | | | |
| 40.1 Ambiente de trabalho | | | | |
| 41.1 Tolerância a falhas | | | | |
| 42.1 Confiança | | | | |
| 43.1 Proatividade | | | | |
| 44.1 Autenticidade | | | | |
| ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | | | | |
| <i>Assinale sim, parcialmente ou não quanto a existência destas ações na empresa em que você atua. Ou ainda "em desenvolvimento", caso o procedimento afirmado na questão esteja sendo desenvolvido. *</i> | | | | |
| | Sim | Parcialmente | Não | Em desenvolvimento |
| 45. A estrutura organizacional é flexível (muda de acordo com a necessidade do ambiente competitivo). | | | | |
| 46. A empresa estimula o trabalho em equipe. | | | | |
| 47. A empresa permite e incentiva equipes multidisciplinares, mesmo que se sobreponham à estrutura formal, tradicional e hierárquica. | | | | |
| 48. Existe incentivo quanto ao encontro de membros, de diferentes áreas e até mesmo empresas, visando o aprendizado coletivo. | | | | |
| 49. As decisões são descentralizadas. | | | | |
| 50. O poder de decisão é cedido a quem tem maior conhecimento específico e não necessariamente a quem possui o cargo mais elevado. | | | | |

| | | | | |
|---|------------|--------------|----------|--------------------|
| 51. Existem pessoas com responsabilidades específicas de classificação, organização, codificação e proteção de informações e conhecimentos. | | | | |
| 52. Quanto aos projetos realizados pela empresa inclui etapa formal de lições aprendidas. | | | | |
| 53. Existem processos formais visando capturar e facilitar a implementação de idéias de melhorias e inovação. | | | | |
| <i>Assinale em qual etapa encontram-se as questões abaixo, quando consideradas "em desenvolvimento" nas respectivas afirmações anteriores. CONCEITUAL (idéias e elaboração); PLANEJAMENTO (detalhamento e viabilização operacional); EXECUÇÃO (implementação) e CONCLUSÃO (fase de finalização)</i> | | | | |
| | Conceitual | Planejamento | Execução | Conclusão |
| 45.1 Estrutura organizacional. | | | | |
| 46.1 Trabalho em equipe. | | | | |
| 47.1 Equipes multidisciplinares. | | | | |
| 48.1 Encontro de membros visando o desenvolvimento comum. | | | | |
| 49.1 Decisões descentralizadas | | | | |
| 50.1 Poder de decisão | | | | |
| 51.1 Responsável sobre informações | | | | |
| 52.1 Aprendizado com projetos | | | | |
| 53.1 Processos formais relacionados a novas idéias | | | | |
| ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS | | | | |
| <i>Assinale sim, parcialmente ou não quanto a existência destas ações na empresa em que você atua. Ou ainda "em desenvolvimento", caso o procedimento afirmado na questão esteja sendo desenvolvido. *</i> | | | | |
| | Sim | Parcialmente | Não | Em desenvolvimento |
| 54. Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura etc.) no processo de recrutamento e seleção. | | | | |
| 55. Há investimento e incentivo em treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos membros. | | | | |
| 56. A empresa avalia seus treinamentos através de melhorias nos resultados de trabalho dos membros. | | | | |
| 57. Existem esquemas de premiação e/ou reconhecimento por resultados. | | | | |
| 58. A empresa estimula a rotatividade/mobilidade dos membros entre as áreas da empresa. | | | | |
| 59. Existe um plano de carreira que enfatize o compromisso com o aprendizado e comprometimento dos membros. | | | | |
| 60. Os colaboradores utilizam bastante as oportunidades de treinamento oferecidas pela empresa. | | | | |
| 61. Os membros que atuam hoje, na empresa, conseguem atender as necessidades da mesma. | | | | |
| 62. Os membros recebem feedback quanto as atividades que realizam. | | | | |
| 63. Existem treinamentos ministrados pelos próprios membros da empresa. | | | | |
| 64. Os membros são treinados para o uso de sistemas destinados ao compartilhamento de informações. | | | | |
| 65. Existe um programa de sucessão efetivo para os diretores. | | | | |

