

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ARIANE RODRIGUES PEREIRA

**A IMPLANTAÇÃO DA TV DIGITAL SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO**

Trabalho apresentado como requisito para a conclusão do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Orientador: Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor.

FLORIANÓPOLIS  
2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ARIANE RODRIGUES PEREIRA

**A IMPLANTAÇÃO DA TV DIGITAL SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final em 25 de novembro de 2009, com nota 10,0.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau  
Presidente e Orientador

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta  
Membro

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen  
Membro

Este trabalho é dedicado a uma pessoa que me instruiu para a vida e me ensinou a lutar pelos meus sonhos. Como prova do amor que teve por mim, sacrificou muitas coisas, e, assim me ensinou a maior de todas as lições, o que é amor. Este trabalho é para você, mãe.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao prof. Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau que me orientou e incentivou na realização deste trabalho. Foi um privilégio contar com seu apoio e orientação intelectual.

Agradeço também à Televisão Lages Ltda., pela disponibilidade para a realização do estudo, assim como à Mariana Lapolli e à Silviane Mannrich pelo suporte oferecido e ao Sr. Roberto Amaral por dispor de seu tempo, bem como a atenção dispensada pelos gestores Paulo Sá e Fábio Warmling Branco.

Meu agradecimento também é destinado à Prof. Kelly Tosta e à UFSC por contribuírem significativamente para a minha formação.

À minha família que me ofereceu a compreensão necessária e que me estimulou para a execução deste estudo.

Por fim, agradeço a Deus pelas dádivas recebidas ao longo de minha jornada acadêmica e aos amigos por compreenderem minha ausência.

*"Grande parte dos benefícios da ciência são distribuídos de forma desigual, como resultado das assimetrias estruturais entre países, regiões e grupos sociais, como também entre os sexos. À medida que o conhecimento científico se tornou um fator de importância crucial na produção da riqueza, sua distribuição tornou-se também mais desigual. O que distingue os pobres (pessoas e países) dos ricos não é meramente o fato de eles possuírem menos bens, mas também de eles serem, em boa parte, excluídos da criação e dos benefícios do conhecimento científico".*

Declaração sobre a ciência e o uso do conhecimento científico.

Budapeste, 1 de julho de 1999

UNESCO

## RESUMO

PEREIRA, A. R. **A implantação da TV Digital sob a perspectiva da gestão do conhecimento.** Trabalho de Conclusão de Curso. Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente estudo busca identificar a condução da implantação da TV Digital sob a perspectiva da gestão do conhecimento pela Televisão Lages Ltda., filiada catarinense do Sistema Brasileiro de Televisão. São apresentadas informações acerca da televisão digital, organizações baseadas no conhecimento, gestão do conhecimento, a produção baseada em conhecimento, informações acerca das metas de conhecimento para a organização, além de mencionarem-se os processos essenciais acerca da gestão do conhecimento. Neste tocante, são feitas verificações a respeito do planejamento da organização para a implantação da TV Digital, além disso, é verificado o conhecimento essencial dos colaboradores quanto a esta questão. Buscou-se a evidenciação das metas de conhecimento e, por conseguinte, os processos essenciais estabelecidos. Por fim, visa-se propor sugestões de melhoria. Dessa forma, no presente estudo há uma revisão teórica sobre o assunto. Na qual, se pesquisou os principais autores sobre os temas deste trabalho, com destaque especial a metodologia utilizada por Probst et al. (2002), mas também contemplando abordagens de Stewart (1998), Sveiby (1998), Davenport (2006), Angeloni (2002), Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2002). Corroboram-se para o desenvolvimento do presente estudo as pesquisas do tipo aplicada, descritiva e explicativa, sendo a coleta de dados realizada através de entrevistas. O tratamento dos dados, proveniente deste estudo de caso, deu-se por meio de uma análise qualitativa. Destaca-se que o trabalho está limitado apenas ao SBT/SC, conta com as percepções do presidente, de gestores e de uma publicitária da equipe para a implantação da TV Digital, está temporalmente compreendido entre agosto a novembro de 2009 e limita-se ao escopo teórico adotado. É importante salientar que através da análise dos resultados, foi verificado que a empresa respondeu rapidamente às mudanças diante da perspectiva de conversão tecnológica, sendo a primeira no estado a obter a licença em caráter científico experimental para a implantação da TV Digital. Tal perspectiva impulsionou uma mudança na estrutura organizacional da empresa, e, fomentou não só o interesse em desenvolver o conhecimento, mas também o de projetos pertinentes ao novo campo de atuação. A empresa já desfruta de mudanças significativas em seus processos, como a automação da produção do telejornalismo, entretanto por mais que valorize e incentive o desenvolvimento de seu capital intelectual, apresenta uma abordagem empírica quanto à gestão do conhecimento e conseqüentemente de seus processos essenciais. De modo que, sugere-se que a organização adote uma visão integrada acerca do seu capital intangível, para que assegure uma base de conhecimento a fim de ser bem utilizada e de caráter contínuo. Por fim, outra sugestão é quanto ao estabelecimento de políticas e programas de recursos humanos que subsidiem a gestão do conhecimento por meio de um sistema de educação corporativa pautado em competências.

**Palavras-chave:** TV Digital; Implantação; Gestão do conhecimento; Processos essenciais.

## ***ABSTRACT***

**PEREIRA, A. R. The Digital Television Implementation under the knowledge management perspective.** Research paper. Major in Business School, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

The present study aims to identify the conduct of the implementation of Digital TV by Televisão Lages Ltda., affiliated of the Sistema Brasileiro de Televisão, in the perspective of knowledge management. Here is presented information regarding digital TV, knowledge-based organizations, knowledge management, as well as knowledge based production. There is also content about the knowledge goals for the organization and its essentials processes for KM. In this scenario, some considerations are made about the organization's planning for the implementation of Digital TV. It is also verified the essential knowledge from SBT's workers on this issue. None the less, this study is intended to show which are the established knowledge goals and therefore essential established processes. Finally, some suggestions are pointed out. Thus, in the present study there is a theoretical review about the subject. The main authors searched for the review were the capital authors on the subject of study, with emphasis on Probst's methodology, but also encompassing other approaches such as Stewart (1998), Sveiby (1998), Davenport (2006), Angeloni (2002), Nonaka e Takeuchi (1997) and Terra (2002). The applied type searches, named applied and descriptive contributed for the development of the present study having the data being acquired by semi-structures interviews. The data processing of this case study was made through a qualitative analysis. Noteworthy, is that this study is limited only to the SBT/SC, with perceptions from the accounts of the President, the managers and a publicist about the placement of the digital TV, for the months of August to November, 2009 and it is restricted, as well as for its theoretical scope. It is important to point out that through the analysis of the results, it was verified that in a technological conversion perspective the organization has answered quickly to changes, being one of the first in the State to obtain, in scientific experimental character, license for the deployment of Digital TV. This perspective impelled a change in the organization structure and boosted the interest of SBT/SC not just in developing the knowledge but as well as projects regarding this new area. The company already enjoys significant changes in their processes, such as production automation, and it promotes and encourages the development of its intellectual capital, however it still presents an empirical approach regarding the knowledge management and consequently their critical processes. In this way, it is suggested that the organization adheres to an integrated vision of its intangible capital in order to its knowledge base be well used and in a continuous character. Finally, another suggestion is to create policies and human resources programs that subsidize the knowledge management through a corporate educational system based in competences.

Key-words: Digital TV; Placement; Knowledge Management, Essentials Processes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01- Relações entre níveis na hierarquia conceitual .....	30
Figura 02- O continuum de dados/conhecimento .....	31
Figura 03- Questões de conhecimento em diferentes níveis de meta .....	37
Figura 04- Processos essenciais da gestão do conhecimento .....	41
Figura 05- Mapas de fonte de conhecimento .....	43
Figura 06- Relações com os <i>stakeholders</i> .....	47
Figura 07- Sistemática de T&D .....	51
Figura 08- Modos de conversão de conhecimento .....	54
Figura 09- Presença do SBT/SC no estado catarinense .....	73
Figura 10- Organograma SCC e SBT/SC .....	82



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Os princípios da organização do conhecimento .....	46
Quadro 02 - Instrumentos para a coleta de dados .....	67
Quadro 03 - Composição da equipe responsável pela implantação da TVDI .....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Aquisição de conhecimentos .....	95
Tabela 02 – Recursos de compartilhamento do conhecimento .....	97
Tabela 03 – Motivação para melhorias na rotina .....	97
Tabela 04 – Orientações rotina de armazenamento do conhecimento .....	101
Tabela 05 – Uso de softwares de gestão .....	102

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	17
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i> .....	17
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	17
1.3	JUSTIFICATIVA .....	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1	A TELEVISÃO DIGITAL .....	20
2.2	ORGANIZAÇÕES BASEADAS NO CONHECIMENTO .....	25
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	29
2.4	A PRODUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO .....	33
2.5	AS METAS DE CONHECIMENTO .....	36
2.6	PROCESSOS ESSENCIAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	38
2.6.1	<i>A identificação do conhecimento existente na organização</i> .....	42
2.6.2	<i>Aquisição de conhecimento</i> .....	44
2.6.3	<i>O treinamento e desenvolvimento do conhecimento</i> .....	48
2.6.4	<i>Partilha e Distribuição do conhecimento</i> .....	53
2.6.5	<i>Utilização do conhecimento</i> .....	57
2.6.6	<i>Retenção do conhecimento</i> .....	59
2.7	AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO .....	61
2.8	CONSIDERAÇÕES FINAIS ACERCA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	62
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>64</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	64
3.2	SUJEITOS DE PESQUISA .....	65
3.3	COLETA DE DADOS .....	66
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS .....	69
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	69
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>70</b>
4.1	BREVE PERFIL DA ORGANIZAÇÃO .....	70
4.2	A TELEVISÃO DIGITAL PARA O SBT-SC .....	74
4.3	ORGANIZAÇÕES BASEADAS NO CONHECIMENTO – O SBT/SC .....	79
4.4	A PRODUÇÃO BASEADA EM CONHECIMENTO NO SBT-SC .....	83
4.5	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SBT/SC .....	85
4.6	AS METAS DE CONHECIMENTO PARA A ORGANIZAÇÃO .....	87
4.7	PROCESSOS ESSENCIAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	90
4.7.1	<i>A identificação do conhecimento existente na organização</i> .....	90
4.7.2	<i>Aquisição de conhecimento</i> .....	93
4.7.3	<i>O treinamento e desenvolvimento do conhecimento</i> .....	95
4.7.4	<i>Partilha e distribuição do conhecimento</i> .....	97
4.7.5	<i>Utilização do conhecimento</i> .....	99
4.7.6	<i>Retenção do conhecimento</i> .....	101
4.8	AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO .....	102
4.9	SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	103
4.10	CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS .....	105

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>106</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
	<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>115</b>
	<b>APÊNDICE II.....</b>	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE III.....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE IV .....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE V .....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE VI.....</b>	<b>124</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Apresenta-se a seguir a contextualização do tema exposto, o problema de pesquisa, bem como os objetivos necessários para se responder a problemática proposta. Além disso, elenca-se também a justificativa para realização do presente estudo.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

É possível testemunhar, nos dias atuais, a revolução que a informação tem causado na sociedade, sendo que seus resultados podem ser vistos tanto na esfera social quanto na organizacional. Nesse contexto, se observa que:

(...) durante o século que terminou o mundo assistiu a uma avalanche de transformações surpreendentes, experimentando um ritmo de crescimento exponencial no conhecimento, no desenvolvimento de novas tecnologias e também nas relações interpessoais. Na esfera do trabalho, mudanças também ocorreram e continuam ocorrendo (MUSSAK, 2003, p. 47).

Notadamente, essas mudanças são conseqüências do uso do conhecimento, o qual por sua vez adquire características de um recurso econômico proeminente, em alguns casos mais importante que os insumos básicos; ocasionalmente, até mesmo mais importante, que o dinheiro. Isto é possível afirmar visto que, conforme Smith e Kelly (1997, p. 219), “na era agrícola, a terra era fundamental para estabelecer a vantagem estratégica e econômica”. No entanto, com a transição para a revolução industrial deslocou-se o foco para aqueles que possuíam fonte de energia, como exemplo o motor, primeiramente a vapor e depois de combustão interna e elétricas. Entretanto ao se ter em mente a transição para o futuro, o uso de tecnologia, estratégia, alianças globais e inovação se conjugados com o talento e conhecimento humano impulsionarão na criação de uma vantagem competitiva para as organizações.

As mudanças que vêm ocorrendo não são simples tendências, mas conseqüências de forças poderosas e incontroláveis, resultantes da globalização. Ela abriu enormes novos mercados, mas também, como corolário necessário, gerou uma gigantesca quantidade de concorrentes; proporcionou tanto a disseminação da tecnologia da informação e o crescimento das redes de computadores; quanto o desmantelamento da hierarquia empresarial e o *downsizing* com conseqüente destruição de empregos. Em torno de tudo isso surge a economia

da nova Era da Informação, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não mais os recursos naturais ou o trabalho físico.

Neste cenário, é possível verificar a mudança estrutural que ocorre enquanto economias e sociedades buscam seus espaços para efetivar a transição para uma nova modalidade de desenvolvimento, o qual aborda o informacionismo e que tem como premissa fundamental as redes que, conforme citado por Castells (1999, p. 202), são oriundas de novas fontes de produtividade, isto porque tem como base um crescimento na capacidade de usar a nova tecnologia da informação para fomentar os sistemas produtivos. Diante disto, verifica-se ainda, de acordo com Castells (1999, p. 415), que “por meio da poderosa influência do novo sistema de comunicação, mediado por interesses sociais, políticas governamentais e estratégias de negócio, está surgindo uma nova cultura: a da virtualidade real”. Assim sendo, soma-se ainda a seguinte assertiva de que:

em condições de alta produtividade, inovação tecnológica, criação de redes e globalização, parece que a nova economia é capaz de induzir um período prolongado de grande crescimento econômico, inflação baixa e baixo desemprego nas economias capazes de se transformar completamente para essa nova modalidade de desenvolvimento. Castells (1999, p. 202).

Nesta conjuntura, é possível confrontar a realidade com o exposto na teoria. Ilustrativamente, pode-se citar o caso da crise americana que se instaurou sob o sistema financeiro norte-americano e espalhou-se por diversos países e organizações, o que, no entanto, já está em vias de recuperação, demonstrando o poder das redes e da informação em um contexto globalizado.

Em meio a um ambiente competitivo e volátil, “a capacidade das organizações, e não só das empresas, para sobreviver dependerá da sua ‘vantagem comparativa’ em tornar produtivo o trabalhador do conhecimento”, conforme assertiva de Drucker (1999, p. 129). Para Sveiby (1998, p. 23), estes trabalhadores são profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade “seu trabalho consiste, em grande parte, em converter informações em conhecimento, na maioria das vezes utilizando suas próprias competências, às vezes com o auxílio de fornecedores de informações ou de conhecimento especializado”. Para Probst et al. (2002), as empresas são convidadas a utilizar cada vez mais o “tesouro oculto” nas mentes de seus funcionários. Ainda de acordo com Probst et al. (2002, p.11), “nas firmas inovadoras os dirigentes enfatizam o papel especial que o conhecimento desempenhará em moldar o futuro de suas empresas”.

Assim sendo, é válido destacar que o tamanho das instalações industriais e dos edifícios administrativos de uma empresa deixa de ser uma medida confiável acerca de sua importância

ou capacidade industrial. Pois conforme Probst et al. (2002, p. 13) “para sobreviver e competir na “sociedade do conhecimento”, as empresas devem aprender a administrar seus ativos intelectuais” e como suporte para tal posicionamento, surge a gestão do conhecimento.

Salienta-se então a importância em se empregar a gestão do conhecimento aliada às novas tecnologias disponibilizadas pela revolução da informação e, desta forma, obter uma posição de destaque em seu mercado. Portanto, uma área que merece destaque é a de telecomunicações, pois a convergência entre esta e a informática possibilitou ações que culminaram em uma transmissão que combina voz, imagem, som e dados, sendo que a abrangência do alcance excede relações temporais e espaciais, especialmente, agora com o advento da TV Digital.

Nesse processo de revolução informacional, as telecomunicações têm um papel fundamental, visto que, conforme Montez e Becker (2005, p. 17), desde o surgimento do rádio em 1930 e da TV em 1960, tais meios iniciaram um processo de aproximar as pessoas, principalmente, pelo fato de possibilitar a criação de uma identidade nacional. Além disso, graças aos avanços tecnológicos desse setor, conforme menciona Montez e Becker (2005, p. 17) “foi possível conectar o mundo numa grande rede e disponibilizar toda informação imaginável para quem quiser e puder acessá-la”.

Não obstante, a TV Digital surge em 2003 com a discussão em cenário nacional, embora tímida, acerca do Sistema Brasileiro de TV Digital (SBTVD). Em se tratando do âmbito mundial, de acordo com Montez e Becker (2005, p. 128), o Japão foi pioneiro ainda na década de 1980, seguido pelos Estados Unidos que reagiram às pesquisas japonesas também na mesma década.

A vantagem do sistema brasileiro, conforme o DTV (2009), está baseada na união entre a base técnica de transmissão do sistema japonês com os padrões de compressão digital de áudio e vídeo introduzidos pelo Brasil. Desta forma, é possível transmitir conteúdo de altíssima qualidade, tanto em termos de imagem como de som, permitindo ao mesmo tempo a recepção móvel e portátil dos sinais de TV digital.

Outros pontos que merecem destaque são a mobilidade e a interatividade. No que tange à mobilidade, é possível verificá-la na prática, pois já estão à disposição do consumidor brasileiro alguns dispositivos móveis como celulares, mini-televisores e receptores USB para microcomputadores, por meio dos quais é possível assistir a TV digital.

Já com relação à interatividade, há ainda que se finalizar a especificação técnica que possibilitará a utilização do Ginga, uma plataforma de *middleware*<sup>1</sup> referente à interatividade desenvolvida por universidades brasileiras. Assim que tal procedimento estiver concluído muitas serão as possibilidades. Pode-se adiantar que os usuários, utilizando o controle remoto, poderão responder a testes, obter informações sobre programas, comprar produtos anunciados, participar de enquetes, realizar operações bancárias, dentre muitas outras opções que ainda podem surgir.

Não obstante, é válido ressaltar que “a revolução na tecnologia das comunicações trouxe mudanças econômicas que acentuam a importância do conhecimento” Probst et al. (2002, p. 12). Neste sentido, observa-se que as vantagens da TV digital não se restringem apenas a fatores técnicos, como a otimização do espectro. Ela também propicia desenvolvimento no campo social e atende às demandas que surgiram com a Era do Conhecimento, o que antes não era possível com a TV analógica. Destarte, tal área torna-se estratégica não apenas para o setor produtivo como também para a economia como um todo.

Nesse sentido, ao observar as atividades deste setor no âmbito catarinense, faz-se um destaque para a filiada estadual do SBT - Sistema Brasileiro de Televisão, que teve uma origem singela e ganhou expressividade ao longo de sua existência. É válido destacar que o SBT/SC iniciou o planejamento para a implantação da TV Digital logo quando houve o seu lançamento oficial pela Presidência da República. Em março de 2008, foi designada uma equipe responsável pelo desenvolvimento e implantação da nova tecnologia em sua unidade, entretanto, ainda não é possível precisar a data efetiva da ligação do sistema

Neste cenário de crescimento e mudanças, a gestão do conhecimento pode ser um agente catalisador para a criação da vantagem competitiva da empresa posto que através do capital humano, mais especificamente por meio do conhecimento tácito de seus colaboradores, é possível criar uma posição única para empresa. Assim, para Terra (2000, p. 70), “a gestão do conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora”. É fundamental destacar que é possível, então, por meio da gestão do conhecimento, obter um desempenho diferenciado do mercado, representado por novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

---

<sup>1</sup> *Middleware* ou mediador, no campo de computação distribuída, é um programa de computador que faz a mediação entre outros softwares. É utilizado para mover informações entre programas ocultando do programador diferenças de protocolos de comunicação, plataformas e dependências do sistema operacional.



Portanto, algumas observações podem ser feitas, que são pertinentes ao tema tratado. A empresa foco deste estudo atua num ambiente onde há grande convergência de ferramentas tecnológicas, o que implica numa alta velocidade com que as mudanças ocorrem, a fim de se manter competitiva e obter vantagem através do capital intelectual existente e disponível na organização, uma abordagem válida a ser considerada é o uso da gestão do conhecimento.

Dessa forma, um problema é evidenciado, para a atual pesquisa, que pode ser expresso através da seguinte questão: **como a filiada catarinense do Sistema Brasileiro de Televisão tem conduzido a implantação da TV Digital, sob a perspectiva da gestão do conhecimento?**

## 1.2 OBJETIVOS

A partir do problema de pesquisa apresentado foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos, de forma que estes pudessem responder ao que foi apresentado.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar, durante o segundo semestre de 2009, como a filiada catarinense do Sistema Brasileiro de Televisão tem conduzido a implantação da TV Digital, sob a perspectiva da gestão do conhecimento.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar qual é o planejamento da empresa para a implantação da TV Digital;
- b) Identificar a estrutura interna da empresa e o conhecimento dos colaboradores quanto à implantação da TVD;
- c) Constatar como a empresa gere o seu conhecimento;

- d) Examinar com foco na gestão do conhecimento, quais são os processos essenciais de conhecimento estabelecidos; e,
- e) Propor sugestões de melhorias.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As telecomunicações têm um papel fundamental no processo de comunicação, visto que o setor avançou tecnologicamente e tem propiciado a oportunidade de conectar o mundo numa grande rede. E assim, disponibilizar toda a informação imaginável para quem quiser e puder acessá-la. Estando inclusos neste âmbito a internet, o rádio e a TV.

As primeiras transmissões digitais no Brasil começaram em dezembro de 2007, para a Grande São Paulo. Contudo, hoje as cidades que já contemplam este sistema são Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Goiânia, Curitiba, Porto Alegre, Salvador, Campinas, Cuiabá, Florianópolis, Vitória e Uberlândia. Esse período, das primeiras transmissões, descrito por Montez e Becker (2005, p. 129) marca a comercialização do sistema, ou seja, a transmissão em larga escala do sistema digital, juntamente com a transmissão analógica.

Verifica-se então que após a realização dos testes iniciais de campo e da escolha das tecnologias e respectivos fornecedores, a comercialização do serviço inicia uma das fases de maior impacto da TV digital na sociedade. Denota-se a importância deste período, pois representa o contato dos primeiros consumidores com essa nova tecnologia e pode simbolizar, para o Brasil, o primeiro contato de mais de cem milhões de cidadãos com tecnologias digitais.

Sendo assim, é possível verificar a relevância do tema perante os impactos que a implantação e então distribuição do sinal da TV digital acarretará à organização, aos seus parceiros e enfim, à sociedade catarinense. Visto que, a televisão é um meio muito difundido nos lares brasileiros, e com este advento vivido pelo meio televisivo há a perspectiva de uma democratização do conhecimento.

Além disso, a pesquisa apresenta-se viável. Uma vez que, a organização estudada já iniciou o planejamento a fim de realizar a implantação da TV Digital e possui a expectativa de que com os resultados da atual pesquisa possa-se somar este aos esforços já empreendidos no sentido de aprimorar o planejamento para o uso da nova tecnologia.

Não obstante, a execução do atual estudo engloba conteúdos contemporâneos à ciência da administração, tais como desenvolvimento tecnológico, globalização da economia e

customização da produção, o que denota uma mudança societária em curso. Dessa forma, oferece-se uma abordagem pertinente à conjuntura vivida em função da era da informação.

Busca-se ainda, que a atual pesquisa possa auferir experiência à graduanda, por meio da combinação teoria e prática, acerca da gestão do conhecimento. Tal intento pode ser atingido ao se elaborar uma seleção criteriosa na revisão teórica, no cuidado ao definir a metodologia adequada ao estudo de caso, que culminem em consequente análise e sugestões.

Finalmente, salienta-se que o aspecto originalidade está contemplado, porque tal estudo é próprio. Além de, ser primordial, não sendo proveniente de nenhum outro trabalho ou havendo qualquer relação que descaracterize a originalidade deste. É singular ainda, para a organização estudada, pois suas características são únicas sob o enfoque abordado, de gestão do conhecimento e televisão digital.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho apresenta uma revisão teórica pertinente ao tema proposto que aborda itens, tais como: a televisão digital, organizações baseadas no conhecimento e seus produtos, a conceituação sobre a gestão do conhecimento e seus processos essenciais, bem como as metas de conhecimento.

Para se proceder ao estudo utiliza-se a metodologia da pesquisa quanto aos fins, valendo-se da pesquisa aplicada e descritiva, e, quanto aos meios as pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso.

A análise dos dados é verificada em comparação com a teoria apresentada e está subsidiada por informações obtidas através da coleta de dados. A qual contemplou entrevistas com gestores, membro de equipe responsável pela implantação da TV digital, bem como com o presidente da organização.

A conclusão aponta para o confronto e análise dos objetivos propostos ante os dados levantados, e, demonstra quais foram os resultados encontrados, bem como sugestões.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No atual contexto globalizado, que implica em mudanças cada vez mais rápidas, as organizações são colocadas em estado constante de turbulência, e são impelidas a se reinventarem, diariamente, através da busca contínua do aprimoramento do conhecimento.

Com isto, as empresas têm despertado interesse em desenvolver seus capitais intelectuais. Entretanto, não mais pelo método tradicional de programas de treinamento, mas através de uma filosofia que alinha as estratégias organizacionais, os programas de recursos humanos e de tecnologia da informação.

Dentro desta visão, este capítulo aborda os seguintes temas: a televisão digital, organizações baseadas no conhecimento e seus produtos, a conceituação sobre o que é a gestão do conhecimento, quais são seus processos essenciais, bem como as suas metas de conhecimento.

### 2.1 A TELEVISÃO DIGITAL

Ao enfatizar as características das organizações do conhecimento, Sveiby (1998, p.33) comenta que nestas o poder não vem do nível hierárquico, mas sim do próprio conhecimento, que passa a estabelecer novos perfis profissionais para os trabalhadores do conhecimento. Além disso, as relações de pessoas, fornecedores e clientes assumem outra conotação: estes passam a ser componentes importantes do capital intelectual, como também criadores de conhecimento e cujas relações são geradoras de competências organizacionais distintas. Não obstante, as receitas nas organizações do conhecimento ocorrem oriundo das pessoas que criam o conhecimento, que é a base da inovação e da competitividade. Vale destacar ainda que grande parte destas relações deixa de ser unidirecional e passa a ser interativa, através de redes – *networks*. O aprendizado não se limita mais apenas à aplicação de novas ferramentas, mas também se volta para a criação de novos ativos, sobretudo de natureza intangível.

Dentro deste ambiente de transformação, é válido destacar a relevância que a televisão adquiriu perante a sociedade em geral a partir da segunda metade do século XX, e ainda atualmente. Além disso, com o advento da televisão digital, vive-se uma fase na qual há diversas possibilidades para a difusão e a elaboração de dados e informações, as matérias-primas do conhecimento. Assim, a presença da televisão nos lares brasileiros, embora

geralmente lembrada em função do seu aspecto visual, encontra uma contra-posição ao senso-comum, proposto por Machado (2001, p. 71), para o autor, “a televisão, paradoxalmente, é um meio bem pouco ‘visual’ e o uso que ela faz das imagens é, salvo as exceções de honra, pouco sofisticado”. Para Machado (2001), a verdadeira base da televisão é o discurso oral e a palavra, os quais são por sua vez a matéria-prima principal deste canal de comunicação.

A transição entre o modo de tv analógico para o modelo digital impulsiona diversas reflexões acerca das mudanças pelas quais o SBTv passará. Tais questionamentos são importantes, pois podem originar novas oportunidades de serviços e produtos de alto valor agregado. Nesse sentido, Machado (2001, p. 19) conceitua o que é a televisão:

é um termo muito amplo, que se aplica a uma gama imensa de possibilidades de produção, distribuição e consumo de imagens e sons eletrônicos: compreende desde aquilo que ocorre nas grandes redes comerciais, estatais e intermediárias, sejam elas nacionais ou internacionais, abertas ou pagas, até o que acontece nas pequenas emissoras locais de baixo alcance, ou o que é produzido por produtores independentes e por grupos de intervenção em canais de acesso público.

Tomando-se por base este conceito, Machado (2001, p. 21) ainda reflete sobre o período vivido “é tempo, pois, de promover uma mirada retrospectiva e tentar redescobrir essa arte negligenciada”. Para o autor, deve-se resgatar a inteligência, a criatividade, o espírito críticos e demais participantes desse processo de construção da TV, no entanto, tal atitude não deve se restringir apenas ao tempo presente, precisa ser feita de forma continuada.

Neste sentido, é válido fazer um breve retrospecto sobre a evolução que a TV tem vivido, desde a criação de seu primeiro canal de TV, que é de acordo com Montez e Becker (2005, p. 33), “a BBC de Londres, fundada em 1936”. Desde esse momento a televisão já passou por várias mudanças. Por exemplo, o advento da cor, na década de 1950, o aumento no número de canais, o controle remoto, que ainda conforme Montez e Becker (2005, p. 33) representa “o primeiro componente digital integrado aos aparelhos receptores do sinal televisivo”.

Ainda seguindo essa linha evolutiva, para Montez e Becker (2005, p. 33), a próxima evolução tecnológica da TV reside na digitalização de parte da produção, “com a introdução de câmeras e ilhas de edição digitais”. Sendo seguida pela transmissão digital dos fluxos de áudio e vídeo e o uso de *set top boxes* para receber e decodificar esses fluxos. Para os autores, a fase que finaliza essa evolução da TV “é a substituição do conjunto TV analógica + *set top box* por receptores totalmente digitais”, Montez e Becker (2005, p. 33).

É válido destacar que o sistema brasileiro de televisão digital é ainda recente, perante o de outras nações onde o sistema foi implantado no final da década de 1990, MONTEZ e

BECKER (2005). Sendo assim, tais países já passaram por fases pelas quais o Brasil também deve passar. As discussões sobre a descoberta do tema e debates iniciais já estão conclusos, assim como a etapa do desenvolvimento propriamente dito da TV digital que, conforme Montez e Becker (2005, p. 128), “é nessa fase que são definidos os requisitos do sistema, as tecnologias e padrões a serem usados, e as políticas para a implantação”, além de já terem sido finalizados os estudos referentes à regulamentação e modelos de negócios.

Além destas fases preliminares, há também os testes iniciais de campo. Nos quais as emissoras de *broadcast* adquirem ou desenvolvem as tecnologias necessárias, além de realizarem os primeiros testes de campo para a migração de sistema, analógico para o digital. Uma vez concluída esta etapa de definição sobre o sistema e os padrões a serem adotados, as emissoras escolhem as tecnologias e iniciam os teste de transmissão, recepção e interoperabilidade, além dos estudos sobre os impactos na transmissão analógica durante o *simulcast* (simultaneidade na difusão analógica e digital), para Becker esta etapa estaria compreendida entre os anos de 2006 e 2008, sendo sucedida pela implantação em larga escala.

A etapa que tem maior valor comercial é a referente à implantação em larga escala. De acordo com Montez e Becker (2005, p. 129), “nessa fase começa a comercialização do sistema, ou seja, a transmissão em larga escala no sistema digital, juntamente com a transmissão analógica”. Neste momento, parte-se do pressuposto que já houve a realização de testes de campo iniciais, da definição das tecnologias a serem utilizadas, e, da seleção dos respectivos fornecedores. A significância dessa fase vai além do aspecto comercial, “pois ela representa o primeiro contato dos consumidores com essa nova tecnologia e pode representar para o Brasil o primeiro contato de mais de cem milhões de cidadãos com tecnologias digitais” Montez e Becker (2005, p. 129). Nesse aspecto, destaca-se o papel social que a TV Digital possui, pois representa uma possibilidade de pessoas, antes alheias ao acesso à informação, agora terem acesso a esse mundo.

Entretanto, ainda há um longo caminho a se percorrer no desenvolvimento do SBTv. Consoante a Montez e Becker (2005, p. 131) a última fase, *switchover*, está prevista para ocorrer entre 2022 e 2035 e representa “o fim das transmissões analógicas de televisão, onde as faixas eletromagnéticas usadas serão devolvidas ao governo”. Para o autor nesta fase ainda serão discutidos assuntos extras TV digital, no tocante ao desenvolvimento econômico e cultural. Todavia, para se chegar neste momento, ainda serão necessárias adaptações e ajustes que, conforme os autores estão previstas para acontecer entre o período de 2012 a 2013 e culminará num momento de consolidação presumido para ocorrer entre 2014 e 2020.

Tais mudanças no sistema de televisão são benéficas, porque demonstram a evolução que tem ocorrido no setor, visto de acordo com a assertiva de Montez e Becker (2005, p. 41) “a TV analógica esgotou suas possibilidades de melhoramento tecnológico; não há como expandi-la ou melhorá-la para atender às demandas que surgiram com a Era do Conhecimento”. Porquanto, verifica-se que dentre as vantagens advindas dessa mudança estão a qualidade e a otimização do espectro, além de principalmente a interatividade. Dessa forma, é possível estabelecer por meio da televisão digital uma comunicação entre o transmissor e o telespectador, e promover assim serviços úteis e necessários à sociedade.

Além da interatividade, há os aspectos de promover acesso à informação e a remoção de fronteiras. Em consequência é possível “aumentar a quantidade e a qualidade dos serviços oferecidos” Montez e Becker (2005, p. 41), exemplificadamente, pode-se destacar o comércio televisivo, no qual o telespectador pode adquirir produtos anunciados, sem precisar dirigir-se ao *website* da empresa ou sem deslocar-se a uma de suas lojas.

Outro destaque é o vídeo sob demanda típico na TV digital. Nele o transmissor oferece determinado vídeo, e o telespectador é quem decide assistir quando o interessar. Conforme Montez e Becker (2005, p. 41), “esses serviços adicionais são possíveis graças ao *datacasting*, ou transmissão de dados multiplexados com o sinal audiovisual”, o *datacasting* permite a comunicação entre o transmissor com o telespectador porque permite o envio de dados em geral pelo formato de texto.

O acesso à Internet é outro item de grande relevância. Porque ao se adotar o modelo brasileiro de TV digital optou-se por um modelo que permite a inclusão digital. Notadamente, há um quadro de exclusão social no Brasil o que acaba por adquirir uma conotação consequente de exclusão digital. Sendo assim, é uma tecnologia que não pode ser poupada visto que “prover o acesso à internet pela TV não traz só novos telespectadores, mas também, ou melhor, novos internautas, atualmente excluídos do mundo virtual pela falta de acesso à tecnologia” Montez e Becker (2005, p. 42). Acresce-se a esta assertiva, o que dizem Martins e Imasato (2008 p. 15) “não é, todavia, a tecnologia *per se* que gera as transformações nas sociedades. As mudanças passam, necessariamente, por uma postura crítica dos sujeitos, de forma ampla e aberta, com relação à apropriação das NTICs<sup>2</sup> nos usos sociais”.

Além disso, para Martins e Imasato (2008, p. 21) outros benefícios devem ser considerados, tais como: novos serviços e aplicações de telecomunicações, integrando sinais digitais de diversas naturezas (além de áudio e vídeo), principalmente aqueles baseados em interatividade; a possibilidade de a exploradora de serviços de radiodifusão de sons e imagens

---

<sup>2</sup> Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

ofertar conteúdo de programação com diversos sinais simultâneos de imagem e de áudio, cuja seleção caberá a cada usuário; e por fim uma melhor qualidade de vídeo e áudio.

Sendo assim, verifica-se que uma das potencialidades da TV digital é a promoção de um benefício para a sociedade em geral, principalmente aos seus usuários, a possibilidade de realizar uma democratização do acesso à informação promovendo as inclusões: digital e social.

Para Montez e Becker (2005, p. 30), ainda há outro aspecto qualitativo da TV Digital a ser considerado. Para eles, “o SBTVD pode iniciar enfim o desenvolvimento tecnológico e industrial do setor de telecomunicações, outro fracasso do modelo adotado na década de 1990”, pois para os autores o advento do SBTVD impulsionará a evolução do sistema de telecomunicações brasileiro, visto que para o modelo adotado à época da implantação deste sistema não foi o mais adequado e conseqüentemente gerou desvios sociais e prejudicou a competitividade do setor.

Por conseguinte, a televisão tem desenvolvido um papel de transmissão de informação e entretenimento da população brasileira. No Brasil, conforme Montez e Becker (2005, p. 38)

são mais de 65 milhões de aparelhos receptores presentes em mais de 90% dos lares. Desses, mais de 80% recebem apenas o sinal da TV aberto, sendo, em muitos casos, a única fonte de informação da população.

Portanto, o papel da televisão é relevante no quesito de fornecer informação à sociedade, já que, de acordo com Montez e Becker (2005, p. 38), “uma ínfima parte do povo brasileiro tem acesso à leitura”. Essa característica pode ser ampliada e tornar-se mais acessível à sociedade em geral, pois ainda conforme o autor, a TV digital pode ser uma ferramenta de inclusão social, oferecendo mais informação e propiciando maior acesso ao conhecimento.

Ainda no que tange à acessibilidade e a inserção social propiciadas pela TV digital é válido destacar que já no âmbito eletrônico alguns serviços estão se destacando. Como é o caso do governo eletrônico, que em se tratando de TV digital, seria entendido como governo televisivo (t-governo). Este serviço consiste em oferecer serviços governamentais pela TV, o que torna mais acessível o acesso a estes, além de oferecer maior facilidade, eliminando deslocamentos a cartórios, prefeituras ou postos de informação. Para Becker (2005, p. 42) “é considerado por muitos especialistas como a forma mais eficiente de inclusão”. Dessa forma, ao dispor pela TV informações que antes eram apenas acessíveis pela Internet ou em estabelecimentos oficiais, o conhecimento torna-se mais democrático.

É importante destacar que há um questionamento acerca do sucesso da TV digital no Brasil. Isto, conforme Montez e Becker (2005, p. 42), “pode estar diretamente atrelado ao



sucesso da inclusão digital”. Hoje no Brasil a população não paga para o uso da TV aberta, apenas para o uso da TV a cabo, que está praticamente concentrado à classe “A”. Sendo assim, para que se justifique a oferta e o alto investimento necessário para a implantação do sistema, é muito importante entender quem é o mercado consumidor para os novos produtos. Para Montez e Becker (2005, p. 42) o público consumidor seria as classes “C”, “D” e “E” que não consomem produtos da TV a cabo e tampouco tem acesso a internet. Vistos em suas singularidades, podem não representar um alto poder aquisitivo, no entanto, ao observarem-se os alcances financeiros dessas classes, sob um ponto de vista macroeconômico, é possível ver o impacto financeiro nas empresas.

Enfim, constata-se que por meio da televisão digital é possível extrair vantagens comerciais com o advento dessa nova tecnologia. Como ainda, promover uma maior democratização do conhecimento, não apenas em proporção local, mas em larga escala a fim de se diminuir desigualdades sociais geradas e agravadas por diversos fatores. Sendo assim, vale destacar uma citação feita por Machado (2001, p. 26) “nenhuma sociedade e nenhum setor da sociedade podem ser aperfeiçoados se não estiverem submetidos a julgamento e avaliação permanentes”. Dessa forma, entende-se que para que sejam extraídos benefícios máximos do SBTVD é importante que a sociedade esteja engajada no uso da ciência e tecnologia em favor de todos.

## 2.2 ORGANIZAÇÕES BASEADAS NO CONHECIMENTO

No tocante às características das organizações baseada no conhecimento, Drucker (2001a, p. 10) diz que a nova organização se parecerá a hospitais, universidades e orquestras sinfônicas, pois será baseada no conhecimento e composta por especialistas, que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, obtêm *feedback* sistemático de colegas, clientes e da alta administração.

Estas organizações surgem em consequência de diversos fatores tais como demografia, deslocamento do centro de gravidade do emprego, que muda de trabalhadores manuais para trabalhadores do conhecimento, os quais, ainda de acordo com Drucker (2001a), resistem ao modelo do comando e controle inspirado nas antigas organizações militares. Além disso, a economia impulsiona a mudança, ao cobrar que as organizações sejam inovadoras e

empreendedoras. Porém, sobretudo a mudança é exigência da velocidade de atualização da tecnologia da informação.

Na empresa voltada para o conhecimento, a informação começa a assumir uma realidade própria, separada dos bens físicos; torna-se, paradoxalmente, uma realidade tão tangível quanto as coisas materiais com as quais se está acostumado. Na antiga empresa, a informação estava intimamente associada ao fluxo físico das coisas, enquanto agora com o auxílio da tecnologia da informação adota-se um caráter não apenas físico, mas também virtual. Neste sentido, Stewart (1998) destaca que é característico das empresas do conhecimento eliminar os ativos fixos de seus balanços. Ainda:

A sede da empresa é transferida para um espaço alugado, bancos seguram hipotecas, fabricantes terceirizam o transporte de mercadorias em vez de utilizar sua própria frota de caminhões; a integração vertical cede espaço para a organização virtual. (...) quanto menos ativos, melhor; desde que tenha capital intelectual, a empresa pode conseguir receitas sem a carga e as despesas de gerenciar os ativos e pagar por eles. Stewart (1998, p. 31).

Neste contexto, observa-se a intangibilidade dos recursos organizacionais contemporâneos. Além dessa característica, vale destacar que para Gates (1999, p. 385) os consumidores também tornam-se beneficiários do aumento de eficiência da tecnologia da informação. Porém, cabe destaque especial às empresas cujos líderes aproveitam os métodos digitais e preparam soluções avançadas com mais rapidez do que a concorrência. Sendo assim, vale destacar que:

os líderes empresariais de sucesso tirarão vantagens de uma nova maneira de fazer negócios, baseada na crescente velocidade da informação. O novo modo não significa aplicar a tecnologia por si mesma, mas usá-la para remodelar a maneira de agir das empresas. Para obter todos os benefícios da tecnologia, os líderes empresariais terão de dinamizar e modernizar seus processos e suas organizações. Gates (1999, p. 385)

Tendo em vista este cenário em que a velocidade das informações e as mudanças são evidentes, e no qual o “o conhecimento é uma característica de poder” Gates (1999, p. 36), complementa que algumas organizações acabam por sobressair-se às demais e acabam por constituir um universo denominado por Empresas Baseadas no Conhecimento.

Observa-se que para estas organizações, a transformação produtiva tem como *input* o conhecimento e em razão deste são fornecidos como *outputs* produtos e serviços. Ainda é possível acrescentar que, segundo Drucker (2001a, p. 17), “as organizações baseadas em conhecimento demandam objetivos nítidos, simples e comuns que se traduzem em ações

específicas” e mais, para este autor, os “participantes” de uma organização baseada em conhecimento são especialistas, assim:

ninguém pode dizer-lhes como executar o trabalho. Provavelmente, poucos serão os maestros capazes de arrancar uma única nota de uma trompa, e muito menos ensinar o trompista a tocar seu instrumento. Mas o maestro é capaz de convergir as habilidades e o conhecimento do trompista para o foco no desempenho conjunto dos músicos. Drucker (2001a, p. 17).

Verifica-se então a importância da atuação da liderança e da direção da organização. Pois é imperativo que se obtenham os melhores resultados destes participantes, para que seja possível diferenciar-se no mercado. Diante da expressão que as empresas do conhecimento vêm fazendo frente à economia informacional, vale destacar que para as demais organizações, conforme Drucker (2001a, p. 19), “para se manterem competitivas – e até mesmo para sobreviverem as empresas deverão converter-se em organizações baseadas em conhecimento, e com bastante rapidez”.

Não obstante, à medida que a utilidade, a tecnologia e o trabalho da informação aumentam as empresas também tenderão a encontrar outras opções de substituir altos investimentos em ativos físicos. É importante destacar que, para Drucker (2001b), muitas empresas não utilizaram a real potencialidade da informação, visto que:

a revolução da informação até agora – isto é, desde os primeiros computadores, em meados da década de 1940 – apenas transformou processos que já existiam. Na verdade, o impacto real da revolução da informação não ocorreu na forma de informação. Quase nenhum dos efeitos da informação vislumbrados há 40 anos realmente se concretizou. Por exemplo, praticamente não houve mudança na forma em que são tomadas as decisões nas empresas ou governos. A revolução da informação apenas transformou em rotina processos tradicionais de inúmeras áreas. Drucker (2001b, p.91).

Observa-se que, muitas empresas negligenciam as características da informação, como também o valor do trabalhador do conhecimento. Fazem isso ao tratar seus colaboradores como empregados tradicionais, e apenas estabelecendo rotinas de processos, dessa forma, não obtêm o resultado que advém da combinação do conhecimento e talento humano, aliado às tecnologias.

É válido salientar que as organizações que irão se destacar, conforme Drucker (2001b), são aquelas que souberem fazer uso da ciência cognitiva. Por exemplo, a criação de um *software* é a “reorganização do trabalho tradicional, baseada em séculos de experiência, por meio da aplicação do conhecimento e, principalmente, de análise sistemática e lógica”. Portanto, observa-se uma relação entre a organização e o trabalhador do conhecimento. Ainda

para Drucker (2001b) “cada vez mais o desempenho nesses novos setores baseados em conhecimento dependerá de gerenciar para atrair, manter e motivar os trabalhadores do conhecimento”.

Para tanto, há que se obter êxito na organização do ambiente de trabalho, de forma a potencializar essa relação da organização com o trabalhador do conhecimento, e, dessa forma, extrair produtos valiosos para o cliente. Neste tocante, de acordo com Goldsmith (1997) “novas formas organizacionais, novas visões da liderança e novas metáforas para a mudança e o crescimento organizacionais que se baseiem em características promissoras e duradouras do mundo natural, do espírito humano e do próprio cérebro” são requisitos para uma organização se tornar uma comunidade voltada para o aprendizado e para o ensino.

Para Ulrich (1997, p. 211), as habilidades das organizações do passado, não devem ser as mesmas a nortear as organizações do futuro, espera-se que estas mudem hoje o que fazem e a maneira como fazem. Para o autor, são necessárias cinco habilidades críticas para o sucesso dessa nova organização, as quais são o estabelecimento de uma mentalidade comum, o reengajamento dos colaboradores, a remoção das fronteiras, a criação da capacidade para mudar e o ensinar e aprender rápido.

Brevemente, pode-se dizer que a primeira habilidade representa a identidade de uma empresa na mente de seus colaboradores, clientes e investidores. Neste caso quando há uma comunhão da atitude mental a força de cada colaborador se funde para formar um todo mais forte. Tal habilidade está diretamente ligada com o esforço da organização em aprender a captar o capital intelectual de seus colaboradores. Para Ulrich (1997, p. 212) “esse capital deve ser o bem mais valorizado da empresa” e para que a empresa possa captar esse bem há que encontrar meios para engajar os funcionários de modo que eles se dediquem às metas organizacionais.

A terceira habilidade, remoção das fronteiras, significa dar mais importância à competência da pessoa do que à categoria a que pertence no trabalho. A importância desta última é relevante à organização visto que quando são removidas as fronteiras as organizações podem tomar decisões melhores e mais rápidas, e todos os atores são envolvidos: clientes, fornecedores e colaboradores. A quarta habilidade, para Ulrich (1997, p. 213) seria “a incapacidade de conhecer o futuro não trará medo se a organização for capaz de rapidamente, com agilidade e inteligência, mudar e adaptar-se”. Logo, quando a empresa tem a capacidade de mudar seja processo, preço, marca, produto ou serviço, de forma mais rápida do que a concorrência ela tem maior condição de experimentar o sucesso.

Por fim, a quinta habilidade traz vantagem para a organização, pois isto a diferencia pela velocidade com que esta cria e divulga idéias, já que de acordo com Ulrich (1997, p. 213), “aprender é a aptidão para gerar e generalizar idéias com impacto”. Uma organização que tem esta habilidade reproduz as idéias de um setor da organização de forma codificada e compartilha por toda a organização, de forma a permitir que os erros não se repitam, porém facilitando para que os sucessos sejam imitados.

Sendo assim, uma organização, do futuro, baseada em conhecimento precisa ser vista como um local de aprendizado constante, no qual os gerentes devem tomar decisões pensadas e conseqüentemente compartilhar as informações entre si. A consequência de um processo de aprendizado rápido tornar-se-á parte integrante da empresa e produzirá inovação, a qual conforme Ulrich (1997, p. 214) pode não ficar em apenas uma unidade organizacional da empresa, mas pode difundir-se por toda a organização.

Além dessas cinco habilidades citadas por Ulrich (1997), destaca-se também a importância dos executivos captarem o foco na capacidade. Para tanto, estes profissionais deveriam proceder da seguinte maneira dedicando menos tempo ao planejamento formal e mais às realizações; deveriam ainda se preocupar menos com organogramas e estruturas e ter mais interesse nos meios de executar o trabalho, independente da estrutura; preocupar-se com o caminho para chegar aos resultados e também com os resultados em si. Não obstante, conforme o autor, estes serão avaliados pela capacidade de criar habilidades exclusivas e decisivas em suas organizações; assim sendo, devem buscar líderes não só carismáticos, mas também hábeis para sustentar a criação da capacidade; e, constantemente questionar as habilidades necessárias para prever as expectativas do cliente.

Dessa forma, com um foco na capacidade, a estratégia empresarial das organizações baseadas no conhecimento muda, deixando de ser, conforme Ulrich (1997, p. 215), “uma dança no compasso dois por quatro, para um de três tempos”. Para o autor, no modo antigo as estratégias eram formadas e depois implementadas. Porém neste novo modo, elas são formadas e a capacidade é criada, o que, portanto conduziria a uma implementação sustentada.

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ao se tratar do ambiente de conhecimento existente nas organizações, atualmente, é válido destacar que, para Probst et al. (2002, p. 14), este “é estruturalmente muito mais

complexo do que aquele que existia há vários séculos”. Tal fato ocorre visto que a taxa de crescimento do conhecimento experimentada tem se elevado consideravelmente. Além disso, pode ser explicado também em virtude da fragmentação do conhecimento e corroborado devido à ação da crescente globalização. Portanto, é importante conhecer como é composto esse ambiente organizacional, a fim de se transpor os obstáculos gerenciais referentes à gestão do conhecimento.