| | | | | |
|---|------------|--------------|----------|--------------------|
| 66. O compartilhamento do conhecimento faz parte dos critérios da avaliação de desempenho. | | | | |
| 67. Existem ações que visam manter ex-membros ligados à empresa. | | | | |
| 68. Os cargos mais altos são ocupados por membros que demonstraram estilo participativo e de compartilhamento de conhecimentos. | | | | |
| <i>Assinale em qual etapa encontram-se as questões abaixo, quando consideradas "em desenvolvimento" nas respectivas afirmações anteriores. CONCEITUAL (idéias e elaboração); PLANEJAMENTO (detalhamento e viabilização operacional); EXECUÇÃO (implementação) e CONCLUSÃO (fase de finalização)</i> | | | | |
| | Conceitual | Planejamento | Execução | Conclusão |
| 54.1 Diversidade no processo de R&S | | | | |
| 55.1 Investimento em treinamento | | | | |
| 56.1 Avaliação do treinamento | | | | |
| 57.1 Reconhecimento por resultados | | | | |
| 58.1 Rotatividade entre áreas | | | | |
| 59.1 Plano de carreira | | | | |
| 60.1 Participação em treinamentos | | | | |
| 61.1 Necessidades da empresa | | | | |
| 62.1 Feedback | | | | |
| 63.1 Treinamento ministrado por membros | | | | |
| 64.1 Treinamento quanto ao sistema | | | | |
| 65.1 Programa de sucessão | | | | |
| 66.1 Avaliação de desempenho | | | | |
| 67.1 Vínculo com ex-membros | | | | |
| 68.1 Cargos | | | | |
| 69. Na sua opinião, qual o impacto da rotatividade de membros quanto ao conhecimento existente na organização? * | | | | |
| SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO | | | | |
| <i>Assinale sim, parcialmente ou não quanto a existência destas ações na empresa em que você atua. Ou ainda "em desenvolvimento", caso o procedimento afirmado na questão esteja sendo desenvolvido. *</i> | | | | |
| | Sim | Parcialmente | Não | Em desenvolvimento |
| 70. A comunicação ocorre de forma clara e objetiva entre todas as áreas da empresa. | | | | |
| 71. Os membros são incentivados a compartilhar conhecimento entre si. | | | | |
| 72. Existe grande incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa. | | | | |
| 73. O conhecimento é armazenado de forma eficiente e confiável. | | | | |
| 74. Existe acesso, por parte de todos os membros à base de dados de conhecimento da empresa. | | | | |
| 75. Todos os membros sabem onde buscar as informações de que necessitam. | | | | |
| 76. Com frequência os membros sugerem fontes novas de conhecimento. | | | | |
| 77. Existem procedimentos eficazes de disseminação do conhecimento na empresa. | | | | |