Os componentes fundamentais da base do conhecimento são objetos de discussão entre profissionais de negócios e o mundo acadêmico. Na visão de Probst et al. (2002, p. 22), é válido elencar e definir estes elementos, que são: “símbolos, dados, informações e conhecimento”. A interpretação deste esquema contempla que a partir da aplicação das regras de sintaxe aos símbolos estes se tornam dados. Os quais por sua vez são passíveis de interpretação, desde que ambientados em um contexto específico, fornecendo assim informações ao receptor. No momento em que as informações são interligadas, elas adquirem atributos podendo ser usadas em um campo de atividade específico, transformando-se então em conhecimento.

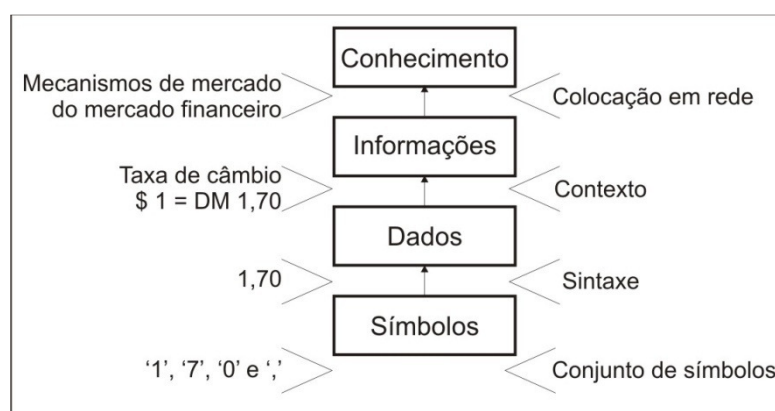


Figura 01: Relações entre níveis na hierarquia conceitual  
Fonte: Rehäuser & Kremer (apud Probst et al., 2002)

A interpretação do esquema acima demonstra que a partir da aplicação das regras de sintaxe aos símbolos estes se tornam dados. Os quais por sua vez são passíveis de interpretação, desde que ambientados em um contexto específico, fornecendo assim informações ao receptor. No momento que as informações são interligadas, elas adquirem atributos podendo ser usadas em um campo de atividade específico, transformando-se então em conhecimento.

A partir da correta interpretação, por parte dos gestores, acerca da diferença, do significado e do relacionamento existente entre dados, informações e conhecimentos, é possível desenvolver uma abordagem integrada para a gestão do conhecimento. A dissociação

destes conceitos tem sido pratica comum nas empresas, de acordo com Probst et al. (2002, p. 23):

O departamento de tecnologia da informação é, muitas vezes, responsável somente por estruturar e manter o ‘lado dos dados e informações’. A seção de treinamento de pessoal está presente para ensinar habilidades individuais, enquanto o departamento de pesquisa e desenvolvimento é responsável pela inovação do produto.

Assim, verifica-se que a divisão das funções é resultante da falta de coordenação entre as áreas envolvidas. Então, ainda que o gerenciamento tenha ocorrido de forma adequada, se os colaboradores envolvidos não tiverem as habilidades necessárias para fazer uso das informações disponibilizadas ou para com base nessas gerar novas descobertas que influenciem significativamente suas rotinas de trabalho, o valor gerado será pequeno ou nulo. Dessa Forma, sugere-se que seja adotada uma visão integrada, conforme a figura a seguir:

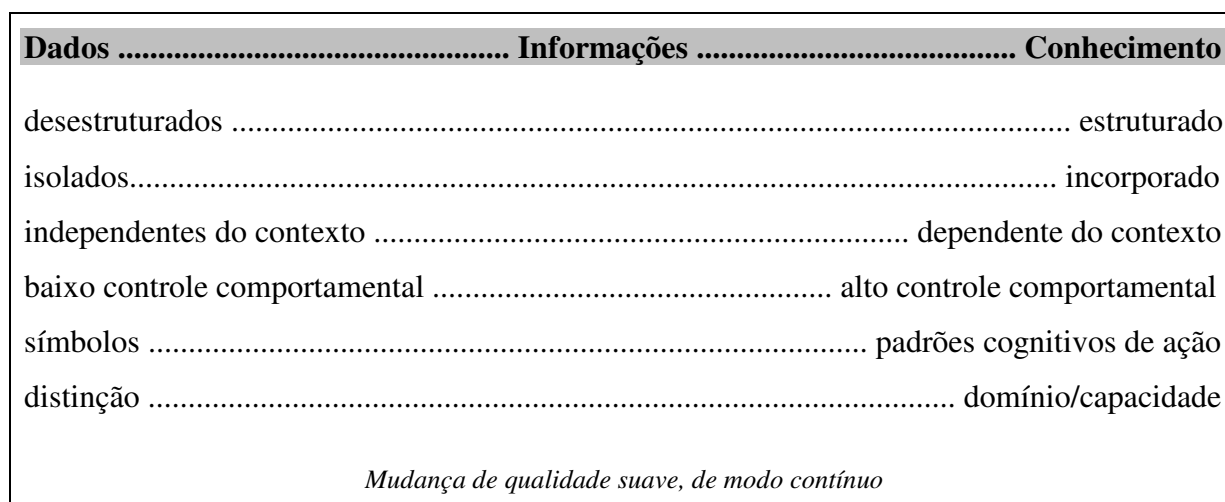


Figura 02: O *continuum* de dados/conhecimento  
Fonte: Probst et al. (2002)

Salienta-se que para Terra (2000, p. 70), “a gestão do conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora”. E por meio do *continuum* de dados/conhecimento proposto na figura acima, evidencia-se um uso de dados estruturados, incorporado ao contexto de tarefa e processos, que é dependente do conjunto. O que fornece subsídios para uma atuação consistente da empresa.

Por conseguinte, ao se adotar uma visão integrada, é possível assegurar que a base de conhecimento da empresa está sendo bem utilizada e que possui um caráter contínuo. Destaca-se que, conforme Probst et al. (2002), a gestão do conhecimento deve ser capaz de lidar tanto

com as matérias-primas do conhecimento quanto com o conhecimento propriamente dito. Isto porque toda organização tem sua própria maneira de lidar com dados, informações e conhecimento e cria as próprias estruturas, funções e sistemas para essa finalidade. É válido destacar que, de acordo com o autor, “a gestão do conhecimento não transformará a empresa; seu objetivo é simplesmente sensibilizar a administração em todos os níveis para a importância do conhecimento como um recurso”.

De encontro a isto, para conscientizar as organizações acerca do que é necessário no que tange à gestão, Terra (2000) comenta que, é preciso discutir alguns enfoques, tais como: o papel da alta gerência, novas práticas de organização do trabalho, desenvolvimento de processos específicos, a fim de facilitar as práticas e políticas de gestão de RH, novas tecnologias de informação e comunicação e o relacionamento com os ambientes interno e externo.

Num contexto pragmático, entende-se que a gestão do conhecimento deve auxiliar os gestores a tratarem o conhecimento como um recurso, além disso, deve estimular idéias práticas que possam ser implementadas. Assim sendo, Probst et al. (2002, p. 32) elencam uma sugestão de enfoques a serem considerados quanto ao processo de gestão do conhecimento, tal estrutura evidencia o levantamento que os autores fizeram em diversas empresas. Para os autores é preciso transformar os problemas da empresa em problemas de conhecimento e assim avaliar os efeitos das decisões sobre os ativos intelectuais da organização. Além disso, devem-se evitar soluções generalizadas e ajudar a entender problemas que sejam especificamente sobre conhecimento a fim de poder direcionar atenção à solução adequada e manter a concentração na realidade.

Outras considerações, ainda acerca do processo de gestão do conhecimento, consoante a Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 63), envolvem o conhecimento voltado à ação, além do mais abrangem a necessidade de se fornecer uma matriz de análise com ferramentas comprovadas. É importante também, a fim de se mensurar os resultados, desenvolver critérios para medir o sucesso; para tanto, faz-se necessário que a organização haja de forma compatível com os sistemas existentes e integre os métodos existentes para encontrar soluções. Por fim, é mister que seja formulada uma linguagem compreensível que possa ser usada nas atividades diárias da empresa.

Através destes aspectos, é possível perceber a gestão do conhecimento como uma ferramenta que fornece suporte tanto para decisões gerenciais, quanto para orientar as ações da organização e dessa forma servir como suporte para o desempenho organizacional. Vale ainda destacar que, conforme Richter apud Angeloni (2002, p. 39) “a gestão do conhecimento



despontou recentemente como uma nova sistemática de trabalho no ambiente organizacional”. E, dessa forma, envolve características que estão relacionadas a determinadas crenças, pressupostos, posturas e atividades que se baseiam em uma postura proativa, aberta, abrangente e atuante, presentes na cultura da empresa, que por fim possibilitam a gestão do conhecimento.

## 2.4 A PRODUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

Em decorrência da revolução informacional vivida atualmente, surge também a economia da informação. A qual gera diversos produtos que, conforme cita Stewart (1999, p. 152), “desde 1985, o valor do comércio internacional cresceu duas vezes mais rápido do que o valor da produção de bens e serviços mundiais”. O mercado financeiro cresce com o volume de informações disponíveis e, neste meio, a informação sobre o dinheiro acaba por se tornar mais valiosa do que o próprio dinheiro. Denota-se, desta forma, a importância do produto das organizações baseadas em conhecimento.

É possível verificar a coexistência entre a economia baseada em tangíveis e a baseada no intangível, como resultado há uma existência e interação constante entre estas conforme a afirmação:

Os ativos intangíveis – o capital intelectual em suas manifestações humana, estrutural e do cliente – podem apoiar muito o trabalho de prospecção de petróleo, bem como o trabalho de comercialização de instrumentos financeiros que não são encontrados na natureza; por outro lado, os proprietários e funcionários do negócio menos concreto sabem que não é possível se alimentar de *bytes*. Stewart (1999, p. 152)

Ao evidenciar essa interação em larga escala é possível verificar os impactos causados na economia globalizada. Dessa forma, torna-se importante conhecer o contexto e as características da economia atual porquanto ela pode ser vista como uma base sobre a qual a estratégia organizacional se expande, não obstante a qualidade do processo decisório organizacional depende da compreensão da conjuntura global.

Ainda, é possível destacar que, a convergência tecnológica tem impulsionado a produção e a distribuição de bens e serviços, o que torna ainda mais relevante o fator competitividade. Neste sentido, a produtividade de uma empresa pode ser influenciada por condições externas da organização, que são muitas e variadas e, de acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 30), “as mais importantes seriam, talvez, a crescente pressão da competição, tanto local como global, e o dramático desenvolvimento tecnológico”. Isto tem

afetado as empresas, tem impulsionado-as para mudanças, neste sentido Rocha-Pinto *et al.* (2007, p. 17) comenta que “a diferenciação que tem ocorrido entre as empresas tradicionais e as novas organizações são as respostas que estas têm dado às pressões das mudanças no macro-ambiente organizacional”.

Além da qualidade da reação que as organizações demonstram em função das pressões competitivas, para Kelly (2001), a empresa tem que se adaptar internamente para competir num cenário de constantes mudanças, ela também tem que refletir acerca da “imagem do futuro cliente e do futuro funcionário”, pois para o autor haverá uma plena interação em um modelo de empresa que agir conforme uma rede. Sendo assim,

essa idéia implica muitas peças interligadas, ninguém ocupando posições privilegiadas ou um posto central e todos na periferia. A essa descrição sucinta da futura reformulação da empresa devem-se acrescentar as tendências que definem o funcionamento de cada rede em particular e da economia em geral. Kelly (2001, p. 24)

Neste cenário, permeado por redes, verifica-se que a tecnologia exerce um papel importante nas mudanças vividas. Entretanto, elas são originadas a partir da reflexão de pessoas envolvidas num processo lógico, onde há além de um envolvimento de capital humano, o uso de tecnologias, como microprocessadores, chips entre tantos outros que adquirem valor em função da interconexão existente. Além disso, o advento e melhoramento referentes à internet potencializaram as interconexões, portanto conforme Kelly (2001), “hoje vivemos a revolução das comunicações, que no ambiente interligado já descrito representam o cimento da nova cultura e da nova sociedade”. É válido destacar que, atualmente, quando se fala em melhoria contínua de comunicações, trata-se não apenas de uma questão de infraestrutura, mas sim de interconectividade uma questão fundamental, básica e essencial.

Nessa interação constante, destaca-se o papel das novas tecnologias de informação e comunicação (NTICs) e as diversas novidades que estas introduzem na vida social deste início de milênio. Para Martins e Imasato (2008, p. 11), neste universo “estão as poderosas ferramentas de armazenamento, processamento e transmissão e interação multimídia de dados, em níveis, velocidade e alcance espacial jamais conhecidos”.

É nesta visão, de interconectividade, que está um dos destaques da nova tecnologia digital, a possibilidade de se utilizar em organizações, escolas e em lares, por exemplo, a interatividade, acessível pela televisão digital. Pois, de acordo com Tapscott (2001, p. 21) antigamente estes meios eram vistos como de mão única, onde não havia controle por parte do usuário. No entanto, uma das principais conseqüências da revolução digital é o impacto da

digitalização e da interconectividade, que acabam por exceder limites e não influenciam mais apenas pessoas e organizações, ela vai mais além e alcança o conceito de nação. Para Negroponte (2001, p. 15):

os países nasceram e se desenvolveram, em geral, com base no fator geográfico, ou seja, um fator diretamente relacionado com os átomos, tal como os acidentes topográficos ou as demarcações naturais produzidas por montanhas, rios, vales ou oceanos. Hoje as demarcações digitais passam por outro vetor e são tanto locais como universais.

Em virtude do exposto, é possível entender um mundo tecnologicamente sem barreiras, o que possibilita uma série de ações, nos mais diversos campos, seja cultural, social, científico ou organizacional. Não obstante, além da convergência tecnológica, há também expressões como “economia do conhecimento” e “sociedade da informação” que refletem mudanças do campo da ciência e tecnologia, neste sentido para Amaral (2003, p. 83)

a digitalização da informação, conjugada à relativa democratização dos meios de comunicação e transmissão de dados, com reduções drásticas nos custos e nas barreiras de acesso a esse novo mundo em rede, altera tudo de uma só vez, produzindo o fenômeno da convergência.

Verifica-se então que não há mais barreiras para a informação, desde que ela seja combinada aos meios de comunicação e transmissão de dados. Conseqüentemente o conhecimento poderá ser partilhado por uma organização estando ela reunida sob o teto de um escritório local ou dispersa pelo mundo, assim como também pode estar disponível para uma dada cadeia de valor. Dessa forma, torna-se tarefa econômica de grande valor para indivíduos, empresas e países, organizar e gerir o conhecimento. Neste sentido, Stewart (1998, p. 12) argumenta que o conhecimento “tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vende-lo e compartilhá-lo”.

Em virtude disto, verifica-se que é cada vez mais evidente o uso intenso da informação. Seja em um setor, empresa ou organização, que não tenha passado a fazer uso ou que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial. Porquanto, o recurso conhecimento é um bem fundamental às organizações, e, em virtude disto deve ser valorizado e utilizado, de forma apropriada.

## 2.5 AS METAS DE CONHECIMENTO

Nas organizações, as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa, conforme assertiva de Sveiby (1998, p. 9), para ele, todos os ativos e estruturas quer sejam eles tangíveis ou intangíveis, são resultantes das ações humanas. Ainda para o autor, as pessoas podem criar tanto uma estrutura externa quanto interna para se expressarem. A primeira é realizada quando gerentes de uma empresa direcionam esforços de seu pessoal para dentro da organização, nesse caso criarão estruturas internas intangíveis, através da melhoria de processos ou novos produtos. Enquanto que a segunda, é decorrente da atenção lançada ao ambiente externo por meio da produção de bens tangíveis e como benefício dessa estrutura externa intangível está o relacionamento com o cliente, por exemplo. Ainda para Sveiby (1998, p. 10):

a produção quase sempre está igualmente (ou mais) relacionada à criação de estruturas de conhecimento quanto à criação de produção material. A distribuição de produtos quase sempre está tão ou mais relacionada à criação de conhecimento juntamente com os cliente quanto ao transporte do produto material Alguns ativos – como marcas, relacionamento com o cliente e a competência dos funcionários – são melhor vistos como estruturas de conhecimento, ou seja, ativos intangíveis.

Diante do exposto, observa-se que é importante para o desempenho global da organização que seus gestores desenvolvam os ativos de sua organização. Notadamente, é mais fácil lidar com os objetivos materiais, como máquinas, imóveis e fábricas, que estão direta e logicamente elencados no balanço patrimonial, porém não trarão o retorno econômico referente a um relacionamento com o cliente ou fornecedor, ou prestígio da marca que podem ser obtidos por meio da ação do capital humano.

Logo, verifica-se a importância desses ativos intangíveis para o desenvolvimento e competitividade de uma organização. É fundamental que estes ativos sejam valorizados e desenvolvidos com a coerência e amplitude que estes demandam, com a finalidade de fornecer à organização sustentabilidade.

Para que seja possível direcionar a gestão do conhecimento com o propósito de atender as expectativas de desenvolvimento de habilidades, Probst et al. (2002, p. 35-36) sugere a utilização de metas do conhecimento, que estariam subdivididas em:

- a) **Metas normativas** – criar uma cultura empresarial ciente do conhecimento no qual as habilidades dos indivíduos são partilhadas e desenvolvidas, tal posicionamento permite a organização realizar uma gestão eficaz do conhecimento;

- b) **Metas estratégicas** – definem o conhecimento vital da organização e determinam as habilidades que serão necessárias no futuro; e
- c) **Metas operacionais** – visam a implementação da gestão do conhecimento; fazem a tradução das metas normativas e estratégicas em objetivos concretos.

Salienta-se a importância e relevância destas metas para uma organização que visa exercer e vivenciar a gestão de conhecimento em todos os níveis organizacionais. Para tanto, as metas operacionais são essenciais, visto que buscam evitar que a gestão de conhecimento se esgote nos níveis de *staff* ou estratégico e também visam impedir uma situação em que o conhecimento seja sacrificado em função das operações da empresa. Ressalta-se que o conceito de conhecimento é ilustrado na figura 01, deste estudo.

Porquanto, uma das tarefas da administração é a definição de metas, que oriente os processos essenciais da empresa. É necessário, “concordância sobre as metas estratégicas constituírem do elemento essencial do planejamento estratégico”, conforme Probst et al. (2002, p. 40), o benefício advindo desta tarefa é o de promover uma direção geral às atividades da empresa, como também, a influência que estas exercem sobre o comportamento dos funcionários. A seguir apresenta-se quadro com questões de conhecimento em diferentes níveis de metas.

<b>Gestão Normativa</b>	<b>Regulamentos da empresa</b> - Estruturas legais efeitos em Gestão do Conhecimento (regras de sigilo, etc.)	<b>Políticas da empresa</b> - visão de conhecimento e declaração de missão - Identificação de áreas críticas de conhecimento	<b>Cultura da empresa</b> - partilha de conhecimento desejável - espírito inovador - comunicação intensa
<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Estruturas da organização</b> - fórum de discussões, estrutura hierárquica, organização de P&D, grupos de experiência <b>Sistemas de gestão</b> - EIS, Lotus, Notes	<b>Programas</b> - cooperação - criação de competências essenciais - provisão de informações	<b>Abordagem de problemas</b> - orientação para metas de conhecimento - Identificação de conhecimento voltado para problemas
<b>Gestão Operacional</b>	<b>Processos Organizacionais</b> - controle de fluxos de conhecimento Processos de distribuição - Infra-estrutura de conhecimento - fornecimento de conhecimento	<b>Tarefas</b> - projetos de conhecimento - formação de banco de dados especializado - introdução de CBT	<b>Desempenho e cooperação</b> - compartilhamento de conhecimento - conhecimento em ação.
	<b>Estruturas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Comportamento</b>

Figura 03: Questões de conhecimento em diferentes níveis de meta

Fonte: Probst et al. (2002)

As metas normativas de conhecimento referem-se à visão geral de política da empresa e a todos os aspectos de sua cultura empresarial. Já, as metas estratégicas de conhecimento, são instituídas para programas de longo prazo que visam atingir a visão da empresa. Por fim, as

metas operacionais de conhecimento oferecem o suporte para assegurar o cumprimento dos programas estratégicos em suas atividades diárias. Assim sendo, as metas de conhecimento em todos os três níveis devem ser complementares entre si e devem ainda somar em conjunto para a realização das metas da empresa.

## 2.6 PROCESSOS ESSENCIAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Cada organização tem um conjunto específico de processos, os quais visam criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. De acordo com Lobato *et al.* (2006, p. 116), “é possível constatar que uma cadeia de valor genérica pode servir de modelo para que as organizações se adaptem ao construir a perspectiva dos processos internos”. Neste caso, inclui-se um processo de inovação, envolvido com a pesquisa de necessidades emergentes ou latentes dos clientes, o processo de operações que verifica desde a criação do valor à entrega eficiente, regular e pontual dos produtos ou serviços e por fim o processo de serviço pós-venda ao cliente, que inclui a assistência após a aquisição do produto ou serviço. Com essa conexão entre os processos a empresa estabelece a sua base de ação.

Nesta visão, é possível à empresa estruturar-se seus processos com foco em conhecimento, de forma a não apenas obter sucesso financeiro, mas também o crescimento dos ativos intangíveis. Pois, para Probst *et al.* (2002, p. 48) “a implementação bem-sucedida de uma estratégia depende do conhecimento técnico presente na empresa”. Ainda conforme os autores “tratar o conhecimento como um recurso organizacional básico traz oportunidades significativas”, visto que ele pode ser mais valioso do que outros ativos tangíveis existentes na empresa.

Para Probst *et al.* (2002, p. 33), há uma série de problemas que diversas empresas enfrentam quanto à gestão do conhecimento. Em função disso, foram identificadas algumas atividades que podem ser consideradas processos essenciais da GC e que, dessa forma, estão muito relacionadas. Nesta conjuntura, não é recomendado fazer intervenções isoladas, buscando a otimização de apenas parte das atividades, pois os processos estão interligados e infelizmente poder-se-ia afetar os demais envolvidos. Para os autores, estas atividades são:

- a) Identificação do conhecimento;
- b) Aquisição do conhecimento;
- c) Desenvolvimento do conhecimento;

- d) Partilha / Distribuição do conhecimento;
- e) Utilização do conhecimento; e,
- f) Retenção do conhecimento.

De forma resumida, pode-se dizer que, a **identificação do conhecimento** significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. Conforme Probst et al. (2002) atualmente há um grande número de empresas com dificuldades para definir um quadro geral de habilidades, o qual contenha informações e dados internos e externos. Isso por sua vez, compromete a eficiência dos negócios, como também afeta a qualidade das decisões. Para os autores, (2002, p. 33) “a gestão eficaz do conhecimento deve, portanto, assegurar transparência interna e externa suficientes e ajudar os funcionários individuais a localizarem o que precisam”.

Notadamente, as fontes de conhecimento de uma empresa, não necessariamente são oriundas do ambiente interno. O seu relacionamento com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros contribui eficazmente para a **aquisição do conhecimento**, no entanto, segundo Probst et al. (2002, p. 34) “um potencial que raramente é utilizado em sua totalidade”. Nesses casos, a gestão sistemática do conhecimento deve passar por um processo de reflexão, o qual contempla algumas possibilidades como a de contratar o conhecimento de especialistas ou adquirir outras empresas inovadoras, para que dessa forma obtenha o conhecimento necessário.

Neste tocante, observa-se que o avanço continuado da ciência e tecnologia tem ocasionado a rápida circulação de informações e a renovação do conhecimento. Logo, há uma rápida obsolescência do conhecimento aplicado, e isto é traduzido como necessidade de atualização tanto para pessoas quanto para organizações. Para Rocha-Pinto *et al* (2007, p. 108) “trabalho e aprendizagem caminham juntos” e é seguindo esta tendência que encontra-se a educação corporativa, pois ela consiste em um processo contínuo de ensino/aprendizagem.

Outro procedimento importante, evidenciado como elemento construtivo é o **desenvolvimento do conhecimento**. O foco deste processo está, conforme Probst et al. (2002, p. 34), “na geração de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes”. Já, para Nonaka e Takeuchi (1997), o desenvolvimento de novos produtos deriva dos processos de inovação. É válido, portanto, destacar que o esforço organizacional direcionado para o desenvolvimento do conhecimento é essencialmente administrativo e visa produzir capacidades que ainda não estão presentes na organização ou até mesmo que não existem fora dela.

Dando prosseguimento, Probst et al. (2002, p. 34) ainda acrescentam que “tradicionalmente, o desenvolvimento do conhecimento está ancorado em pesquisas de

mercado da empresa e em seu departamento de Pesquisa & Desenvolvimento, entretanto, um conhecimento importante pode também brotar de qualquer outra parte da organização”. Assim, por meio deste elemento construtivo, há uma abrangência para a empresa utilizar a criatividade de seus colaboradores a favor do negócio da organização. Desta forma, para Probst et al. (2002), atividades entendidas como simples processos de produção podem ser analisadas, otimizadas e convertidas em novas especializações, quando analisadas sob o ponto de vista da gestão do conhecimento.