| | | | | |
|--|------------|--------------|----------|--------------------|
| 78. Existe a avaliação de quais conhecimentos devem ser armazenados. | | | | |
| 79. Os sistemas de informação existentes na empresa suprem a necessidade da mesma. | | | | |
| 80. A empresa possui um banco de dados contendo as competências de consultores internos e externos. | | | | |
| 81. Existe frequente capacitação digital dos membros. | | | | |
| 82. As informações mais relevantes armazenadas possuem cópias de segurança. | | | | |
| 83. A empresa sabe quais informações necessita gerenciar, adquirir e disseminar. | | | | |
| <p><i>Assinale em qual etapa encontram-se as questões abaixo, quando consideradas "em desenvolvimento" nas respectivas afirmações anteriores. CONCEITUAL (idéias e elaboração); PLANEJAMENTO (detalhamento e viabilização operacional); EXECUÇÃO (implementação) e CONCLUSÃO (fase de finalização)</i></p> | | | | |
| | Conceitual | Planejamento | Execução | Conclusão |
| 70.1 Clareza na comunicação | | | | |
| 71.1 Compartilhamento do conhecimento | | | | |
| 72.1 Documentação do conhecimento | | | | |
| 73.1 Armazenamento do conhecimento | | | | |
| 74.1 Acesso à base de dados | | | | |
| 75.1 Locais onde encontrar informações | | | | |
| 76.1 Sugestões de fontes de conhecimento | | | | |
| 77.1 Disseminação do conhecimento | | | | |
| 78.1 Avaliação do conhecimento | | | | |
| 79.1 Sistemas de informação | | | | |
| 80.1 Banco de dados de consultores | | | | |
| 81.1 Capacitação digital | | | | |
| 82.1 Cópias de segurança | | | | |
| 83.1 Gestão de informações | | | | |
| MENSURAÇÃO DE RESULTADOS | | | | |
| <p><i>Assinale sim, parcialmente ou não quanto a existência destas ações na empresa em que você atua. Ou ainda "em desenvolvimento", caso o procedimento afirmado na questão esteja sendo desenvolvido. *</i></p> | | | | |
| | Sim | Parcialmente | Não | Em desenvolvimento |
| 84. A empresa realiza algum tipo de mensuração de resultados (financeiros, operacionais, estratégicos). | | | | |
| 85. Os resultados são divulgados aos membros da empresa. | | | | |
| 86. A empresa realiza mensuração do capital intelectual. | | | | |
| 87. A empresa mede periodicamente o grau de satisfação dos clientes. | | | | |
| 88. O conhecimento inserido na empresa pelos membros, contribui para o desenvolvimento da mesma. | | | | |
| 89. O conhecimento adquirido pelos membros através da empresa, contribui para o desenvolvimento do mesmo. | | | | |
| 90. Existe mensuração da utilização dos principais sistemas de informação (frequência, tipo de usuário, categoria mais acessada). | | | | |
| 91. A empresa realiza algum tipo de mensuração dos serviços/projetos realizados. | | | | |

| <i>Assinale em qual etapa encontram-se as questões abaixo, quando consideradas "em desenvolvimento" nas respectivas afirmações anteriores. CONCEITUAL (idéias e elaboração); PLANEJAMENTO (detalhamento e viabilização operacional); EXECUÇÃO (implementação) e CONCLUSÃO (fase de finalização)</i> | | | | |
|---|------------|--------------|----------|--------------------|
| | Conceitual | Planejamento | Execução | Conclusão |
| 84.1 Mensuração de resultados. | | | | |
| 85.1 Divulgação dos resultados. | | | | |
| 86.1 Mensuração do capital intelectual. | | | | |
| 87.1 Satisfação dos clientes. | | | | |
| 88.1 Conhecimento inserido na empresa | | | | |
| 89.1 Conhecimento adquirido pelos membros | | | | |
| 90.1 Mensuração da utilização do sistema de informação | | | | |
| 91.1 Mensuração de projetos | | | | |
| APRENDIZADO COM O AMBIENTE | | | | |
| <i>Assinale sim, parcialmente ou não quanto a existência destas ações na empresa em que você atua. Ou ainda "em desenvolvimento", caso o procedimento afirmado na questão esteja sendo desenvolvido. *</i> | | | | |
| | Sim | Parcialmente | Não | Em desenvolvimento |
| 92. A empresa possui técnicas para conhecer e aprender com seu cliente. | | | | |
| 93. A empresa considera as parcerias uma forma de aprendizado. | | | | |
| 94. A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com clientes, concorrentes, fornecedores. | | | | |
| 95. A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e instituições de pesquisa. | | | | |
| 96. A empresa tem acesso a conhecimentos externos. | | | | |
| 97. Consultores externos são contratados de forma estratégica e segura, a fim de internalizar e disseminar o conhecimento deste e proteger o conhecimento da empresa. | | | | |
| 98. A empresa utiliza técnicas formais para obter informações sobre a concorrência. | | | | |
| 99. A empresa realiza benchmark. | | | | |
| <i>Assinale em qual etapa encontram-se as questões abaixo, quando consideradas "em desenvolvimento" nas respectivas afirmações anteriores. CONCEITUAL (idéias e elaboração); PLANEJAMENTO (detalhamento e viabilização operacional); EXECUÇÃO (implementação) e CONCLUSÃO (fase de finalização)</i> | | | | |
| | Conceitual | Planejamento | Execução | Conclusão |
| 92.1 Aprendizado com o cliente | | | | |
| 93.1 Parcerias | | | | |
| 94.1 Gestão de parcerias com cliente. | | | | |
| 95.1 Gestão de parcerias com instituições de pesquisa. | | | | |
| 96.1 Acesso a conhecimentos externos | | | | |
| 97.1 Consultores externos | | | | |
| 98.1 Concorrência | | | | |
| 99.1 Benchmarks | | | | |
| 100. De um modo geral como você avalia o conhecimento existente na Empresa Júnior em que você atua? * | | | | |