Ao se refletir sobre como é possível levar o conhecimento ao lugar adequado, é necessário entender que para o **compartilhamento e distribuição de conhecimento** organizacional são necessárias “algumas condições prévias para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar”, conforme citado por Probst et al. (2002, 34). Para tanto os autores propõem duas perguntas-chave, que são: Quem deve saber quanto sobre o quê, ou ser capaz de fazer o quê e em que nível? Como podemos facilitar o compartilhamento e a distribuição do conhecimento? Para Davenport (2006, p. 65), é importante “gerenciar (...) as circunstâncias externas em que ocorre a distribuição do conhecimento”.

Neste processo, o pressuposto não é o de que todos saibam tudo numa organização. Pelo contrário, Probst et al. (2002, 34) cita que “o princípio da divisão de trabalho requer uma descrição e um gerenciamento significativo do escopo da distribuição do conhecimento”. Neste fluxo informacional, a etapa mais importante analisa a transição do conhecimento do indivíduo para o grupo ou à organização. O que vem ao encontro do posicionamento de Drucker (1996) o qual diz que a empresa deve se organizar ao redor da informação, concentrar esforços, a fim de evitar que as pessoas fiquem confusas. Assim, ainda conforme Drucker (1999, p. 218), “uma organização baseada na informação precisa se estruturar ao redor de metas que definam claramente as expectativas e objetivos, tanto para a empresa como para cada especialista”. Não obstante, é necessário garantir um *feedback* organizado, para que cada pessoa da organização possa exercer autocontrole, pela comparação das expectativas com os resultados reais.

Ao se evidenciar o conhecimento presente numa organização, possivelmente, surge um questionamento, acerca de como é possível garantir que este seja aplicado produtivamente em seu benefício. Neste tocante, da **utilização do conhecimento**, Probst et al. (2002, 35) salientam que “a identificação e a distribuição bem-sucedidas de conhecimento importante não garantem que ele será utilizado nas atividades diárias da empresa”, portanto, para os autores é mister que a organização se assegure para que habilidades e ativos de conhecimento valiosos sejam efetivamente utilizados.



Por fim, para completar o panorama acerca dos processos envolvidos na gestão do conhecimento, conta-se com a **retenção do conhecimento**. A qual está efetivamente ligada à função de gerir, isto porque “a retenção seletiva de informações, de documentos e de experiências requer gestão”, conforme dito por Probst et al. (2002, 35). Os autores ainda enfatizam que os processos para selecionar, armazenar e atualizar regularmente um conhecimento de potencial valor futuro, devem, ser estruturados cuidadosamente, para que não haja desperdício de uma competência técnica valiosa para a organização. Não obstante, ainda conforme os autores, a retenção do conhecimento depende da utilização eficiente de diversos meios de armazenagem disponíveis na organização.

É válido destacar que os processos essenciais de gestão do conhecimento produzem um cenário no qual é possível evidenciar quais são os problemas operacionais que podem decorrer ao se utilizar o conhecimento como recurso. Também deve ser observado que a gestão do conhecimento deve estar conectada à estratégica global da organização a fim de garantir a eficiência dos processos. Neste sentido, cabe à administração criar uma estrutura que coordene e dê as orientações necessárias para que sejam feitas intervenções operacionais quando necessárias. Para auxiliar neste processo, Probst et al. (2002, 35) acrescentam dois elementos construtivos, a saber: objetivos do conhecimento e avaliação do conhecimento. Conforme demonstra a figura a seguir.

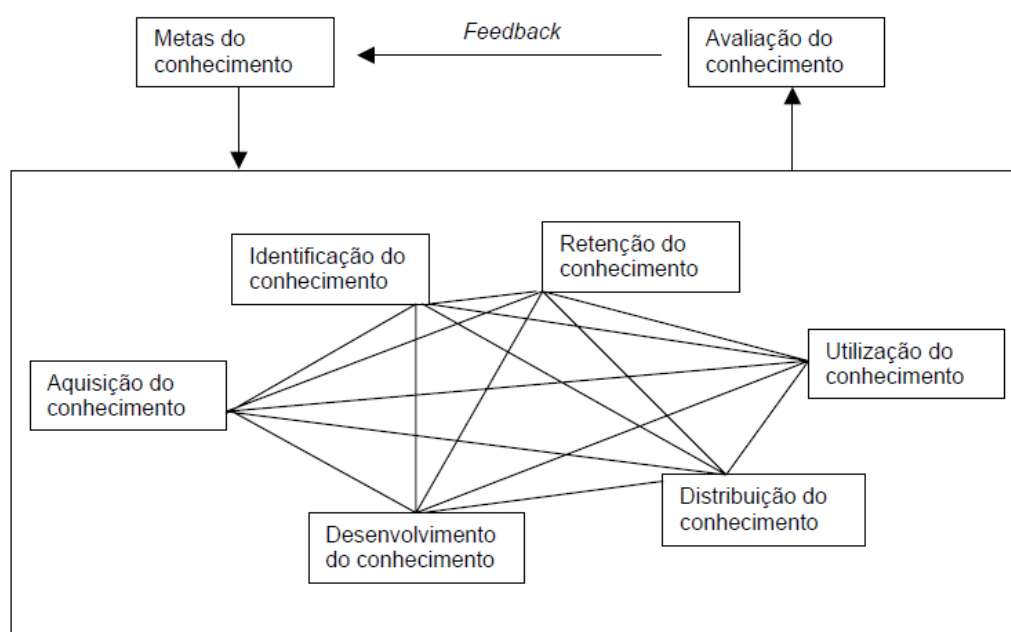


Figura 04: Processos essenciais da gestão do conhecimento  
Fonte: Probst et al. (2002)

Portanto, ao se acrescentar estes dois elementos construtivos, entende-se então que o conceito de gestão do conhecimento se transforma em um sistema de gestão. Dessa forma, conforme Probst et al. (2002, 35), “as metas de conhecimento esclarecem a orientação estratégica da gestão do conhecimento e os objetivos concretos de intervenções específicas”. Em virtude disto, o conjunto de processos ora apresentado é complementado e finalizado com o processo de avaliação do conhecimento, o qual fornece os dados essenciais para o controle estratégico de projetos de gestão do conhecimento.

### **2.6.1 A identificação do conhecimento existente na organização**

É importante para uma empresa definir esquematicamente como será realizada a gestão do conhecimento organizacional. Porém, não menos importante é a tarefa desta em tornar visíveis quais são seus ativos de conhecimento. Conforme Angeloni (2002, p. XIX), “a constatação de que a organização é um celeiro de saberes que podem transformá-la qualitativamente já possui um respaldo histórico na literatura sobre Administração”. Para Probst et al. (2002) é dever do gerente assistir aos seus colaboradores através da comunhão dos esforços empreendidos pelos recursos humanos e pelo departamento de TI. Uma vez que, o primeiro conhece apenas as habilidades das pessoas designadas e o segundo por mais que instale redes e softwares de comunicações não auxiliam aos demais a encontrarem as informações e contatos necessários, nesta rede. Com a ajuda do gerente é possível ir mais além do escopo básico de atividades pertinentes a estas áreas, e, assim contribuir para melhorar a visibilidade de ativos de conhecimento internos à organização.

Há diversas maneiras de se evidenciar o conhecimento existente numa organização. Para Probst et al. (2002, p. 66), é possível utilizar-se de mapas de conhecimento, que podem ser do tipo de topografias do conhecimento ou mapas de ativos de conhecimento, sistemas geográficos de informações, mapas de fonte de conhecimento e matrizes de conhecimento. No atual estudo, serão abordados apenas os mapas e matrizes de conhecimento.

Sendo assim, pode-se dizer que, conforme Probst et al. (2002, p. 68), “os mapas de ativos de conhecimento mostram onde e como são armazenados ativos de conhecimento específicos”. Tal informação é relevante visto que é importante para o usuário saber onde estão as informações das quais ele necessita, se armazenadas em alguma mídia, em papel ou até mesmo na memória de alguém que já está aposentado. Portanto, os mapas de ativos de

conhecimento levam em conta o nível de agregação do conhecimento e também oferecem ao usuário informações valiosas sobre possíveis maneiras de processá-lo.

Além do mapa citado, há também os mapas de fonte de conhecimento, os quais mostram quais pessoas em uma em uma equipe, ou dentro de uma organização, ou ainda no ambiente externo, podem contribuir com conhecimento importante para tarefas específicas.



Figura 05: Mapas de fonte de conhecimento  
Fonte: Adaptado de Probst et al. (2002)

Ademais, do mapa de fonte de conhecimento que evidencia as relações existentes por diversos atores dentro da cadeia de comunicação ambiente – organização – equipe, há também a matriz de conhecimento, esta modalidade é possível ser usada para qualquer problema. O conhecimento e as habilidades relevantes podem ser posicionados em uma matriz de conhecimento baseada em duas dimensões. Para Probst et al. (2002, p. 69) “o uso de características diferentes (por exemplo, interno/externo, novo/existente, implícito/explicito...) abre perspectivas diferentes nos ativos de conhecimento da organização”.

Os mapas de conhecimento devem ser produzidos em estágios, começa-se com processos particularmente intensivos em conhecimento; eles devem ser selecionados, codificados e conectados com seu próprio sistema de navegação. A fim de garantir a atualização constante, o sistema deve ser atualizado de forma descentralizada.

Salienta-se que esta não é uma ferramenta perfeita, e, portanto, alguns cuidados devem ser observados. De acordo com a colocação de Probst et al. (2002, p. 69), estas observações referem-se quanto à possibilidade de haver distorções nas relações internas de poder ao popularizar o conhecimento, pois desta forma este se desloca para os níveis inferiores na hierarquia. Outro cuidado deve-se ao fato de que os mapas representam uma fotografia de dada situação, no entanto não são estáticos, logo eles se degeneram criando rotinas ou orientações

extras, portanto, deve ser entendido esse contexto de dinamicidade. Além disso, outras observações são feitas, quanto, por exemplo, a não adentrar a vida particular das pessoas.

Não obstante, tais materiais devem ser tidos como documentos vivos, que precisam sempre passar por atualizações, através de um processo de desenvolvimento constante. Desta forma, assegura-se a qualidade dos dados e das informações em mapas de conhecimento, e isto determina o seu sucesso e utilidade. Portanto, devem estar limitados aos componentes de conhecimento de valor elevado, especialmente na fase inicial, e devem estar vinculados aos sistemas existentes.

Conforme verificado por Preissler, Roehl & Seemann (1997) apud Probst et al. (2002, p. 70) “os mapas de conhecimentos, são mais produtivos quando existe um mercado interno eficiente de conhecimento”. Pois, conforme Sveiby (1998), “estamos constantemente gerando novos conhecimentos por meio da análise das impressões sensoriais que recebemos (...) e perdendo os antigos”. Assim, ao atualizar constantemente estas ferramentas denota-se a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados, observando que não apenas a organização, mas também seus colaboradores valorizam o conhecimento como recurso.

## **2.6.2 Aquisição de conhecimento**

É possível dizer que ao longo dos anos transformações ocorreram no âmbito político, tecnológico, econômico e social, principalmente, no final do século XX. Tais fatos influenciaram e ainda influenciam sobremaneira os modos de gestão de diversos tipos de organização. Para Rocha-Pinto et al. (2007, p. 17) “a distinção entre as empresas tradicionais e as novas organizações são as respostas que estas têm oferecido às pressões das mudanças no macroambiente organizacional”

Ainda, conforme Stewart (1998), uma empresa se torna verdadeiramente voltada para o conhecimento quando se conscientiza e se envolve no “nível mais profundo”, onde se busca a informação por seu próprio valor intrínseco e não apenas para automatizar e transmitir outras atividades. Atingido tal nível de comprometimento a empresa se verá envolvida em novos domínios de atividade: busca de detalhes valiosos; realização de simulações; geração de um negócio a partir do conhecimento em si.

Em um futuro breve, de acordo com Drucker (2001a, p. 9) será possível dizer que nas organizações o trabalho será executado por especialistas reunidos em forças-tarefas que

permearão os departamentos tradicionais. Ainda neste contexto, a coordenação e o controle dependerão, em parte, da disposição dos empregados para a autodisciplina. Acrescenta-se a isto o fato de que a típica empresa de grande porte terá a metade dos níveis gerenciais e um terço da quantidade de gerentes. Nota-se neste cenário, uma mudança de paradigma que parte de um pressuposto de um ambiente industrial para um ambiente de conhecimento.

Neste ambiente de mudanças, conforme é citado por Gates (1999, p. 9), se a questão que marcou os anos 80 foi a qualidade, e a dos anos 90 foi a reengenharia, então certamente a questão da primeira década do próximo século é a velocidade: “com que rapidez a natureza dos negócios mudará, quão rápidas serão as transações comerciais e como o acesso à informação irá alterar os estilos de vida dos consumidores e suas expectativas em relação às empresas”. Sendo assim, a melhora da qualidade e o aperfeiçoamento dos processos empresariais ocorrem em função do aumento da velocidade dos negócios, quando um fabricante ou comerciante responde a mudança nas vendas em questão de horas, ao invés de semanas, este passa a ser uma empresa de serviços e não mais, essencialmente, de produtos. Neste contexto, se verifica que:

é importante que as organizações desenvolvam uma postura voltada para o aprendizado e destaquem em seus princípios, filosofia, perfil de seus funcionários-infra-estrutura e estrutura organizacional, como meio de maximizar seu processo de aprendizagem. Santos (2006, p. 13)

Portanto, as organizações devem orientar-se para a obtenção, armazenagem, processamento e, acima de tudo, a disseminação e uso da informação e do conhecimento. Tomando-se por base esse objetivo é possível evidenciar uma nova organização, que deixa de orientar-se por velhos princípios e passa a fazer uso dos princípios norteadores das organizações do conhecimento. O que caracteriza conforme Kuhn apud (Sveiby, 1998) uma mudança de paradigma que “se instala quando uma proporção suficiente de pessoas muda sua maneira de ver o mundo e começa a enxergar os fenômenos com uma nova perspectiva compartilhada”. Assim sendo, Sveiby (1998, p. 32) apresenta um quadro comparativo de focos adotados pelas organizações, apresentado a seguir.

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

Quadro 01: Os princípios da organização do conhecimento

Fonte: Sveiby (1998)

Para Sveiby (1998, p. 33), as conseqüências práticas gerenciais desses princípios já podem ser encontradas em “empresas do setor de serviços de negócios, visto que muitas já estão operando na economia do conhecimento”. Ainda para o autor, a economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados visto que a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita.

Para tanto, a estrutura interna possui grande importância. Pois, é por meio dela que ocorre o fluxo de conhecimento dentro de uma organização, que abrange “as patentes, os conceitos, os modelos e os sistemas de computação e administrativos que servem de suporte para os profissionais envolvidos no processo de criação de conhecimento com os clientes” Sveiby (1998, p. 93). Além disso, conforme o autor, os funcionários se combinam com a estrutura interna para constituir a organização, de forma a gerenciar a estrutura interna e assim gerenciar a organização. Sendo assim, observa-se que os princípios elencados anteriormente, acerca das organizações baseadas no conhecimento, denotam a importância da mudança de

foco, nos diversos componentes da organização, que atualmente, contemplam uma nova abordagem com foco na capacidade humana de desenvolvimento.

Não obstante, é válido apresentar a contribuição realizada pelos *stakeholders*, conforme cita Probst et al. (2002, p. 100) “o conhecimento externo pode ser adquirido por administração seletiva e cuidadosa de contatos com os *stakeholders* da empresa”. É válido estabelecer o conceito de *stakeholder* que, para Bleicher, (1992, p. 105, 139) apud Probst et al. (2002, p. 100) “são os grupos no ambiente que têm interesses particulares nas atividades da empresa ou que necessitam dela especificamente”. O potencial de conhecimento e os ativos de conhecimento desses grupos têm grande importância para a empresa, entretanto a relevância individual de cada grupo irá depender muito da conjuntura organizacional e do campo de conhecimento em discussão. Para Probst (2002, p. 100) “os *stakeholders* mais importantes (...) são geralmente clientes, fornecedores, proprietários, representantes dos funcionários, políticos, mídia e líderes de opinião, o mundo financeiro e o público em geral”.

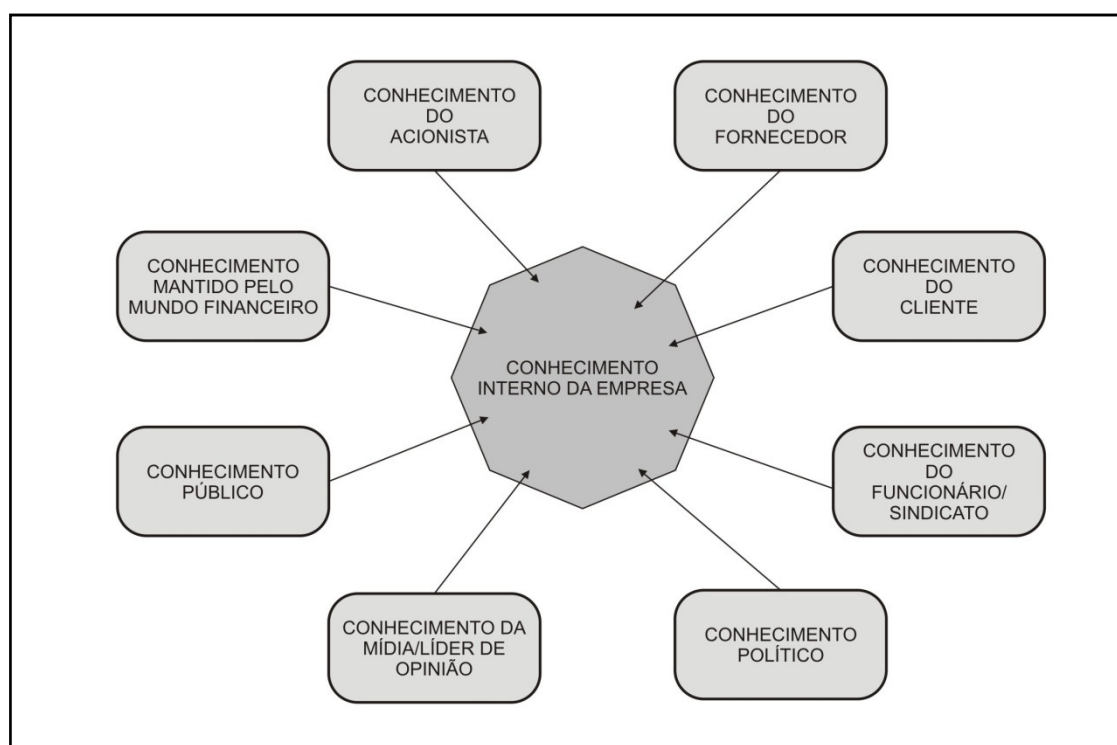


Figura 06: Relações com os *stakeholders*  
Fonte: Probst et al. (2002)

As se observar o relacionamento com os *stakeholders*, Sveiby (1998) destaca o papel dos clientes, visto que estes oferecem treinamento aos funcionários, podem ser utilizados como referências; conversam entre si, e, portanto fazem a propaganda e a imagem de uma organização. Além disso, incentivam o desenvolvimento da competência com suas exigências.

Ainda para Sveiby (1998, p. 141) quanto à escolha da empresa do conhecimento no que diz respeito a clientes, “tem um significado estratégico vital porque o tipo de clientes com os quais uma empresa do conhecimento trabalha determina tanto a qualidade quanto a quantidade de suas receitas intangíveis do conhecimento”. Sendo assim, em um último estágio, o fluxo de conhecimento gerado pelos clientes acaba se transformando em uma fonte efetiva de receita.

Ainda tendo em vista o cliente, dessa vez Stewart (1998, p. 136) faz uma abordagem referente à participação deste na cadeia de valor intangível. O autor diz que “para entender o capital do cliente e as oportunidades de acúmulo de riqueza que este cria tanto para o comprador como para o vendedor, deve-se observar a cadeia de valor intangível e não a tangível”. Ainda, para o autor, o valor é – ou deveria ser – agregado em cada etapa. A idéia é agregar o máximo de valor pelo menor custo possível, e por fim, incorporar esse valor a margem de lucros.

Para Probst et al. (2002, p. 103), “os canais que conduzem o conhecimento externo para a base de conhecimento da organização será estruturado de forma diferente em cada caso”. Portanto, o planejamento da comunicação e das ações conjuntas entre grupos de parceiros e a organização deve ser organizado de forma criativa, a fim de extrair o máximo de benefício para todos os envolvidos.

### **2.6.3 O treinamento e desenvolvimento do conhecimento**

Uma organização que aprende precisa contar com o engajamento e a liderança dos seus gestores. Isto é válido não somente para profissionais diretamente ligados a área de recursos humanos da empresa, mas sim para todos os cargos de chefia dentro da organização. Senge (2000) diz que é necessário demonstrar crença na empresa e nas pessoas que a integram.

Na sociedade pós-industrial, o conhecimento é considerado a principal vantagem competitiva para uma organização. E, para Mussak (2003), a competência é o produto entre conhecimento, habilidade e atitude. Sendo assim, não se pode confundir conhecimento com competência, mesmo que seja um elemento que tem grande volatilidade nos dias atuais. Ainda para Mussak, tendo em vista que esta é a sociedade do conhecimento, então há que se preocupar em efetuar constantemente a reposição deste.

Diversas empresas já têm buscado realizar as seleções de novos colaboradores com enfoque na capacidade e no desejo do aprendizado. Assim, tais profissionais passam a construir



o conhecimento de modo compartilhado e o inverso também: a empresa propicia o ambiente e os recursos para que o colaborador possa a cada dia ampliar seus conhecimentos e contribuir para a empresa.

Os bons funcionários passaram a querer trabalhar em uma empresa menos pelo que podem ganhar de dinheiro e mais pelo que podem ganhar de conhecimento. Até se pode atrair talentos com salários e planos de benefícios, mas só é possível retê-los com um ambiente de aprendizado contínuo (MUSSAK, 2003, p. 63).

Sendo assim, verifica-se que não é tão somente o estímulo financeiro que desperta o interesse dos colaboradores à ação. Ainda complementando, conforme Mussak (2003, p.65), “eis a importância da criação de um ambiente humano saudável, capaz de permitir a colaboração e o aprendizado nas empresas, nas equipes, nas escolas da vida”. Tal afirmação é importante ser analisada porque o autor se refere à participação de dois atores na geração do conhecimento: o aprendiz e o mestre. O real conhecimento só será possível quando houver trocas de experiências, estímulos e motivação para a busca e interpretação das informações. Ainda de acordo com Mussak (2003), uma empresa não é responsável por desenvolver pessoas, mas sim prover os meios para que elas se desenvolvam. Neste cenário todos ganham: a empresa e os colaboradores.

Empresas e outros ambientes de trabalho são micro-culturas que se retroalimentam do comportamento das pessoas que ali vivem, trabalham, pensam, sonham, agem. Considerando-se que o trabalho é, atualmente, quase todo realizado por equipes, e não mais por artesãos isolados, ambientes de trabalho devem ser ambientes de colaboração. Considerando-se a importância da construção do conhecimento como vantagem competitiva, ambientes de trabalho devem ser ambientes de aprendizado. Eis a melhor definição das empresas hoje: **empresas são ambientes de aprendizado e de colaboração**. (MUSSAK, 2003, pg. 84).

Neste cenário de desenvolvimento, há uma relação benéfica para a organização e para os colaboradores, pois ambos beneficiam-se com o uso do conhecimento. Assim, denota-se um perfil de profissional decorrente da revolução da informação, ainda é possível acrescentar a expressão utilizada por Drucker (1999) “trabalhador do conhecimento”, para designar os atuais profissionais que lidam com a informação, pois, para ele, são seis os fatores que determinam a produtividade deste trabalhador, o que resulta ao final em uma vantagem competitiva para a empresa:

1) A produtividade do trabalhador do conhecimento requer que façamos a pergunta: **Qual é a tarefa?**; 2) Ela exige que coloquemos a responsabilidade pela produtividade nos próprios trabalhadores do conhecimento. Eles **precisam** gerenciar a si mesmos e ter **autonomia**. 3) A inovação continuada tem de fazer parte do

trabalho, da tarefa e da responsabilidade dos trabalhadores do conhecimento. 4) O trabalho do conhecimento requer aprendizado contínuo por parte do trabalhador, mas também ensino contínuo. 5) A produtividade do trabalhador do conhecimento não é – ao menos principalmente – uma questão de **quantidade** produzida. A **qualidade** é, no mínimo, igualmente importante. 6) Finalmente, a produtividade do trabalhador do conhecimento requer que ele seja visto e tratado como um ‘ativo’, e não como ‘custo’, e que os trabalhadores do conhecimento **queiram** trabalhar para a organização. (DRUCKER, 1999, pg. 117).

Desse modo, Drucker (1999) aborda diversos fatores que agregam valor à empresa se corretamente aplicados. É possível observar que o enfoque dado à atuação do colaborador e da empresa são característicos e necessários em função da sociedade da informação. O que é relevante ao contexto atual, visto que segundo Cavalcanti e Gomes (2000) apud Rocha-Pinto et al. (2007, p. 95) houve “um desvio do eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologias e conhecimento”. Assim, tal mudança exige um aprendizado contínuo, para que se possam desenvolver qualificações mais amplas, o que por sua vez implica em maior investimento em aprendizagem.