APÊNDICE B

ENTREVISTA EMPRESAS JUNIORES

PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

- 1 – A empresa é transparente interna e externamente? De que forma a empresa consegue transparência do conhecimento existente?
- 2 – A empresa assegura a identificação do conhecimento de forma suficiente para que os funcionários consigam localizar as informações que precisam? Como isso acontece?
- 3 – Como é mapeado o conhecimento organizacional? Caso não, de que forma a empresa identifica os conhecimentos de que necessita?
- 4 – Quais as formas de aquisição do conhecimento mais utilizadas pela empresa? Qual tem maior utilização? Em quais situações a empresa reconhece essa necessidade?
- 5 – A empresa utiliza serviços de terceiros visando aquisição do conhecimento? Em quais situações? Com que frequência?
- 6 – Quais as dificuldades encontradas para a aquisição do conhecimento na empresa?
- 7 – De que forma a empresa desenvolve os conhecimentos de que necessita? A empresa possui área ou pessoas responsáveis por P&D?
- 8 – A empresa utiliza algum método, após desenvolver o conhecimento, para este seja compartilhado na empresa? De que forma isto acontece?
- 9 – De que forma o conhecimento é compartilhado? Na sua opinião o que mais e menos favorece este processo?
- 10 – De que forma os membros são incentivados a compartilhar o conhecimento? Você acredita que o ambiente é propício para isto?
- 11 – O layout e os equipamentos da empresa favorecem o compartilhamento do conhecimento? O que mais favorece e o que mais dificulta?
- 12 – As informações e o conhecimento são acessados e transferidos de forma simples a ponto de permitir sua utilização imediata e continuada?
- 13 – Existe resistência dos membros quanto a utilização de novos conhecimentos? De que forma a empresa garante que este seja utilizado pelos membros?
- 14 – De que forma acontece os processos de seleção, armazenamento e atualização dos conhecimentos importantes para a empresa? Quem são os responsáveis por estes processos?
- 15 – Quando existe um desligamento/sucessão de membros, realiza-se algum procedimento que retenha o conhecimento na empresa? Isto ocorre em todos os cargos?
- 16 – Quais são as ações realizadas pela empresa que visam manter contato com ex-membros?

17 – A empresa possui algum indicador que possibilite medir o conhecimento existente da empresa ou dos indivíduos? De que forma ele auxilia na mensuração do conhecimento?

18 – De que forma é mensurada a satisfação do cliente e como este procedimento influencia na gestão do conhecimento para a empresa?

19 – Existe algum tipo de avaliação que verifique o conhecimento dos membros durante sua permanência na empresa? De que forma acontece?

20 – Quando é identificado conhecimento insatisfatório a empresa realiza feedback? Como este ocorre?

21 – De que forma os processos de desenvolvimento, compartilhamento, retenção e utilização do conhecimento estão contemplados no planejamento estratégico da empresa?

22 – Quais práticas são realizadas para incrementar/melhorar o conhecimento existente na empresa?

23 – Quais as áreas e pessoas você acredita que devem participar da implementação da GC?