Por conseguinte, é importante destacar que os processos de aquisição de aprendizagem, mudam em função das alterações da natureza do trabalho. A partir das estratégias empresariais é definido o conjunto de conhecimentos e competências necessários, tendo em vista as particularidades tecnológicas, e, não apenas o ofício ou especialidade do colaborador. Para Rocha-Pinto et al. (2007, p. 96) “decorre daí a importância que as empresas nos dias de hoje atribuem à formação de profissionais polivalentes, com conhecimentos generalizáveis”.

Logo, uma mudança é necessária nos programas de treinamento e desenvolvimento. A fim de “desenvolver o novo perfil e os novos conhecimentos, as empresas precisam elaborar uma metodologia de gestão de conhecimento que privilegie desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades alinhadas com o movimento estratégico da organização” conforme assertiva de Rocha-Pinto et al. (2007, p. 96).

Em outras palavras, as organizações vêm se preparando para enfrentar esses desafios através da aprendizagem contínua de todos os seus colaboradores, como também de sua cadeia de valor e de seus relacionamentos. Não obstante, a gestão do conhecimento enfoca todo o espectro do capital intelectual disponível na organização. E, a partir disto viabiliza comunidades informais responsáveis pela transparência e socialização de conhecimentos tácitos ou não-codificados, então para Rocha-Pinto et al. (2007, p. 97) “a GC só terá sucesso se houver uma cultura de socialização, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimentos. É aí que as TICs prestam significativas contribuições”.

Portanto, um dos objetivos da gestão do conhecimento é o de criar um ambiente favorável dentro das organizações. De modo que seja possível agir inteligentemente e dessa forma garantir a viabilidade, o sucesso global e que se possa também extrair o maior valor de seus ativos de conhecimento. Para tanto é possível contar com a contribuição dos programas de treinamento e desenvolvimento.

É válido mencionar que há várias conceituações atribuídas a treinamento e desenvolvimento. No entanto adota-se aqui a proposta por Rocha-Pinto et al. (2007) que considera o treinamento como um processo de aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimento, de habilidade e de mudanças de atitudes, o que deve estar envolvido com o desempenho de uma tarefa ou de um cargo. Já no que tange o desenvolvimento, seria, sobretudo, o processo direcionado para o crescimento integral do homem, notado na mudança comportamental, na ampliação de suas habilidades e seus conhecimentos para a solução de novas e diferentes situações ou problemas, é possível ainda complementar que:

Na verdade, o binômio treinamento e desenvolvimento (T&D) atua numa linha de concepção mutuamente complementar. Em sua natureza, é atividade-meio para o alcance dos objetivos organizacionais. Em sua essência, deve ser o principal fiel da balança entre desenvolvimento individual e as necessidades organizacionais. Rocha-Pinto et al. (2007, p. 103).

Portanto, deve-se observar a questão treinamento e desenvolvimento sob uma perspectiva sistêmica. Sendo ela um processo de T&D composto por quatro etapas, conforme sugestão de Rocha-Pinto et al. (2007), a saber, diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

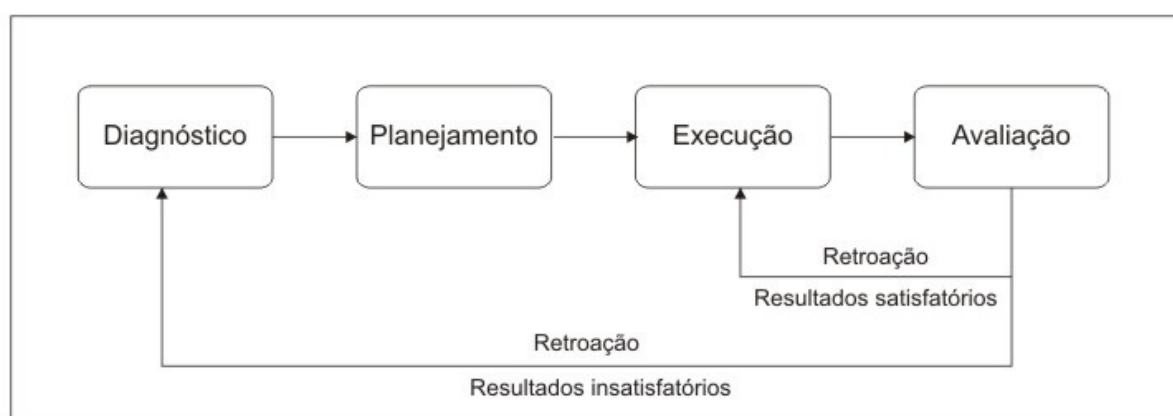


Figura 07: Sistemática de T&D  
Fonte: Rocha-Pinto et al. (2007)

Dessa maneira o diagnóstico abrange uma verificação organizacional composta de três enfoques: organizacional, funcional e individual – analisando as competências verificadas em relação às desejadas. Para Rocha-Pinto et al. (2007) é decorrente desta etapa o levantamento de necessidades de treinamento - LNT - que contribuirá para o desenvolvimento de programas a serviço dos objetivos organizacionais desejados.

Já o planejamento incide na elaboração de um conjunto de políticas, diretrizes e objetivos do sistema. Rocha-Pinto et al. (2007, p. 105) define “a política de treinamento é o conjunto de linhas de ação de treinamento, fundamentais para se estabelecer uma sintonia com os macro objetivos da organização”. Cabe ressaltar que é função do planejamento de T&D a priorização e detalhamento de atividades observando a questão de autoridade e responsabilidade; tempo disponível; recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos necessários; seleção de conteúdo, metodologias e recursos instrucionais; além da definição do público alvo, bem como as formas de avaliação.

Compete à execução a realização efetiva, na administração, no acompanhamento e na manutenção dos projetos e programas de treinamento previamente definidos.

No que concerne a avaliação é válido dizer que esta toma por base os resultados alcançados e realiza a revisão crítica de todo o processo. É uma etapa decisiva no processo de T&D e se concretiza a partir do uso de indicadores de desempenho do processo e de aprendizagem do público-alvo. Conforme Kirkpatrick (1994) apud Rocha-Pinto et al. (2007, p. 105);

- a) Nível 1 (reação) – pode ser realizado através da aplicação de questionários ao término da atividade de treinamento, que busquem medir as impressões dos participantes com relação ao conteúdo abordado, ambiente, instrutores, materiais didáticos e recursos instrucionais;
- b) Nível 2 (aprendizado) – feito por meio da observação no ambiente de trabalho (pela chefia imediata ou pela equipe de recursos humanos) ou através da aplicação de testes, que visam determinar a extensão com que o treinamento melhorou as competências dos participantes;
- c) Nível 3 (aplicabilidade) – também por ser feita por meio da observação no ambiente de trabalho, pelo superior imediato, no entanto, neste caso com a assessoria da equipe de RH, buscando identificar o quanto do treinamento é demandado no cotidiano do trabalho; em outras palavras baseia-se em avaliar o próprio desempenho do profissional;

d) Nível 4 (rentabilidade ou resultados) – praticado perante a observação no ambiente de trabalho e também pela análise de indicadores de desempenho, pretende avaliar se o treinamento somou algum valor ao negócio, considerando tanto os aspectos tangíveis (produtividade e qualidade) quanto os intangíveis (relacionados à cultura e ao clima organizacional).

Enfim, se a organização pretende adquirir vantagem competitiva através do uso da gestão do conhecimento é importante que ela se conscientize da necessidade em se tratar os processos de T&D de uma forma sistêmica, a fim de auferir resultados positivos para o rendimento global da empresa.

Neste sentido, Probst (2002, p. 109) corrobora ao afirmar que “o desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos nos quais a organização se empenha conscientemente para adquirir as competências que não tem, ou criar competências que ainda não existem dentro ou fora da empresa”. Os autores ainda aduzem que é importante que a organização “concentre-se no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes”. Todos estes esforços são válidos visto que o desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo especialmente importante em se tratando de gestão do conhecimento.

#### **2.6.4 Partilha e Distribuição do conhecimento**

Para que as empresas possam melhor alocar seus recursos de uma maneira mais eficaz e eficiente em capital intelectual, é fundamental que ela o defina rigorosamente de forma a torná-lo palpável e útil. Criando, portanto, entendimento e tendências à ação essa é a defesa feita por Stewart (1998) quanto à distribuição do conhecimento. Assim, o compartilhamento do conhecimento torna-se um dos fatores essenciais à gestão do conhecimento e ainda tem se a corroboração de Stewart (1998), quanto à prática tornar-se imprescindível já que não há serventia em dispor de conhecimentos importantes se não se gera a sua partilha. Este elemento construtivo, a distribuição do conhecimento, “é uma das tarefas mais difíceis na gestão do conhecimento” conforme Probst et al. (2002, p. 136).

Sendo assim, torna-se fundamental para a organização conseguir promover o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos. Conforme Grotto apud Angeloni (2002, p. 107) “o conhecimento explícito é formal e sistemático e pode ser facilmente

comunicado e partilhado. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação”. O primeiro é o que está disponível em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios, pesquisas, etc. Enquanto, o segundo é aquele que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda dos indivíduos. Denota-se dessa forma uma relação onde o conhecimento pode estar incorporado nas pessoas, conhecimento tácito, agregado em produtos, processos e serviços, ou registrados em documentos.

Consoante à lição de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado com base em uma combinação entre o conhecimento tácito e o explícito, sendo possíveis quatro modos de conversão do conhecimento, citado por eles como sendo: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização, demonstrados na figura a seguir.

	<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>
<b>Conhecimento Tácito</b>	Socialização	Externalização
<b>Conhecimento Explícito</b>	Internalização	Combinação

Figura 08: Modos de conversão de conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A partir da abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997), há então quatro modos de conversão do conhecimento que podem ser entendidos pelas relações elencadas abaixo.

- a) Socialização – de tácito para tácito.
- b) Externalização – de tácito para explícito.
- c) Combinação – de explícito para explícito.
- d) Internalização – de explícito para implícito.

Na primeira situação há uma interação por meio da troca de experiências. Pois neste caso o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com outro, através da linguagem, observação, imitação e prática. Já no segundo caso, na externalização, a pessoa compartilha seu conhecimento tácito com as demais pessoas por um meio não direto. Por sua vez a concatenação e partilha entre conhecimentos explícitos enseja a combinação. E por fim, na internalização ocorre o compartilhamento de forma direta, no qual o receptor ao adquirir o conhecimento explícito transforma este em implícito.

Portanto, evidencia-se que o compartilhamento dos processos de combinação e internalização ocorrem de forma facilitada e difundida, uma vez que partem de um conhecimento explícito. Agora, conforme Grotto apud Angeloni (2002, p. 108) ao abordar-se a socialização e a externalização, que envolvem o conhecimento tácito, o compartilhamento

apresenta-se como demorado e ineficaz. Ainda de acordo com Grotto apud Angeloni (2002, p. 108) “muitas organizações ainda não atentaram para o fato de que grande parte do saber organizacional diz respeito justamente a esse conhecimento subjetivo que reside na mente dos seus membros”.

Logo, um dos desafios da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento desse conhecimento que não é encontrado de forma explícita nas organizações, ou seja, ele não está em relatórios, dados de pesquisas, arquivos, etc. Para Grotto apud Angeloni (2002, p. 109) “como é um conhecimento de difícil captação, formalização e comunicação, diligenciar seu compartilhamento pode exigir mudança e mobilização de toda a organização”. Para haver a distribuição do conhecimento, a autora propõe duas abordagens a da informação e a da tradição. Na primeira, o conhecimento é compartilhado de forma indireta (palestras, apresentações audiovisuais, manuais, livros). Enquanto na segunda, o compartilhamento do conhecimento ocorre de forma direta, há uma troca de indivíduo para indivíduo (receptor) que participam do processo de transferência.

Portanto, para Grotto apud Angeloni (2002, p. 109) “a informação é favorável ao compartilhamento de conhecimentos explícitos, enquanto a tradição deve ser utilizada no compartilhamento de conhecimentos tácitos”. Vale lembrar, que o compartilhamento do conhecimento pode ser obtido em uma organização através de iniciativas formais ou informais, sendo que em cada empresa haverá particularidades e especificidades a serem respeitadas. Ao pensar em incentivar a distribuição do conhecimento por medidas informais, a empresa deverá entender que este não necessariamente ocorre por sua intervenção, isto é, Grotto apud Angeloni (2002) menciona que as pessoas trocam idéias a respeito de determinado assunto, pedem conselhos para resolver algum problema e perguntam em que o colega está trabalhando.

Em comentário a esta questão, Davenport (2006, p. 65) diz que “compartilhar o conhecimento é uma prática difícil”. O autor afirma isto visto que não é possível saber do que as pessoas sabem ou o quão diligentemente esta pessoa buscou o conhecimento disponível. Entretanto, de acordo com o autor há um volume de pesquisa substancial que indica que os grupos de trabalhadores do conhecimento que compartilham o saber obtêm um desempenho melhor do que aqueles que não o fazem.

Outra observação quanto à distribuição do conhecimento, para Davenport (2006, p. 65), “a abordagem mais viável para administrar a distribuição ou compartilhamento do conhecimento não é gerenciar o processo por si só, mas sim as circunstâncias externas em que ocorre a distribuição do conhecimento”. Porque não necessariamente em função do gestor solicitar a sua equipe que compartilhe o conhecimento isto possa efetivamente acontecer. Mas,

resultados expressivos podem ser obtidos caso seja decidido mudar o layout e facilitar a comunicação da equipe. Conforme Probst et al. (2002, p. 170) “se o local de trabalho se tornar mais favorável ao usuário – e existem maneiras reconhecidas de fazê-lo – então o uso do conhecimento também aumenta”. Para o autor, os fatores mais importantes são o posicionamento das estações de trabalho e das seções dentro do prédio, e uma disposição adequada ao usuário de estações de trabalho individual. O fator decisivo é a proximidade física dos trabalhadores ao conhecimento do qual necessitam.

Agora, em se tratando de compartilhamento formal do conhecimento, para Grotto apud Angeloni (2002, p. 111) “a intenção e a formalidade nas práticas estão sempre presentes”. Pode-se observar isto em reuniões, e na utilização de documentos escritos, tais como manuais e relatórios. No entanto, tais atitudes ainda são incipientes para promover um nível maior de conhecimentos compartilhados. Em contrapartida, há outras técnicas propícias ao compartilhamento do conhecimento explícito, conforme elencado por Grotto apud Angeloni (2002), como palestras e apresentações, além de métodos conhecidos como “carona” ou “padrinhos” quando um profissional júnior ou *trainee* trabalha durante um relativo período de tempo com outro que possua mais experiência, a fim de compartilhar por meio da observação, imitação e prática.

Sendo assim, verifica-se que é possível as organizações adotarem práticas formais de compartilhamento do conhecimento. As quais enfatizam o uso das tecnologias de informação (TIs), a fim de armazenar o conhecimento ou facilitar o acesso a este. Como exemplo, pode-se citar o *e-mail*, a videoconferência e o sistema de redes, os quais são ferramentas que suportam as práticas formas de compartilhamento do conhecimento.

É importante destacar que:

o compartilhamento e a distribuição de conhecimento têm uma posição de destaque na gestão do conhecimento. Elas apóiam fatores competitivos vitais como tempo e qualidade, e possuem alavancagem devido a sua importância para outros aspectos da gestão do conhecimento. Probst et al. (2002, p. 161)

Dessa forma, ao entender este processo como essencial para a gestão do conhecimento, Probst et al. (2002, p. 162) elenca três tarefas envolvidas no compartilhamento e na distribuição do conhecimento:

- a) A reprodução de conhecimento, transferindo-o rapidamente para um grande número de funcionários;
- b) A proteção e o compartilhamento de aprendizado anterior; e,



- c) A troca simultânea de conhecimento, que leva ao desenvolvimento de novo conhecimento.

Portanto, a abordagem de Grotto apud Angeloni (2002) ao enfatizar o compartilhamento pelo modo formal e informal, além das estratégias de codificação e personalização. Somadas a proposta de Probst et al. (2002), que considera o uso de tecnologias da informação e das comunicações, além da utilização de redes para a distribuição do conhecimento, é possível concluir que uma combinação de pessoas e tecnologia em sistemas híbridos é uma abordagem promissora, por contemplar a diversidade de recursos disponíveis.

### **2.6.5 Utilização do conhecimento**

Quando se fala sobre o conhecimento existente em uma organização e como este pode ser usado para se tornar uma vantagem competitiva, “isso nos diz mais sobre o que o capital intelectual faz do que sobre o que ele é” diz Stewart (1998, p. 60). Ao se buscar uma definição acerca do conhecimento, o autor recorre a uma definição fornecida por Klein e Prusak apud Stewart (1998, p. 61) que seria, “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”. Ainda é possível complementar esta definição:

A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem. Klein e Prusak apud Stewart (1998, p. 61)

Dessa forma, ao se analisar o capital intelectual convertido em conhecimento, é possível concluir que o conhecimento está disponível em locais rotineiros, mas também em lugares não tão esperados. É útil para pequenos processos operacionais, além de servir a propósitos estratégicos. Sendo assim, entende-se que ele deve ser utilizado, elementarmente, a fim de atender aos objetivos organizacionais, mas também para fornecer vantagem competitiva para a empresa.

Certamente, os elementos construtivos do conhecimento devem ser orientados para o uso eficiente do conhecimento não apenas individual, como também organizacional, a fim de se atingir as metas da empresa. Para Probst et al. (2002, p. 165), “o conhecimento em ação é a

medida mais significativa da gestão do conhecimento bem-sucedida, pois a aplicação produtiva de conhecimento é a única maneira de traduzi-lo em resultados visíveis”.

Ao se resgatar o diagrama proposto por Probst et al. (2002), figura 04, é possível observar que a utilização do conhecimento está quase no fim do ciclo da gestão do conhecimento. No entanto, sem prejuízo ao conteúdo, poder-se-ia inverter o ciclo, pois conforme Probst et al. (2002, p. 165) “os processos de identificar, desenvolver adquirir, compartilhar e distribuir conhecimento devem sempre estar engrenados com as necessidades de usuários em potencial”.

É oportuno ainda ressaltar que, caso haja alguma disfunção no sistema, quando, por exemplo, os sistemas de informação da gerência não são usados ou os relatórios de determinado projeto não são lidos, uma das razões para tais ocorrências, é que eles podem não ter sido planejados para atender às necessidades dos usuários. Nestes casos é importante verificar se os sistemas são planejados, tendo em vista as necessidades do usuário final.

Não obstante, Davenport (2006) destaca que o foco sobre o uso do conhecimento deve incidir não apenas sobre o uso inicial deste, mas sobre a reutilização também. Apesar de ser uma meta difícil de ser alcançada, havendo investimentos adequados conforme citado por Davenport (2006, p. 67) “documentação, bibliotecas, catálogos, estruturas modulares para objetos de conhecimentos” e de se adotar uma visão ampla dos processos é possível promover a reutilização. Outros fatores que contribuem para tanto, conforme o autor é a liderança - ter um executivo responsável pelo processo que entenda o valor da reutilização e que esteja disposto a gerenciar de forma a tornar o reaproveitamento uma realidade na organização.

Neste tocante, Probst et al. (2002, p. 168) corrobora ao dizer que “os indivíduos devem ser estimulados a manter uma atitude crítica para os métodos existentes e a síndrome do ‘não foi inventado aqui’ deve ser evitada”. Ainda é possível complementar visto que “tal atitude é relevante visto que o conhecimento deve ser visto como um recurso que deve ser usado por todos para o benefício geral, independente de sua procedência” Probst et al. (2002, p. 168).

De acordo com Davenport (2006, p. 67), retoma-se o segundo fator, “que é a *visibilidade desse ativo* ou a possibilidade de encontrá-lo e empregá-lo com facilidade, quando assim desejado”. Por fim, o terceiro fator refere-se ao controle desse ativo e das atividades destinadas a garantir que a qualidade do conhecimento seja mantida ao longo do tempo. Portanto, a fim de que se realize um reaproveitamento do conhecimento, é importante, conforme mencionado pelo autor, reunir esses três fatores.

Resumidamente, pode-se dizer que não é suficiente adquirir, desenvolver a acumular conhecimento, este precisa estar disponível para uso e ser usado, bem como ser reutilizado para

que seja possível agregar valor à empresa. Desde que, haja uma correta estruturação do ambiente de trabalho, atendendo às necessidades do trabalho em grupo e individual, o uso do conhecimento será potencializado.

É necessário o reconhecimento da organização conforme sustenta Probst et al. (2002, p. 173) “que existem barreiras ao uso do conhecimento, assim como existem barreiras para compartilhá-lo. Elas podem ter origem na ‘cegueira organizacional’ no medo de revelar as próprias fraquezas ou em uma desconfiança geral do conhecimento ‘externo’”. Assim, a aplicação do conhecimento deve ser analisada em todos os estágios da gestão do conhecimento. Além disso, é importante focar as necessidades dos usuários em vista de todos os elementos construtivos da gestão do conhecimento.

#### **2.6.6 Retenção do conhecimento**

As contribuições que o avanço da informática tem oferecido às organizações, certamente, são inegáveis, por meio delas é possível encontrar conhecimento onde antes havia certa quantidade de dados e informações. Dentre suas contribuições, Terra (2002, p. 149) relaciona “a internet, novas interfaces gráficas, técnicas como *data mining* (encontro de relações não-evidentes entre variáveis), *information farming* (uso de computador como espaço pessoal para obtenção de informações) e *knowledge-based search systems*”. Entretanto, Terra (2002, p. 149-150) salienta que há de se destacar o fator humano neste cenário, ou seja, a associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação.

Para Davenport (2006, p. 85) uma alternativa “é integrar o conhecimento ao próprio fluxo do processo de trabalho”. Partindo desse pressuposto, entende-se que os profissionais não precisam buscar conhecimento, já que este está acessível sempre que necessário. Sendo assim, para Terra (2002, p. 153) “as informações e os sistemas de informação têm de ser precisos, imediatamente disponíveis no tempo e no espaço, e têm de estar disponíveis em um formato que facilite o uso”. Para tanto Terra (2002, p. 153) sugere que duas perguntas sejam feitas: “como essa informação agrega valor ao processo de decisão? Como ela pode chegar às pessoas que precisam dela?”.

Ao se refletir sobre tais questionamentos, outra questão fica evidenciada a de decidir o que a organização deseja administrar para que seja acessível no futuro. Assim, há pelo menos três processos básicos sugeridos às organizações, por Probst et al (2002, p. 178)

em primeiro lugar, elas devem selecionar dentre muitos eventos, pessoas e processos aqueles que valem ser retidos. Em segundo lugar, elas devem ser capazes de armazenar sua experiência de forma adequada. Finalmente, elas devem garantir que a memória organizacional esteja atualizada.

No cotidiano das empresas, é possível observar que a cada dia um novo episódio produz experiências que podem ser úteis no futuro, e então, deveriam ser conservadas. Como exemplos, podem ser citados relatórios de projetos, atas de reuniões, cartas e apresentações. No entanto, há a necessidade de decidir qual conhecimento preservar. Probst et al. (2002, p. 179) sugere que sejam usadas regras de seleção a fim de evitar documentar qualquer evento, porém, evidencia que “o desafio é separar as experiências valiosas do resto e transferir dados, informações e habilidades valiosos para os sistemas organizacionais em que eles podem ser úteis a toda a empresa”.

É possível complementar a abordagem de Probst et al. (2002) com a colocação de Terra (2002, p. 155), quando este diz que “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”. Ademais, há que haver um relacionamento entre a organização e seus colaboradores, pautado na confiança. Para que, dessa forma, estes se sintam motivados a compartilhar seu conhecimento e então, utilizar os sistemas como ferramentas que aumentam o estoque e o fluxo de conhecimento na empresa. Caso contrário, é possível que os colaboradores entendam tais sistemas como uma forma da empresa exercer controle sobre as atividades executadas. Um importante destaque feito por Terra (2002, p. 155) é que “controlar é um verbo que está associado à Era Industrial, enquanto facilitar está associado à Era do Conhecimento”.

Outra abordagem que diz respeito à retenção do conhecimento é quando a fonte do conhecimento é um colaborador habilidoso ou um especialista importante. Nestes casos, para a organização usufruir desse conhecimento a sugestão de Probst et al (2002, p. 193) é a de que eles possam se ligar à organização por sistemas de incentivos, ou ainda, por desincentivos à saída. Entretanto, caso o indivíduo não mais esteja na organização pode-se estabelecer parcerias por meio de ligações flexíveis. Além disso, a fim de fixar o conhecimento coletivo, os autores, sugerem que sejam utilizados a redação de atas, a discussão em grupo e o desenvolvimento coletivo da linguagem.

Uma observação pertinente de Probst et al (2002, p. 193) é a de que “se não se estabelecerem mecanismos de atualização, os sistemas de conhecimento morrerão mais cedo ou mais tarde”. Isto porque ainda conforme os autores, “o esquecimento organizacional é um processo natural”, sendo possível identificar as prováveis causas, tanto em indivíduos, em grupos ou até mesmo na parte eletrônica da memória da empresa.

## 2.7 AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Ao se falar em gestão do conhecimento, principalmente, sob o enfoque fornecido por Probst et al. (2002), demonstrado na figura 04, entende-se esse sistema como um método composto por elementos construtivos do conhecimento, para o qual, o item que encerra esta abordagem é a avaliação do conhecimento. Isto porque conforme Probst et al. (2002, p. 195) “se quisermos medir o sucesso da gestão do conhecimento, precisamos ser capazes de medir o conhecimento”.

Tal intento, o componente avaliação, não é novo ao se observar que sempre esteve presente enquanto fala-se sobre gestão. Conforme Davenport (2006, p. 45) “na era industrial, essa era uma tarefa relativamente fácil; a produtividade de um trabalhador podia ser avaliada pelos resultados – o trabalho realmente produzido – ou pelas contribuições visíveis, que incluíam as horas trabalhadas ou o aparente esforço empreendido”. Entretanto, ainda conforme o autor é muito mais difícil avaliar o desempenho, ou o conhecimento, em se tratando de trabalhador do conhecimento. Ainda no que tange a medição Davenport (2006, p. 45) incita que “se não é possível medir facilmente a qualidade do trabalho do conhecimento, também não é simples determinar quais são os melhores trabalhadores do conhecimento, tampouco que tipo de intervenção poderia melhorar esse trabalho”.

Outro enfoque dado à medição, porém ao que tange à distribuição de conhecimento é dado por Davenport (2006, p. 66), “uma verdadeira medição dos resultados das atividades de distribuição do conhecimento requer melhorias na medição dos processos empresariais envolvidos”. O autor destaca tal ponto a fim de que sejam identificados nos processos quais as medidas principais em termos de desempenho e ver como o compartilhamento do conhecimento pode melhorar essas medições, para ele isto é importante para a empresa visto que “as avaliações de desempenho dos processos podem ser muitas vezes traduzidas em melhorias financeiras”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 268) também comungam desta idéia e ainda acrescentam que “os membros da equipe devem ser avaliados na medida dos novos esforços tentados. Deve-se permitir que eles cometam ‘erros importantes’”. Para os autores, nas empresas que criam conhecimento, a mudança do critério de avaliação de um método negativo para um método positivo é uma necessidade.

Por fim, Probst et al. (2002) aborda o processo de avaliação do conhecimento como composto por duas fases. Primeiramente, para eles as mudanças que ocorrem na base de conhecimento organizacional devem tornar-se visíveis, para que então sejam interpretadas frente às metas de conhecimento. Probst et al. (2002, 195) faz ainda um destaque “avaliar o conhecimento não significa calcular seu valor monetário; significa decidir se as metas de conhecimento foram ou não atingidas”. Isto implica no segundo aspecto, que é referente à mensuração das mudanças que ocorrem no conhecimento e verificar onde isto ocorreu. Para os autores, isto acontece porque não há *feedback* sobre o qual basear possíveis ajustes acerca dos vários elementos construtivos da gestão do conhecimento.

Desta forma, verifica-se a importância deste elemento construtivo, a medição do conhecimento. Pois por meio deste é possível realizar um exame essencial, conforme citado por Probst et al. (2002, 212) “para avaliar a gestão do conhecimento”. Obtém-se então um retorno, que demonstra se os objetivos de conhecimento estão formulados adequadamente e se as atividades de gestão do conhecimento são realizadas com sucesso.

## 2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS ACERCA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No decorrer deste capítulo de fundamentação teórica foram apresentados conteúdos sobre a televisão digital e os benefícios advindos da implantação desta. Além disso, iniciou-se o tema da gestão do conhecimento apresentando características das organizações baseadas em conhecimento, bem como foram apresentados seus componentes e processos inerentes a este modelo de gestão, conteúdos relevantes a fim de se definir e compreender a gestão do conhecimento em seu contexto organizacional.

Destaca-se ainda que no presente estudo abordaram-se contribuições de diversos autores, dentre os principais cita-se Stewart (1998), Sveiby (1998), Probst et al. (2002), Davenport (2006), Angeloni (2002), Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2002), porém a fim de manter uma aderência à evolução do estudo, optou-se por privilegiar, essencialmente, a

abordagem oferecida por Probst et al. (2002). Neste sentido, verifica-se então, a gestão do conhecimento conforme a metodologia proposta por este autor, que é pautada em elementos construtivos, os quais abrangem a identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização e retenção do conhecimento, bem como envolve o uso de metas de conhecimento e avaliação de conhecimento.

### 3 METODOLOGIA

Esta sessão consta da metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo e visa a informar ao leitor sobre a caracterização da pesquisa em questão, sua conceituação, bem como justificativa à luz da investigação específica.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Primeiramente, é válido destacar o conceito de pesquisa, de acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 43):

pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Para a caracterização da pesquisa atual, é tomada como base a taxionomia proposta por Vergara (2005), a qual a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada, basicamente, como descritiva e explicativa. Pode ser considerada descritiva, visto que visa descrever as características da realidade organizacional quanto à gestão do conhecimento e à implantação da TV Digital para a filiada catarinense do Sistema Brasileiro de Televisão, o SBT-SC. Não obstante, ainda pode ser caracterizada como explicativa, pois de acordo com Vergara (2005), este tipo de investigação tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos.

Nesse contexto, busca-se, com este tipo de pesquisa, esclarecer como a filiada catarinense do Sistema Brasileiro de Televisão tem conduzido a implantação da TV Digital, sob a perspectiva da gestão do conhecimento.

A presente pesquisa conta também com a classificação proposta por Ander-Egg (1978) apud Oliveira Neto (2006) quanto ao seu tipo. Sendo propostas pelo autor duas classificações, a pesquisa do tipo básica pura ou fundamental, ou, pesquisa aplicada. O presente caso é enquadrado como pesquisa aplicada visto que “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade” Ander-Egg (1978) apud Oliveira Neto (2006, p. 24).



Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso. Considerada de campo porque a investigação empírica ocorre nas dependências da filial catarinense do Sistema Brasileiro de Televisão. É documental, já que utiliza documentos internos à organização em estudo. Bibliográfica, porque para a fundamentação foram investigados assuntos sobre a televisão digital, organizações baseadas no conhecimento e seus produtos, a conceituação de gestão do conhecimento e seus processos essenciais, bem como as suas metas de conhecimento. Os principais autores utilizados foram Stewart (1998), Sveiby (1998), Probst et al. (2002), Davenport (2006), Angeloni (2002), Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2002).

Finalmente, considerada como estudo de caso, pois para Godoy (apud Silva, 2003, p. 89), o estudo de caso “caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular”. Para o autor este tipo de pesquisa oferece um benefício que é o de adquirir conhecimento do momento ou situação estudada através da exploração intensa de um único caso.

No que concerne ao método de pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa baseada em métodos indutivos. Que objetiva, conforme Zanella (2006, p. 97), “a descoberta, a identificação, a descrição detalhada e aprofundada” do objeto de estudo a fim de conhecer a realidade de acordo com a perspectiva dos sujeitos envolvidos na pesquisa. Algumas das características deste tipo de pesquisa citadas por Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1987) são: ter o ambiente natural como fonte direta dos dados; preocupar-se com a descrição dos fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta, além de conhecer como este se manifesta. As abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima e busca-se compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes.

### 3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

Tendo em vista que se utiliza a abordagem qualitativa para o presente estudo, convém evidenciar que o método qualitativo de pesquisa para Zanella (2006, p. 107) “não é empregado quando o pesquisador quer saber quantas pessoas têm preferência por um produto, portanto, não é projetado para coletar resultados quantificáveis”.

Dessa forma, o universo contemplado neste trabalho engloba todos os colaboradores e gestores da Televisão Lages Ltda., é ressaltado que a escolha dos entrevistados, deu-se em função da representatividade dos escolhidos perante o tema abordado que é a implantação da TV Digital sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento.

Convém ponderar que parte da estrutura organizacional da televisão Lages Ltda. é compartilhada pelo grupo SCC, porém possui aproximadamente 100 colaboradores diretos. Deste universo, entrevistaram-se pessoas que ocupavam os seguintes cargos: presidente da organização, publicitária que participa da equipe responsável pela implantação da TV Digital, o gestor de informática e novas tecnologias, bem como o gestor técnico (engenharia). Salienta-se não ter havido uma entrevista com o gestor de recursos humanos, visto que não há tal área na empresa estudada. Além disso, disponibilizou-se a todos os colaboradores, por meio do envio de um link, questionário a fim de verificar o conhecimento destes perante a implantação da TV Digital.

É necessário salientar que o questionário aplicado à organização não obteve o índice de retorno esperado a obtenção de censo. Houve um baixo grau de participação sendo o retorno na ordem de 20 questionários respondidos. Foram reforçadas as chamadas à participação por três vezes, porém mesmo com esta abordagem não houve alavancagem das respostas.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Esta seção visa informar, ao leitor, as formas utilizadas para se obter os dados que contemplam a resposta ao problema de pesquisa. De acordo com Gil (2007, p. 140), “obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos”. Ainda o autor ressalta que os resultados encontrados num estudo de caso devem ser oriundos da convergência ou divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Para assim, auferir validade ao estudo.

Na pesquisa bibliográfica, buscaram-se estudos relevantes e atuais sobre a implantação da TV Digital no Brasil. Não obstante, por se tratar de um estudo analisado sob a ótica da gestão do conhecimento, abordaram-se as características das organizações baseadas em conhecimento, o conceito de gestão, bem como, seus processos essenciais e metas.

Na fase de campo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, disponíveis no apêndice deste estudo; tendo em vista os objetivos propostos preliminarmente neste estudo,

bem como, disponibilização de questionário para obtenção de informações dos colaboradores. Para melhor evidência da relação entre os objetivos deste trabalho e os instrumentos utilizados, apresenta-se a seguir tabela informativa.

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Coleta de dados</b>
a) Verificar o planejamento da organização para a implantação da TV Digital	Entrevistas semi-estruturadas com o Sr. Roberto Amaral (Apêndice III) e com o Sr. Fábio Warmling (Apêndice IV)
b.1) Identificar a estrutura interna da empresa;	Entrevista semi-estruturada com a Srta. Mariana Lapolli (Apêndice I).
b.2) Identificar o conhecimento dos colaboradores quanto à implantação da TVD;	Questionário disponibilizado para acesso por meio de link enviado por email (Apêndice V)
c) Constatar como a empresa gere o seu conhecimento	Entrevistas semi-estruturadas com os senhores Roberto Amaral (Apêndice III), Paulo Sá (Apêndice II), Fábio Warmling (Apêndice IV) e Mariana Lapolli (Apêndice I).
d) Examinar com foco na gestão do conhecimento, quais são os processos essenciais de conhecimento estabelecidos	Entrevistas semi-estruturadas com os senhores Paulo Sá (Apêndice II), Fábio Warmling (Apêndice IV) e Mariana Lapolli (Apêndice I)
e) Propor sugestões de melhorias	Mediante análise de todos dados coletados

Quadro 02: Instrumentos de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora

Primeiramente, a entrevista que deu início ao processo de coleta de dados ocorreu em 02 de outubro de 2009, com a publicitária que compõe a equipe responsável pela implantação da TV Digital, Srta. Mariana Lapolli. Ela é Publicitária e mestre em mídia e conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) as perguntas aqui feitas foram de teor organizacional, quanto a histórico, produtos e atributos da TV Digital, processo de implantação e atividades pertinentes.

Num segundo momento, em 20/10/2009, foi entrevistado o Sr. Paulo Sá, gerente técnico de novas tecnologias na organização, Bacharel em Informática pela UNIPLAC e Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Foi verificado com o Sr. Paulo questões acerca da estrutura de TI, banco de dados e sistemas, abordagens para a resolução de problemas, a responsabilidade da manutenção e melhorias nos sistemas de conhecimento, questões sobre treinamento e desenvolvimento, e, sobre a automação do telejornalismo da emissora.

A terceira entrevista aconteceu em 28 de outubro e foi realizada com o Sr. Roberto Amaral, Presidente da Televisão Lages Ltda., engenheiro pelo Instituto Nacional de

Telecomunicações -INATEL e Administrador pela Universidade do Planalto Catarinense-UNIPLAC, além de mestre em administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina-UDESC. Os dados coletados com o Sr. Roberto Amaral de maneira geral referem-se ao aspecto estratégico da organização, quanto aos benefícios da implantação da TVD, questões de estrutura organizacional, metas de conhecimento e programas de desenvolvimento existentes, dentre outros apresentados detalhadamente no apêndice.

Por fim, o Sr. Fábio Warmling Branco concedeu entrevista em 30 de outubro de 2009, ele que é diretor técnico (engenharia) da organização, sua formação é na área de telecomunicações pela FURB e pós-graduando na área de gestão de pessoas nas organizações pela UNIPLAC. De forma geral, foram verificadas na ocasião, questões acerca da preparação da empresa para a implantação da TVD, sobre o desempenho dos trabalhos da equipe responsável pelo projeto de implantação, aspectos referentes ao *phase-in* e *phase-out* das tecnologias abordadas, bem como a questão do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores de sua área.

Informa-se que as questões preparadas para as entrevistas foram elaboradas com base nos tópicos abordados na revisão teórica do presente estudo e preparadas para cada entrevistado conforme a sua área de atuação. O Apêndice I contempla aspectos práticos da implantação da TVDI, sendo a entrevistada a publicitária participante da equipe responsável pelo projeto. Já, o Apêndice II teve uma abordagem tecnológica, somado ao aspecto de gestão e entrevistou-se o gestor de TI e Novas tecnologias. Porquanto, que no apêndice III o enfoque foi dado à estratégia da organização, portanto entrevistou-se o Diretor Presidente. Por fim, o apêndice IV visa à questão de planejamento e técnica da TVDI, logo a entrevista foi realizada com o gestor de Engenharia.

Salienta-se que, as estruturas que ofereceram apoio às entrevistas estão apresentadas no apêndice deste trabalho, conforme a ordem cronológica que se deram as entrevistas.

Finalmente, foi utilizado um questionário, apresentado no Apêndice V, disponibilizado a toda organização por meio de e-mail enviado a todos pela assessora de comunicação, Sra. Silviane Mannrich, a fim de se verificar o conhecimento dos colaboradores quanto à implantação da TV Digital, como ainda para verificar a percepção destes, referente à gestão do conhecimento praticada pela organização. Porém, conforme evidenciado no item anterior, com baixo retorno deste por parte dos colaboradores.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Conforme destacado por Gil (2007) o estudo de caso, entre as demais opções de natureza metodológica, é o que apresenta maior carência de sistematização referente à análise e interpretação dos dados. Entretanto, admite-se que para o presente estudo adotou-se uma análise de dados de natureza qualitativa.

No que tange à análise e interpretação dos dados é, sobretudo, importante assinalar que, conforme Oliveira Neto (2006, p. 72), “são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas”. Estas envolvem operações que tem por finalidade evidenciar relacionamentos entre o fenômeno estudado e outros fatores. Dessa forma, observa-se que por meio do tratamento qualitativo dispensado aos dados coletados é possível apresentar conclusões acerca dos dados levantados.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

É importante destacar que para a execução do atual estudo há algumas limitações que devem ser apontadas:

- a) Restringe-se quanto à organização que está inserida em um grupo corporativo, composto por diversas *holdings*, mas que tem como foco da pesquisa apenas o SBT/SC, denominado pela razão social Televisão Lages Ltda.
- b) A amostra de pessoas entrevistadas limitou-se a 04 pessoas na organização em função da ocupação estratégica destes em relação ao tema da atual pesquisa;
- c) A execução do estudo está temporalmente delimitada no período de agosto a novembro de 2009.
- d) Por fim, restringe-se ao escopo teórico contemplado.

Feitas essas considerações acerca das características e componentes metodológicos envolvidos na atual pesquisa, prossegue-se então à análise dos resultados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

É possível compreender que qualquer organização pode tornar-se uma organização do conhecimento, contudo há um evidente destaque para empresas prestadoras de serviço e de tecnologia. No presente estudo, é enfatizado o segmento das empresas de comunicação, um setor que compreende emissoras de rádio e televisão, agências de propaganda, desenvolvedores de software, entre outros, contudo, com foco à filial catarinense do Sistema Brasileiro de Televisão, o SBT-SC.

### 4.1 BREVE PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O surgimento do Sistema Brasileiro de Televisão em Santa Catarina possui uma história intrínseca ao desenvolvimento do Grupo Sistema Catarinense de Comunicação, o SCC, do qual a empresa Televisão Lages Ltda., é integrante. Sendo assim, resgata-se brevemente o início das atividades deste grupo, para então destacar-se o momento onde há a diferenciação para o SBT-SC. O grupo começou suas atividades com a vinda de São Paulo, em 1939, para Lages, do técnico em manutenção de rádios receptores Carlos Joffre do Amaral.

Tal viagem foi necessária visto que houve um lote de rádios, fabricados em São Paulo e enviados para um comerciante lageano, que apresentou problemas técnicos, demandando a presença de um profissional “in loco”, na ocasião o Sr. Carlos Joffre, foi encaminhado para fazer os reparos ele que, posteriormente, se tornaria o fundador do grupo de comunicação.

A intenção de Carlos Joffre era prestar o serviço de manutenção conforme solicitado, mas ocorreu que acabou por criar um sistema de comunicação, então denominado de “Voz da Cidade”. Destaca-se que a programação era comandada a partir da oficina de consertos de rádios de Carlos Joffre do Amaral.

Inicialmente, seus trabalhos ocorreram no campo da radiodifusão através da Rádio Clube, em 1939, na cidade de Lages/SC. Entretanto, num segundo momento, em 1974, empreende-se também no setor televisivo, período marcado pela mudança para as novas instalações do Edifício da Rádio Clube de Lages e da TV Lages. Nota-se que, com o passar do tempo, a empresa passa a adquirir o status de grupo, dado a sua expressividade no setor de comunicações.

Em 1947, este sistema se incorporou a uma sociedade anônima fundada por alguns comerciantes, industriais e políticos, recebendo o nome Rádio Clube de Lages, sendo uma das primeiras emissoras do Estado de Santa Catarina. O diretor da Rádio, Carlos Joffre, cuidava pessoalmente da programação. Em 1954, ao assumir a presidência da república o lageano Nereu Ramos, concedeu o canal 4, de televisão aberta, ao radiodifusor Carlos Joffre. Entretanto, esta concessão foi anulada pelo Presidente Janio Quadros no ano de 1960.

A Televisão Lages Ltda., que operava sob o nome fantasia de TV Planalto, iniciou, efetivamente, suas atividades dois anos após a outorga da concessão, tempo necessário à elaboração de projetos técnicos e à compra dos equipamentos à atividade. O começo das transmissões contou com programas locais, tais como: Bric-Brec, TV Mulher, Cadeira Alfred, entre outros. Visto que ainda seriam requeridas outras programações, a carga horária era completada com filmes, com programas da TV Guaíba proveniente de Porto Alegre e com programas Sílvio Santos, adquiridos da TVS. A partir de então, estabelece-se a parceria entre a TV Planalto e o SBT – Sistema Brasileiro de Televisão, tornando-se assim sua primeira afiliada.

Após a morte de Carlos Joffre, em 1976, o engenheiro e administrador de empresas, Roberto Rogério do Amaral assume a presidência da Rádio Clube, dando continuidade ao trabalho e aos sonhos do pai.

Trinta anos depois da fundação da Rádio Clube, em 13 de outubro de 1977, é emitida a concessão para exploração de um canal de televisão. Fato este que possibilita a fundação da Televisão Lages Ltda., sob o nome fantasia de TV Planalto, a qual inicia suas atividades após o período de dois anos, tempo que foi necessário à elaboração de projetos técnicos e compra dos equipamentos referentes à atividade.

Em 1983, tendo como área de cobertura apenas a região do planalto serrano, a empresa decide após parceria com o SBT incorporar à sua área o oeste de Santa Catarina. Outra parceria é estabelecida, dessa vez com a TV Cultura de Chapecó e posteriormente com a TV O Estado de Florianópolis, passando então a ter cobertura em todo o território catarinense. No entanto, tal diversidade não perdura por muito tempo, como opção estratégica do grupo, é decidido voltar a transmitir, em todas as suas retransmissoras, com exclusividade, apenas a programação do Sistema Brasileiro de Televisão (SBT).

Há um destaque para um período de melhorias técnicas que ocorre em 1996, com a implantação da rede de microondas, com 1300 km de extensão, 24 estações, 30 repetidoras de UHF e 78 retransmissoras de VHF, com investimentos de aproximadamente US\$ 2,5 milhões, tal fato ocorreu tendo em vista a busca por uma melhoria do sinal nos municípios catarinenses.

Apesar dessa expansão de cobertura, por questões estratégicas há uma interrupção da parceria com o SBT, momento em que a TV Planalto obtém a cobertura de 72% do estado catarinense, entre o ano de 2000 até 2008, quando optou em retransmitir a programação da RedeTV! de São Paulo, obtendo a representação para os três estados do Sul.

Em fevereiro de 2008, há a retomada da parceria, momento em que a rede passou a se chamar SBT Santa Catarina. Durante todo o ano muitas mudanças aconteceram, entre elas, a reformulação do Telejornalismo da emissora. Foram criados dois telejornais, o SC Repórter 1ª Edição e o SC Repórter 2ª Edição. Jornais estes que tem como foco principal o chamado jornalismo de soluções. Além disso, foram ampliadas as sedes do SBT Santa Catarina. Denota-se que neste ano foram feitos vários investimentos na emissora, como a ampliação e modernização do estúdio, nos padrões do SBT Nacional e reformas nas sedes da emissora.

Neste momento, verifica-se o quadro de mudanças vivido pelo SBT- SC, frente não apenas às demandas advindas da parceria exclusiva com o SBT, onde há a ampliação e modernização do estúdio, como também um investimento da rede em sua nova sede, localizada no Morro da Cruz, Florianópolis/SC. Não obstante, o sinal da emissora também está sendo ampliado para o maior número de cidades de Santa Catarina. Oferecendo, dessa maneira, uma atratividade a mais para os catarinenses, visto que agora podem assistir na sua casa a tradicional programação do SBT e também os acontecimentos de sua cidade e Estado, uma vez que a programação do SBT Santa Catarina não é dividida por regiões.

Observa-se, dessa forma, que a base da tradição ofereceu alicerce para que a empresa repensasse o futuro através de novas tecnologias. Assim sendo, nota-se que algumas das novas demandas da era da informação já estão presentes na organização, visto que esta já iniciou seus preparativos para a implantação da TV digital. Tal mudança trará modificações significativas, seja no aspecto referente à operacionalização, gestão, como também quanto à sua vantagem competitiva, perante seus concorrentes.

Hoje em dia, os preparativos estão direcionados ao dimensionamento do *link* entre Lages e Florianópolis, a fim de se adequar ao sistema de transmissão, para a época de sua instalação. Outros preparativos ainda quanto ao sistema de radiantes e torres estão sendo empreendidos. Observa-se, especial atenção da organização ao fator portabilidade, em razão da produção de seu telejornal que visa à atratividade dos dispositivos móveis, tais como o celular. Espera-se por meio da interatividade obter a participação do telespectador, através de vídeos mediados via internet e via celular. Uma expectativa da organização é que o início das transmissões aconteça a partir do fim do ano de 2010. Como os investimentos financeiros são



significativos a empresa pretende credenciar-se junto ao BNDES para poder acessar linhas de crédito disponíveis à TV Digital.

Para evidenciar a presença estadual da emissora, apresenta-se a seguir mapa da presença da emissora e suas retransmissoras. Salienta-se que o sinal de transmissão é enviado de Lages para todo o estado Catarinense.

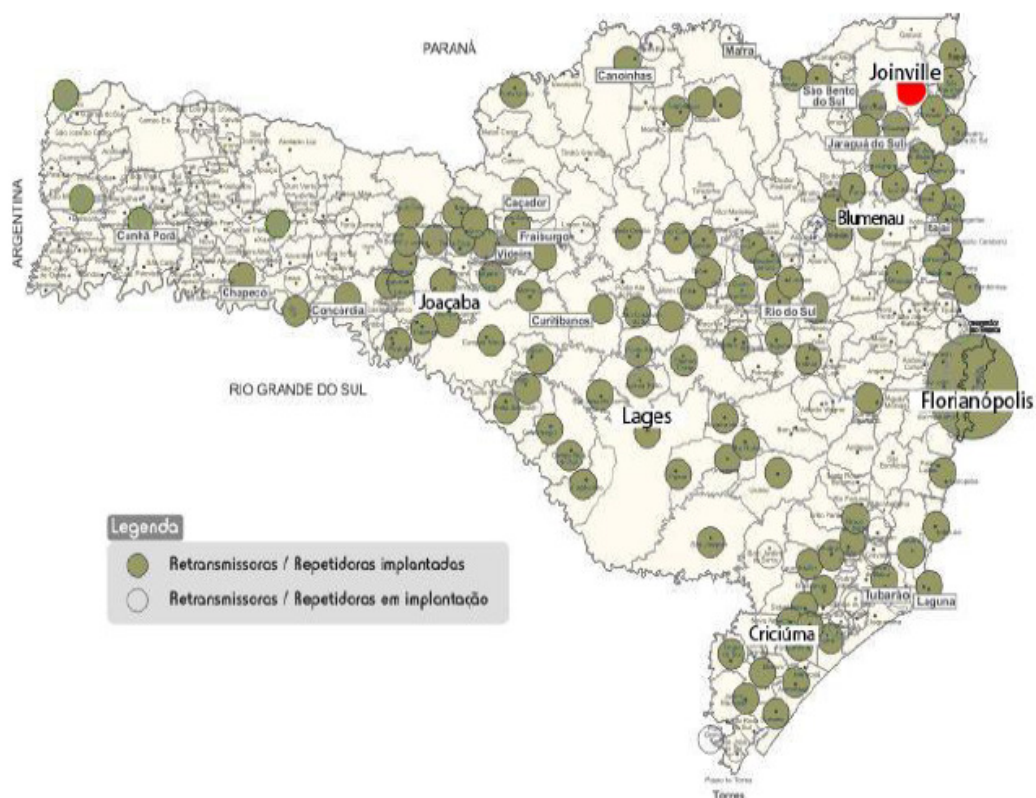


Figura 09: Presença do SBT/SC no estado catarinense  
Fonte: Spanhol et al (2009)

É válido destacar que, a organização já iniciou seus preparativos para a implantação da TV digital. Sabe-se que tal mudança trará modificações significativas, seja no aspecto referente à operacionalização, gestão, como também quanto à sua vantagem competitiva, perante seus concorrentes. Tal planejamento para a implantação da TV Digital começou logo quando houve o seu lançamento, pela Presidência da República, em 26 de julho de 2006, através do Decreto nº 5820. Momento em que o SBT-SC designou uma equipe responsável pelo desenvolvimento e implantação da TVD em sua unidade.

## 4.2 A TELEVISÃO DIGITAL PARA O SBT-SC

Atualmente, a organização tem trabalhado no sentido de preparar o dimensionamento do *link* entre Lages e Florianópolis, a fim de adequar o sistema de transmissão, para a ocasião de sua instalação. Ainda no que tange a área técnica, outros preparativos quanto ao sistema de radiantes e torres estão sendo empreendidos.

A organização pretende digitalizar os seus sinais a partir do ano de 2010 com a utilização dos canais digitais já pareados e consignados. As praças que estarão digitalizadas prioritariamente serão Florianópolis, Lages e Joinville havendo uma expansão progressiva às demais cidades contempladas pela cobertura do SBT/SC.

Destaca-se que os principais atributos da TV Digital considerados pelo SBT referem-se à possibilidade de uso para o entretenimento, o comércio, a comunicação, bem como a integração social e a educação. Entretanto, tais abordagens serão iniciadas pelo SBT nacional já que em relação à programação veiculada a maior parte de programas pertencem à rede. A emissora catarinense já esboça parcerias com universidades a fim de viabilizar pesquisas e desenvolvimento de softwares que suportem a nova tecnologia digital, como exemplo, pode ser citado uma aplicação que permita ao telespectador consultar o seu saldo bancário a partir de sua televisão, que tenha acessibilidade digital. Para operacionalizar este procedimento há que se desenvolverem softwares seguros e interligados, que se comuniquem entre a emissora e a rede bancária, logo, a execução de parcerias que incrementem o conhecimento técnico já presente na empresa mostra-se necessária dada a especificidade das pesquisas.

Tendo em vista que há um cronograma oficial estipulado pela Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, o qual especifica como prazo máximo final para a implantação e substituição da tecnologia analógica pela digital, o ano de 2016, as ações da empresa estão pautadas nesta delimitação. Todas as ações legais que envolvem o Ministério das Comunicações e a ANATEL estão sendo devidamente tratadas pela equipe envolvida na implantação da TVDI. Entretanto, é válido ressaltar que pelos bastidores sabe-se que este prazo máximo pode ser postergado, visto a probabilidade de nem todas as emissoras do país estarem prontas até esta data. Isto porque a conversão tecnológica implica em altos investimentos e domínio tecnológico.

Por conseguinte, baseado no cronograma estabelecido pela ANATEL, o SBT/SC adotou a seguinte estratégia, com o foco no curto prazo há o investimento para a melhoria e

expansão do sinal analógico, tendo em vista o longo prazo o interesse é manter-se competitivo e não perder *market-share* já conquistado.

Ressalta-se que a expansão da rede tem-se dado por meio de uma topografia com característica celular, identificada pela implantação de pequenos transmissores em volta da cidade, o que subsidiaria futuramente a característica da rede digital. O conceito, anteriormente, era de colocação de grandes transmissores em morros principais. Portanto, esta abordagem da engenharia de rede é conseqüente da preparação para a nova tecnologia, visto que a empresa tinha inicialmente um plano para já concretizar em 2009 a conversão, contudo optou por retardar e efetivar essas melhorias no sinal analógico.

Essa nova configuração da rede é conseqüência de um planejamento executado pela engenharia que visa num primeiro momento à melhoria da tecnologia analógica, e, em segundo momento estar preparada para a conversão. Nestes moldes topográficos, será possível utilizar-se um único sinal para toda a rede catarinense, diferente do que ocorre hoje em dia, com diversas numerações de canais que variam conforme a cidade.

Vale acrescentar que a equipe responsável pela implantação pela TV Digital, reúne-se constantemente a fim de avaliar as ações que são tomadas com foco no presente, e, para verificar os impactos que estas causarão no momento da implantação da TVDI, no futuro. Dessa forma, ao se optar pela expansão da rede analógica ou alguma outra atividade que demande investimento, de qualquer espécie e grau de recurso, é sempre avaliado o impacto causado. Ilustrativamente, pode-se citar que hoje ao escolher-se a potência de um novo canal é levado em conta tal aspecto, visto que a conversão para o digital se dará de forma pareada, ou seja, haverá por parte da Anatel uma troca equitativa de potência ao transferir a tecnologia.

Já com o foco no longo prazo, a estratégia da empresa é implantar a TV digital a fim de manter-se competitiva, isto porque as agências de propaganda que são clientes usuais podem optar por não veicular propagandas em emissoras que não possuam o alcance digital. O vislumbre sobre o impacto em receita advindo pela mudança tecnológica ainda não é muito grande, de acordo com a empresa, tal mudança a princípio não gerará grande incremento nas receitas. Este é um dos motivos pelo qual houve o atraso consciente da implantação desta, visto que há a necessidade de um grande investimento, principalmente, ao que tange a infra-estrutura da rede.

Apesar da pouca expectativa de acréscimo na receita a partir da TVDI, observa-se que a organização está atenta as possibilidade de ganhos a partir da interatividade que a nova plataforma oferecerá. Atualmente, a rede analógica da emissora já dispõe de um sistema de interatividade que permite a comercialização do seu produto, com redes de operação de

telefonia, voz e SMS, por exemplo. A inovação a ser verificada no futuro é a interatividade que o SBT/SC terá com a própria rede, por exemplo, um fabricante de um produto X, pode optar por veicular uma promoção na mídia, que será alimentada a partir da digitação de um código estampado na embalagem de seu produto, e, que deve ser inserido pela TVDI no momento da veiculação de uma propaganda. Essa seria uma possibilidade marginal de lucro ao SBT/SC. Porém, não é possível precisar maiores detalhes sobre tais operações visto que ainda estão em discussão e não possuem resultado concreto a ser divulgado.

Atualmente, um produto que é característico da TVDI e que pode ser um diferencial entre esta e a analógica para o espectador, é o EPG, *Electronic Programming Guide*, o qual consiste em uma interface gráfica que permite a navegação pelas várias possibilidades de programação que o espectador encontrará na TV Digital. Para melhor compreensão pode-se entendê-la como equivalente as grades de programação da televisão e opera de forma análoga a um portal de internet. Pode ser acessado através do sinal da TV Digital no domicílio do usuário ou através de dispositivo móvel, como celular ou notebook. Um diferencial é possibilitar o agendamento de conteúdos específicos para serem gravados por DVR - *Digital Video Recorders* conectados à TV.

Outra característica válida de ser entendida como um fator relevante e facilitador para a implantação da TVD pelo SBT/SC é o engajamento da alta direção com o projeto da mudança tecnológica. O Sr. Roberto Amaral presidente e cotista majoritário da organização, engenheiro e administrador, possui mestrado em administração e cursa disciplinas isoladas de doutorado no curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. Não obstante, o filho do Sr. Roberto Amaral, o Sr. Roberto Dimas do Amaral, está neste momento em Lisboa fazendo doutorado na área da TV Digital, ele que é Diretor de Produto na organização. Além disso, a empresa conta com um corpo técnico diverso, sendo que dentre estes, há também profissionais com perfil acadêmico.

A equipe técnica interdisciplinar responsável pela implantação da TV digital é composta pelas seguintes pessoas, relacionadas no quadro a seguir.

<b>Nome do profissional</b>	<b>Formação</b>
Roberto Rogério do Amaral	Engenheiro de Telecomunicações pelo INATEL, Administrador pela UNIPLAC, Mestre em Administração pela UDESC.
Roberto Dimas Ribeiro do Amaral	Engenheiro Eletricista pela UFSC, Administrador pela UNISUL e doutorando na Área de Televisão Digital pelo ISCTE- Lisboa.
Rui de Oliveira	Engenheiro Eletricista pela UDESC, Pós Graduado em Gestão Empresarial pela UNIPLAC.
Fabio Warmling Branco	Engenheiro de Telecomunicações pela FURB, Pós graduando na Área de Gestão de Pessoas nas Organizações pela UNIPLAC.
Luis Klein	Bacharel em Ciências da Computação pela FACVEST, Especialização lato sensu em Redes de Computadores pela FACVEST.
Leandro Bittencourt	Engenheiro de Telecomunicações pela FURB, Pós graduando na Área de Gestão de Pessoas nas Organizações, pela UNIPLAC.
Paulo Roberto Oliveira de Sá	Bacharel em Informática pela UNIPLAC, Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
Mariana Lapolli	Publicitária pela UNISUL e Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC.
Vanei Ribeiro	Diretor de expansão. Profissional com vários anos de experiência na função e formação ensino médio.
Anderson de Oliveira	Engenheiro de Telecomunicações pela FURB.

Quadro 03: Composição da equipe responsável pela implantação da TVDI  
Fonte: Dados primários

O início dos trabalhos desta equipe data de março de 2008, momento em que houve sua constituição. A partir dali começou-se a delimitar os temas a serem tratados. Tais como questões legais que envolvam o Ministério das Telecomunicações ou a Anatel, escolha dos equipamentos e sistemas, além da delineação das macro-atividades. Destaca-se que a Televisão Lages Ltda. foi uma das primeiras no Brasil a receber a licença em caráter científico-experimental para a implantação da TV Digital, esta caracterização de outorga deu-se em função da emissora estar localizada no interior e não na capital do Estado, hoje, já houve a solicitação da outorga oficial.

Destaca-se que não houve apoio técnico especializado externo, como a contratação de uma consultoria. Nesta etapa, de início dos trabalhos, a empresa entendeu que possuía profissionais técnicos capacitados e que poderiam desenvolver o trabalho e conseqüentemente o conhecimento necessário para tal empreendimento.

A frequência de encontro desta equipe é praticamente diária havendo um bom entrosamento entre os envolvidos e constante discussão acerca das atitudes a serem tomadas. Entretanto observa-se que não há um planejamento formal com controle e avaliação de marcos no projeto. Em contrapartida, um ponto positivo observado, é que a publicitária da equipe, Mariana Lapolli, constantemente divulga à organização, por meio de e-mail e comunicados, o que está em desenvolvimento, ações concretizadas e perspectivas acerca da TV digital. Dessa forma há uma difusão do conhecimento da equipe responsável.

Outra característica ainda quanto à equipe responsável é a formalização das discussões. Após a discussão de determinado assunto é passado e-mail para todos os envolvidos com um resumo do que foi abordado a fim de registrar as decisões tomadas e para explicitar a todos a resolução encontrada. Além disso, como citado anteriormente, é repassado às outras áreas tais comunicações, porque podem ser necessárias, seja para área comercial ter um insumo para novas negociações, para o marketing planejar alguma divulgação, entre outras possibilidades.

É oportuno também mencionar o retorno dos colaboradores quanto à implantação da TVD. As colocações feitas por estes no questionário aplicado, cobrem uma ampla gama de níveis de conhecimentos sobre o tema, algumas colocações singelas, como: *“no momento o que eu sei é que a TV digital terá uma imagem melhor, sem fantasmas, ruídos e chuviscos”* e *“sistema em que transforma a imagem de analógica para HD e a imagem ficará mais limpa, tirando as distorções”*.

Outras são afirmações mais pontuais: *“TV com excelente qualidade de imagem e som”, “É uma nova tecnologia, com outro formato, com mais qualidade”; “É uma transmissão com alta resolução, muito superior a TV analógica. O HDTV é transmitido digitalmente, desta forma é necessário ter uma televisão compatível com o sistema”*.

Ainda foram evidenciadas respostas mais elaboradas com detalhamento do histórico da TV digital, com colocações sobre os benefícios que decorrerão da atualização tecnológica, bem como, características da televisão brasileira e da inclusão social possível a partir da nova fase. Ilustrativamente cita-se *“Uma nova tecnologia, que irá permitir uma interatividade imediata entre o transmissor e o receptor. Maior possibilidade de canais, com a TV Digital todos os canais terão qualidade superior, não existe ‘chuvisco na imagem’, nem canal ruim. Os canais serão padronizados. O telespectador, por exemplo, poderá clicar na roupa em que uma determinada atriz está usando e saber a marca, preço e como comprar. Entre outras coisas. Com TVD todos os detalhes são mais visíveis”*.

Outra resposta verificada no questionário *“No dia 2 de dezembro de 2007, a televisão brasileira deu o primeiro passo para uma nova era: a das Transmissões Terrestres Digitais. A nova tecnologia surge como a evolução da TV analógica, permitindo inúmeras novidades na forma de se fazer e assistir TV. Interatividade, imagem de alta definição e som límpido são apenas algumas das muitas vantagens que a TV Digital pode oferecer”*.

Dentre as colocações feitas pelos colaboradores pode-se verificar que há uma diversidade de conhecimento sobre o tema. Havendo no mínimo um reconhecimento da melhoria da qualidade de sinal e som quando da mudança digital, e, em outros casos havendo

um intenso conhecimento com um nível de detalhamento que demonstram maior domínio sobre o assunto.

De forma geral, observa-se que por mais que a concretização da transição do modelo analógico para o digital possa estar um pouco distante no tempo para se efetivar, os impactos que esta tem causado na organização já são visíveis. O que influenciou o modo de realizar o trabalho em algumas áreas, afetou a estrutura organizacional da empresa e demandou a contratação de alguns profissionais, principalmente, na área de engenharia, para viabilizar tal transição.

Estrategicamente, a organização já poderia ter feito a mudança do sinal, entretanto optou por melhorar significativamente o sinal analógico e obter uma maior infra-estrutura que subsidie a nova tecnologia. Assim, planeja inicialmente realizar a conversão em 2010, entretanto, deixa claro que tal decisão pode ser reavaliada ou amadurecida ao longo do próximo ano.

#### 4.3 ORGANIZAÇÕES BASEADAS NO CONHECIMENTO – O SBT/SC

O SBT Santa Catarina faz parte de uma plataforma de negócios em comunicação com grande tradição nos mercados do Sul do Brasil, o Sistema Catarinense de Comunicações – SCC. O qual inclui exibidoras em TV aberta e por assinatura, estações de rádio, provedor de Internet banda larga, serviços de comunicação empresarial e teleconferência, por meio de transmissão de dados via satélite.

A organização recebeu a outorga como emissora concessionária dos serviços de radiodifusão de sons e imagens (televisão) através do Decreto número 80.562, de 13 de Outubro de 1977. A Televisão Lages Ltda., conta com mais de trinta anos de experiência e tradição no setor. Atualmente, retransmite a rede Sistema Brasileiro de Televisão – SBT, em todo o estado catarinense e oferece uma programação regional produzida em seus estúdios, além da habitual programação nacional, conta ainda com concessões e equipamentos de microondas e UHF (Frequência Ultra Alta), para a distribuição de seus sinais na sua área de cobertura.

Desta forma, identifica-se que o SBT/SC está presente em um ramo de atividade que se fundamenta na informação como matéria-prima para suas atividades. Sendo assim, destaca-se a importância do conhecimento existente na organização a fim de contemplar os aspectos

referentes à geração, processamento e difusão da informação. Igualmente, é válido destacar a expressão deste setor, das empresas de comunicação – emissoras de rádio e televisão, pela sua importância face ao cenário econômico e político.

Neste sentido, é válido destacar o empenho da organização, que desde 2008, vem somando esforços para modernizar os processos de trabalho a fim de preparar-se para o advento da televisão digital. Notadamente, há investimentos também em infra-estrutura, tais como a modernização da nova sede, que se situa no Morro da Cruz em Florianópolis, como também a ampliação do sinal. Esta última tem a finalidade de atender as cidades que foram prejudicadas pela mudança da afiliada anterior do SBT, como também preparar-se para o pareamento que ocorrerá com a implantação da TV Digital. Além disso, outras mudanças concernentes a programação da emissora também são verificadas, tais como o formato do telejornalismo adotado hoje, denominado jornalismo de soluções que segue o padrão do SBT nacional.

Dentre outros fatores, tais mudanças fornecem subsídios para um novo posicionamento competitivo da organização, visto que por meio destas melhorias e da atualização tecnológica, ela disponibilizará produtos e serviços no mercado, compatíveis com o avanço da TV Digital. Assim, tais investimentos e melhorias realizados hoje pelo SBT/SC, podem surtir efeito num futuro breve, principalmente em se tratando do pareamento que ocorrerá quando da conversão para o sistema digital. Salienta-se que este é um setor competitivo e no âmbito catarinense conta com a participação das emissoras RBS TV, RIC Record e TVBV.

Outra área que tem recebido atenção da emissora diz respeito ao uso de novas tecnologias para projetar a imagem institucional da organização, especialmente com relação ao ambiente digital. Neste sentido, está em andamento uma reformulação do site da emissora (<http://www.sbtsantacatarina.com.br>), por meio do qual é possível conhecer-se um pouco mais da organização, bem como das programações e contar com notícias atualizadas sobre o estado a todo instante. Não obstante, o SBT/SC lança-se também no âmbito de redes sociais, para tanto, conta com um blog (<http://blog.sbtsantacatarina.com.br>), embora novo, caracteriza a atenção da empresa em posicionar-se favoravelmente frente às novas ferramentas do mundo digital.

A estrutura organizacional do SBT/SC era disposta de forma tradicional, havendo uma usual departamentalização conforme as atividades desempenhadas, com diretores específicos para cada uma das unidades regionais. Contudo, já como reflexo da influência da TV Digital houve recentemente uma remodelagem na estrutura da empresa, podendo esta ser caracterizada como matricial, tendo em vista sua divisão em torno de duas áreas mercado e produto. Assim



como em função do ambiente externo da organização e da estratégia de desenvolvimento em torno da TV digital.

Conforme as palavras do presidente da organização, tal mudança estrutural propiciou interdisciplinaridade, no que tange a divisão em mercado (mídia convencional) e produto (interatividade). Além disso, proporcionou uma mudança de conceitos, conta-se hoje com pessoas de desenvolvimento de software, especialistas na área de programação e interatividade, tendo principalmente o foco no futuro.

Ainda de acordo com informações cedidas pelo Sr. Roberto Amaral, verifica-se que os processos internos à organização ainda estão sujeitos a algumas mudanças que devem surgir ao longo do caminho até a concretização da TV Digital. Isto porque neste momento, um dos inputs para cada processo a ser considerado, será a amigabilidade do espectador perante a nova tecnologia. Dessa forma os processos internos da organização terão um ponto inicial fora da empresa com o *input* do usuário, o que poderá influenciar a gestão por processos que existe na organização.

Além da estruturação em formato matricial, evidenciada na figura 10, outra característica que merece especial atenção é quanto à estrutura interconecta do grupo SCC com o SBT/SC. É possível observar por meio do organograma que das áreas que atendem à estrutura do grupo SCC estas também atendem ao SBT/SC. Dessa forma, denota-se uma estrutura organizacional peculiar, visto que a estrutura do SCC subsidia às outras *holdings*, no sentido de compartilhar áreas como a gestão financeira, o departamento contábil, o departamento de pessoal, jurídico. Há uma cadeia de cada empresa ter seu gestor e acima está o presidente.

Ainda na perspectiva da estrutura organizacional, outro fator que merece destaque é o fato de não haver no organograma, ou na prática, um departamento que responda pelas atividades de Recursos Humanos da empresa. A função quanto à preparação de folha de pagamento e demais rotinas de pessoal estão alocadas para a área de departamento de pessoal, contudo a gestão de pessoas é transferida para cada gestor da organização.

O presidente tanto do grupo SCC quanto do SBT/SC é o Sr. Roberto Amaral, que está diante de 100 colaboradores espalhados pelas sedes em todo o estado catarinense. Tendo em vista o exposto, a fim de promover uma melhor visualização da estrutura organizacional da empresa, apresenta-se a seguir organograma, que evidencia as áreas que são provenientes do grupo, e, as que são exclusivas da filial catarinense do SBT.

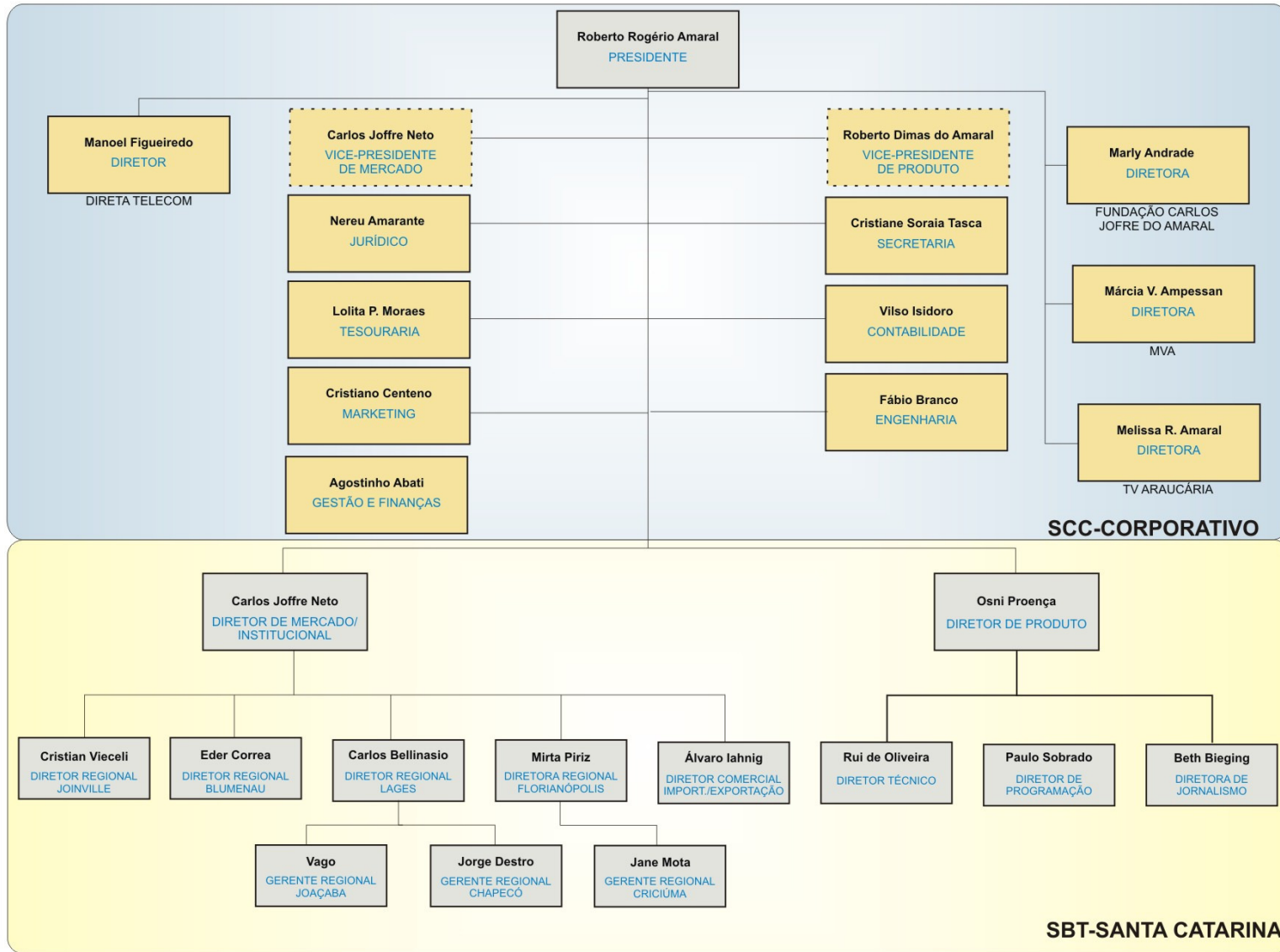


Figura 10: Organograma SCC e SBT/SC  
 Fonte: Adaptado de dados primários

Observa-se dessa forma que uma mudança significativa impulsionada a partir do processo de implantação da TV Digital foi a alteração na estrutura organizacional da empresa. Entretanto, conforme citado pelo Sr. Roberto Amaral, a empresa ainda atua nos moldes tradicionais no seu negócio, visto que a TVD é apenas uma perspectiva no momento. Como decorrência dessa mudança, houve um achatamento na hierarquia o que favorece a comunicação e a disseminação do conhecimento entre os colaboradores. Este estímulo é benéfico visto que o real valor do conhecimento é notado a partir do seu uso e propagação.

Outro valor advindo dessa mudança é o que diz respeito ao trabalho com equipes. Neste formato organizacional, equipes interdisciplinares são favorecidas, como no caso da que é responsável pela implantação da TVD e a equipe responsável pelo desenvolvimento da área de interatividade.

#### 4.4 A PRODUÇÃO BASEADA EM CONHECIMENTO NO SBT-SC

Ao longo da revisão teórica do presente estudo foi evidenciada a importância que o papel das novas tecnologias de informação e comunicação exercem no desempenho das organizações que utilizam o conhecimento como insumo. Tendo em vista a organização foco do presente trabalho, pode-se dizer que para ela, tal fenômeno não foi diferente. Um exemplo de uma mudança fundamental que ocorreu no SBT/SC em função da instalação de novos hardwares e softwares diz respeito ao processo de produção de notícias.

Tal mudança ocorreu em 2008, nesse período houve a automatização da captação da informação para o jornalismo. Anteriormente, o processo de produção de notícias, que envolve desde o momento da captação até a recepção da audiência, era feito de forma manual, dependia de um sincronismo de diversas atividades e pessoal, como também estava suscetível a eventuais erros operacionais que comprometiam a qualidade dos resultados esperados.

De forma simplificada, pode-se dizer que o processo antes da adoção da nova tecnologia iniciava com a captação de imagens pelo cinegrafista e repórter, simultaneamente enviava-se mini-dvds, para a central de jornalismo, e uma sugestão de cabeça<sup>3</sup>, para o coordenador. A partir desse momento havia a captura do material para a ilha de edição, que repassava para o editor finalizador realizar o acabamento do trabalho. Após esta etapa, o coordenador de jornalismo aprovava o vídeo final, a cabeça e enviava o *script*, texto lido pelos

---

<sup>3</sup> Texto curto de introdução do assunto.

apresentadores. Para finalizar, os vídeos eram colocados em ordem na *timeline*<sup>4</sup> e digitava-se o *script* no computador do *teleprompter* para que, então, o jornal fosse ao ar. Havia uma comunicação feita por e-mail e telefone a fim de alinharem as informações entre a equipe de jornalismo de todo o estado. Denota-se o envolvimento e a mobilização de diversos recursos para a realização desse processo.

A partir da automação, houve uma melhoria significativa no fluxo do trabalho, bem como no desempenho das atividades. Os softwares foram fornecidos por uma empresa de Florianópolis. Enquanto um dos softwares contribui ao que tange a criação, edição, exibição e gerenciamento de imagens do telejornal. O outro software possui a característica para o fluxo de matérias pela internet, dessa forma, estas podem ser produzidas em qualquer unidade do SBT/SC, e, então enviadas para a central de jornalismo pela internet. O que agilizou o fluxo de dados, visto que antes eram feitos por despacho via transporte rodoviário em fitas.

Nota-se que a melhoria no processo, advém não apenas do apoio tecnológico, seja ele dos softwares ou hardwares, mas também pelo preparo e pelo conhecimento dos profissionais envolvidos para operar e extrair melhores resultados a partir dos recursos disponíveis. A empresa que forneceu o software e os servidores para a operacionalização do novo procedimento forneceu treinamento aos principais envolvidos que multiplicaram o conhecimento para os demais envolvidos nas atividades.

Atualmente, com a automatização da realização do jornal, através do novo procedimento, a interação e a integração da equipe dispersa no estado, ocorre mais facilmente. Por meio da utilização de notebooks e dos suportes que os softwares oferecem, bem como a partir do preparo do espelho e sua postagem pelo editor-chefe, toda a equipe de jornalismo tem acesso à listagem e podem então, criar, alterar e excluir textos ou matérias. As imagens e as sonoras realizadas pelos repórteres e cinegrafistas podem ser captadas pelo programa que então permite ao repórter editar a matéria, para enviá-la pela internet para a redação. Há ainda a condição de o repórter fazer sua sugestão de cabeça no *software*, que estará disponível para o editor-chefe acessar e, caso necessário, atualizar, encerrando a edição.

Por conseguinte, nota-se que houve uma quebra de paradigma. Ao superar um processo que era essencialmente manual e que dependia de um grande número de recursos envolvidos, para um novo modelo condizente com as tecnologias disponíveis e que dispõe de profissionais preparados para o uso. O qual trouxe ganho na agilidade do desempenho das tarefas, impulsionou o trânsito das informações e também promoveu economia ao não se dispensar tantos recursos envolvidos no processo e redução de tempo.

---

<sup>4</sup> É a linha de tempo em que são colocados os planos e fragmentos de som (mídia) e imagem em seqüência.

Outro fator importante de ser mencionado é a inovação. Visto que os demais concorrentes do SBT/SC na região não possuem um sistema que seja tão interligado e integrado. Tal informação foi inicialmente passada ao SBT pela empresa que vendeu o software, ela atua em todo o mercado brasileiro, porém, no estado a única empresa detentora do sistema, até o momento, é o SBT/SC.

O último destaque a ser feito, quanto a este processo de automatização do jornalismo, é com relação à velocidade, que levou ao todo um curto período de tempo na transição, compreendido num período de aproximadamente um mês e meio. Atualmente, foi verificado que a mudança no processo atingiu os objetivos esperados para a transição no modelo e surtiu os resultados esperados quanto à automatização e economia dos recursos despendidos.

#### 4.5 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SBT/SC

Tendo em vista a afirmação de Probst (2002) a qual diz que a gestão do conhecimento não transformaria uma empresa; mas sim a sensibilizaria para que houvesse uma administração em todos os níveis tendo em vista a importância do conhecimento como um recurso, é possível verificar que para a televisão Lages Ltda., já há a consciência acerca do uso do conhecimento como um recurso. Contudo, não há uma integração em todos os níveis da administração para que este bem seja gerenciado na sua totalidade na organização.

Observa-se que os gestores valorizam o conhecimento como um recurso, ao estimular o compartilhamento de informações e um trabalho colaborativo, como também ao apoiar idéias práticas que possam ser implementadas. Entretanto, não é possível evidenciar uma abordagem integrada quando se trata de transformar os problemas da empresa em problemas de conhecimento e dessa forma verificar os efeitos que as decisões tomadas repercutem sobre os ativos intangíveis da empresa. Além disso, foi possível observar que a empresa trata os problemas como cada caso sendo um caso, e, quando demandadas melhorias em infraestrutura, esta atitude parte de solicitação do gestor de cada departamento à área de TI que provê a solução adequada, sem muita discussão sobre o assunto.

Outros momentos de resolução de problemas complexos comentados pelos colaboradores, no questionário aplicado, demonstram que o uso da comunicação é uma ferramenta presente no hábito da empresa, com colocações tais como: “*Utilizei as ferramentas da administração, da experiência, do conhecimento ou recorri aos meus superiores*”. E, “*Com a colocação, discussão e resolução junto à direção e aos colegas de trabalho*”, dentre outros

comentários que abrangem o envolvimento do superior para a resolução da questão. Observa-se dessa forma uma ação reativa ao tratarem-se os problemas após o seu aparecimento, e, por não haver uma abordagem que transforme estes em problemas de conhecimento.

Outro ponto que convém evidenciar quanto à gestão do conhecimento, é o enfoque que é disposto ao departamento de tecnologia da informação e novas tecnologias, que é responsável pela infra-estrutura de TI, softwares e equipamentos e soluções referentes à televisão digital. Apesar do alto nível de estruturação, através dos softwares utilizados, e, da atualização tecnológica da organização, tal atenção não representa necessariamente uma integração com a gestão do conhecimento, observa-se uma atenção a fim de estruturar e manter as informações. Outras áreas pertinentes à gestão do conhecimento, como T&D e P&D, apresentam-se como ilhas na empresa, havendo investimento e estímulo tanto ao desenvolvimento quanto à produção de pesquisas, porém ainda sem uma sistematização. Ressalta-se ainda que não há uma área de recursos humanos, sendo a gestão e a verificação de necessidade de treinamento realizada pelos próprios gestores de cada unidade.

Tendo em vista o exposto acima, verifica-se que a não integração das ações, todavia é resultado da ausência de coordenação e alinhamento entre as áreas envolvidas. Dessa forma, ainda que haja iniciativas para o gerenciamento do conhecimento se os colaboradores não tiverem as habilidades necessárias para utilizar as informações disponíveis ou para por meio destas gerar novas descobertas que influenciem significativamente suas rotinas de trabalho, o valor gerado a partir do conhecimento destes será limitado, podendo ser entendido como pequeno ou nulo.

Entretanto, não se desmerece os esforços que a organização já tem empreendido. Principalmente no que tange à cultura organizacional que aparenta ser de estímulo e troca de experiências, com uma boa acessibilidade dos colaboradores aos seus gestores para a colocação de idéias e sugestões, o que em parte é apoiado pela estrutura organizacional, mas também reforçado pelo estímulo oferecido pelos gestores.

Dessa forma, verifica-se que o SBT/SC possui recursos tangíveis como equipamentos, softwares, estações de trabalho, estrutura, capital, entre outros. Como também, possui ativos intangíveis, sejam eles provenientes do conhecimento de seus colaboradores, do relacionamento interno que existe entre estes, e, entre estes e o mercado, além da referência da marca. Contudo, não há uma abordagem sistematizada que oriente a aplicação dos recursos em busca de uma gestão eficaz do conhecimento.

#### 4.6 AS METAS DE CONHECIMENTO PARA A ORGANIZAÇÃO

É possível verificar que para a Televisão Lages Ltda., ainda não há uma explicitação quanto às metas de conhecimento desejáveis pela organização. Há um empenho consciente, porém não formal ou sistemático a fim de socializar o conhecimento e difundi-lo como cultura predominante na organização e que contemple os diferentes níveis de meta, conforme exemplificado na figura 03.

Pensando em políticas internas, visão de conhecimento e declaração de missão também é notada a ausência destes na organização, assim como uma identificação de áreas críticas de conhecimento. De forma ampla, pode-se dizer que a organização está consciente das melhorias que necessita realizar, no entanto, conforme comentário do presidente Sr. Roberto Amaral, aguarda-se a chegada de seu filho Roberto Dimas Ribeiro do Amaral que está em Lisboa fazendo doutorado no ISCTE, para então iniciarem as grandes mudanças em gestão.

Conforme observado nos questionários aplicados na organização, na questão 04, os colaboradores evidenciam que estão cientes do que seria o compartilhamento do conhecimento e as experiências profissionais, para os 20 respondentes, significa: dividir conhecimento e experiências.

Conforme a opinião dos gestores a cultura da empresa é saudável. Há a busca por um ambiente colaborativo por parte dos gestores para com a sua equipe. Existe abertura para a colocação de dúvidas, melhorias, ou, busca de soluções para problemas experimentados pela equipe junto aos seus gestores.

Apesar de a TV digital ser um advento que impactará numa mudança nos processos da organização, atualmente, o volume de atividades organizacionais pauta-se ainda no modelo analógico. Portanto conforme o presidente da organização informou não se tem notado grandes inovações de um modo geral no desenvolvimento deste por parte dos colaboradores. Há algumas áreas pontuais que por trabalharem diretamente com o desenvolvimento de novas técnicas, como o grupo de interatividade ou o grupo responsável pela implantação da TV digital, que demonstram um espírito inovador de forma mais evidente que outras.

Esses dois grupos o de interatividade que desenvolve soluções e produtos que possam ser utilizadas quando da conversão tecnológica e a equipe responsável pela implantação da TV Digital são os projetos mais evidentes da empresa que denotam projetos de conhecimento. Isto é observado nos objetivos estabelecidos para estes grupos e em na execução de suas atividades, contudo sem uma meta operacional estipulada para ser alcançada.

Já em se tratando de competências essenciais da organização, verifica-se que não há um programa formal institucionalizado que auxilie a TV Lages Ltda. a manter seu crescimento e lucratividade no ambiente onde está inserida, e que se preocupe com a necessidade da empresa em considerar-se um portfólio de competências. Nota-se que há investimentos a fim de aprimorar as habilidades técnicas dos colaboradores, por meio de incentivos educacionais ou patrocínio de cursos, entretanto sem uma ligação que una o desenvolvimento sistêmico às competências essenciais da organização.

Algumas atitudes da empresa demonstram que ela tem se orientado já para uma abordagem de gestão do conhecimento, embora empírica. Tal constatação é possível de ser verificada tendo em vista as melhorias que tem ocorrido em sua estrutura interna, tais como a melhoria do processo de edição e captação de notícias, exercido pelo jornalismo, como também o investimento e desenvolvimento na área de infra-estrutura de TI, que possui o Microsiga como ERP da empresa. Conta, ainda, com um sistema desenvolvido pelo gestor de novas tecnologias, Paulo Sá, que busca emitir relatórios gerenciais via Web. Tal programa foi desenvolvido de forma a se comunicar e ser atualizado com o banco de dados do Microsiga. Dessa forma, ele permite que sejam consultadas informações sobre faturamento, gestão de pessoal, financeiro, contábil, etc, a partir de qualquer ponto conectado à internet.

É válido destacar que Paulo Sá é mestrando de Engenharia e Gestão do Conhecimento (licenciado) e tem buscado trazer à prática assuntos abordados no seu curso, por exemplo, o uso do CommonKADS. O qual consiste num modelo de engenharia e gestão do conhecimento que arquiteta o conhecimento em relação ao propósito e ao contexto focado na ação, que busca benefícios de um sistema de conhecimento no incremento da rapidez e a melhoria da qualidade na tomada de decisão.

Para suas estações de trabalho a empresa utiliza como plataforma, o sistema operacional Linux juntamente com seus aplicativos Phantom, o servidor de arquivos é o Windows 2003 Server. Já, como banco de dados interligado faz uso do Microsiga Protheus, que é todo integrado, não apenas à estrutura do SBT/SC, mas sim a todo o SCC, por isso conecta o *Call Center*, financeiro, contabilidade, departamento de pessoal, etc. Tendo em vista que a infra-estrutura de TI já está delimitada à configuração organizacional da televisão Lages Ltda., o que ocorre é a manutenção ou customização de alguma área conforme a necessidade demanda. O sistema Microsiga possui um custo para tais ajustes, no entanto, o software desenvolvido internamente, está livre desse custo.

A empresa opta por não utilizar métodos de *computer based training* porque possui uma abordagem similar a um apadrinhamento. Quando ingressa um novo colaborador é



executado um treinamento em torno de 1 a 2 semanas, ministrado por um profissional da área, para que o novo colaborador se atualize com as ferramentas que irá utilizar. Esta abordagem é válida tanto em se tratando de sistemas, quanto em se tratando de rotinas da atividade. Porque estimula uma transmissão do sistema de valores por meio da externalização. Em caso, do colaborador novo encontrar algum problema ou dúvida que o padrinho não possa responder a pessoa consultada, será o gestor, que atenderá ou buscará uma solução para o questionamento.

A televisão Lages Ltda. busca fomentar práticas de cooperação entre as pessoas na organização, isto através do incentivo impulsionado pelos gestores para que tal prática seja adotada. Neste sentido, a televisão Lages iniciou uma série de cursos para seus gestores na área de eneagrama, pois de acordo com a empresa é importante que estes conheçam tanto as pessoas com quem trabalham como também a seus clientes. Esta abordagem do eneagrama visa fornecer subsídios para as organizações melhorarem seu clima organizacional, bem como o relacionamento com os clientes.

A comunicação é feita em grande parte informalmente havendo, de acordo com os gestores, trânsito livre para qualquer colaborador ter acessibilidade a outros colegas ou superiores hierárquicos. Para facilitar ainda mais este quesito a empresa deixa à disposição de todos um programa de bate-papo chamado ICQ-Corporativo, além do MSN para alguns colaboradores. Ademais destes, o e-mail é uma ferramenta muito utilizada para a comunicação formal, entretanto uma característica é importante ser ressaltada, não há muitos grupos de e-mail (listas de distribuição), visto a estrutura matricial e o compartilhamento de estruturas pelas *holdings*. Logo quando uma comunicação deve ser feita por email a grupos estes são escolhidos conforme os envolvidos nos projetos.

Portanto, verifica-se que não há a o uso de fóruns de discussão, o hábito predominante na organização para a discussão de determinados assuntos é a reunião, que acontece nas dependências da empresa. A intranet era um instrumento utilizado não apenas pelo SBT/SC, mas sim por todas as *holdings* do grupo SCC, entretanto tal canal conforme informado pelo gestor de TI e novas tecnologias, apresentava-se muitas vezes confuso e com pouco acesso por parte dos colaboradores, o que implicou no desligamento deste canal. Sendo assim, verifica-se que grande parte do provisionamento de informações dá-se por meio da divulgação interna por e-mails, reuniões e acessibilidade ao banco de dados da empresa.

Dessa forma, observa-se que em se tratando de metas normativas, a empresa possui um comportamento empírico de fomentar a cultura organizacional da disseminação do conhecimento e da realização do trabalho colaborativo, entretanto, sem uma definição de missão e visão de conhecimento.

Quanto às metas estratégicas, que definem o conhecimento vital da organização e determinam as habilidades que serão necessárias no futuro, nota-se que os gestores estão preparados para o desenvolvimento e estímulo aos colaboradores das habilidades técnicas requeridas para o desempenho das funções atuais, e levando em conta, posteriormente, a implantação da TV Digital. Contudo o fazem sem uma conexão do desenvolvimento de competências individuais tendo em vista as competências essenciais da organização.

Finalmente, em relação às metas operacionais, que visam à implementação da gestão do conhecimento e traduzem as metas normativas e estratégicas em objetivos concretos, verifica-se que a empresa adota uma infra-estrutura que dá suporte as atividades e permite a disseminação do conhecimento, com softwares adequados e uma equipe de TI atualizada com as necessidades da empresa. Porém em função da ausência do estabelecimento de metas normativas e estratégicas, não se pode concluir que estas iniciativas são as metas operacionais da empresa, mas sim uma orientação da empresa à uma inicial abordagem para a gestão do conhecimento.

#### 4.7 PROCESSOS ESSENCIAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dentro da abordagem proposta por Probst et al. (2002), é feita uma ênfase quanto aos processos que compõem um sistema de gestão do conhecimento. Para os autores, faz-se necessário que haja uma comunhão entre a identificação e uso, aquisição, desenvolvimento, utilização e retenção do conhecimento, conforme ilustrado na figura 04. Dessa forma, no presente estudo buscou-se verificar a presente situação destes processos tendo em vista identificar a modificação causada pela implantação da TV Digital nos processos internos da organização.

##### 4.7.1 A identificação do conhecimento existente na organização

No que tange o ambiente de conhecimento da empresa, é importante ressaltar, uma vez mais, a peculiaridade da organização em não possuir uma área formal estabelecida para a gestão de recursos humanos. Dessa forma, muitas das ações que estão ligadas ao mapeamento

do conhecimento individual, não estão formalizadas. Ilustrativamente, pode-se dizer que quando a organização, especificamente, uma área irá contratar um colaborador, o responsável pela seleção desse novo integrante da equipe, realiza o recrutamento de maneira empírica. Os preceitos para a avaliação do cargo não estão evidentes, ou seja, não há um desenho do cargo com os requisitos: conhecimento, habilidade e atitudes exigidos para as atividades.

Dessa forma, perde-se a oportunidade de iniciar a identificação do conhecimento a partir da admissão de um colaborador. Embora, de acordo com o resultado das entrevistas, os gestores informam que toda nova pessoa que ingressa no SBT/SC já possui, no que diz respeito ao aspecto técnico da função a ser desempenhada, o conhecimento necessário para o desempenho de suas atividades.

Entretanto, se por um lado essa abordagem apresenta deficiências, por não ter procedimentos estabelecidos que auxiliem o gestor, por outro lado ela tem apresentado-se como benéfica visto que estimula o gestor de cada área a ser também aquele que faz a gestão de sua equipe. Esta é uma forma palpável que a organização encontrou para que estes acompanhem de perto o desempenho de seus colaboradores. Desde o momento de sua admissão, ao desenvolvimento diário no trabalho, como também nas designações à participação em cursos de treinamento e desenvolvimento. Portanto, diante desta situação o gestor sabe identificar qual o perfil e os conhecimentos de cada colaborador, o que oferece um subsídio a este, para que sejam designadas as atribuições e responsabilidades pertinentes a cada componente de sua equipe.

Conforme comentário do presidente, Sr. Roberto Amaral, a organização é ciente que com o advento da TV digital, além das mudanças já verificadas, haverá ainda outras maiores, no âmbito interno da empresa. Isto porque, de acordo com ele, o processo das atividades a serem desempenhadas na organização, deverá levar em conta o *input* a ser fornecido pelo telespectador, o qual por sua vez pode ser influenciado por agências de propaganda, anunciantes, campanhas de mídia e outras abordagens do gênero. Por conseguinte, será necessária uma rede com um fluxo de conhecimento explícito que subsidie os processos existentes na empresa.

Ainda tendo em conta o ambiente interno, é válido apontar que o SBT/SC está ciente da necessidade da identificação e explicitação do conhecimento existente na empresa, para posterior uso, distribuição e retenção deste. Pois sabe da vantagem competitiva capaz de ser extraída com base neste recurso que é abundante na empresa. Aparentemente, o número de colaboradores na organização que possuem curso de graduação é de 54% e 31% com pós-

graduação, sendo os colaboradores de nível médio representados pela fatia de 15%. Estes dados foram obtidos a partir de questionário aplicado na organização.

Já, tendo em vista o ambiente externo, a organização também lança um olhar atento para esta área. Foi realizado um estudo, por uma equipe composta pelo Sr. Roberto Amaral, presidente do SBT, Mariana Lapolli publicitária que atua no SBT/SC na implantação da TVDI, Greicy Kelli Spanhol e Kamil Giglio, mestrandos na área de mídia e conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Eles fizeram um levantamento no âmbito externo da organização, que é composto por empresas operadoras de televisão, agências de propaganda, produtores de softwares, universidades, ou produtoras de conteúdos audiovisuais a fim de verificar um indicador de prontidão do capital organizacional para estas EBC<sup>5</sup>s envolvidas no processo da TVDI.

O objetivo daquele estudo foi verificar um índice de medida que pudesse mensurar a prontidão estratégica destas empresas que estão no entorno do SBT/SC. Tal trabalho originou-se tendo em vista o processo de mudança ocasionado pela implantação da televisão digital neste meio. Tal intento ocorre porque a organização entende o valor existente, nos ativos intangíveis dessas EBCs, que envolvem o capital humano, informacional e organizacional.

Concluiu-se a partir daquela pesquisa, que o método de avaliação a ser utilizado, seria o que leva em conta a abordagem de Prontidão Estratégica, sugerida por Kaplan e Norton. Um índice adequado para o cumprimento do objetivo da pesquisa seria o método criado na Universidade de *Washington*, chamado de WUSCT (*University Sentence Completion Test*).

A organização, a partir dos resultados daquele estudo, busca, posteriormente, realizar uma pesquisa que poderá utilizar o índice proposto, como forma de verificar a prontidão de seus *stakeholders*. Tais resultados propiciarão uma base de informações que poderá subsidiar as prováveis tomadas de decisão da organização quanto as suas ações com foco na TVDI.

Denota-se que não há, atualmente, uso de instrumentos que possam evidenciar o conhecimento existente na organização, ou mesmo a localização de fontes de conhecimento. Há por parte da organização um conhecimento tácito acerca do que está disponível e onde estaria acessível, sendo comum a prática de conversação e discussão acerca de algum eventual problema ou necessidade de informação. Entretanto, nenhum instrumento formal foi evidenciado.

---

<sup>5</sup> Empresas Baseadas em Conhecimento

#### 4.7.2 Aquisição de conhecimento

A televisão Lages Ltda., utiliza-se da informação como matéria-prima. Seja para a produção dos telejornais, para o desenvolvimento de produtos interativos que se comuniquem ora com o sinal analógico, ora com o futuro advento da TVD, ou ainda como insumo para suas atividades básicas, sejam elas referentes à faturamento, marketing institucional, de produtos ou dentre outras finalidades que a informação pode ser denotada para a organização.

Neste sentido, verifica-se que a organização tem se sensibilizado da importância que é a valorização do conhecimento. Dessa forma, tem buscado estimular seus profissionais na busca do conhecimento para a transformação da empresa, como exemplo, cita-se a mudança que ocorreu no processo de produção de notícias do telejornalismo, que auferiu significativos ganhos a partir da mudança tecnológica efetivada.

Ainda concernente à aquisição do conhecimento, observa-se que a organização tem se disposto a ser objeto de estudo de diversos trabalhos acadêmicos. Sejam eles de conclusão de curso, como a presente pesquisa; trabalhos pontuais, ou ainda objetos de tese de mestrado. Para que dessa forma ela possa contar com um conhecimento acadêmico externo e possa usufruir de uma leitura independente que contribua para a evolução dos esforços de gestão.

Tais atitudes são importantes a fim de instituir uma postura orientada para o aprendizado, tanto em seus gestores como para todos os colaboradores envolvidos na organização. A partir desta valorização, e, conseqüente iniciativa para uma gestão do conhecimento, a empresa poderá maximizar seus processos de aprendizagem e então usufruir dos benefícios advindos de um sistema de gestão do conhecimento.

Observa-se que a organização já tem vivido uma quebra de paradigma. Uma vez que, enquadra-se mais adequadamente na classificação de uma empresa com perspectiva de conhecimento, de acordo com dados do quadro 01 apresentado na revisão teórica, que apresenta características de um perfil industrial e um perfil do conhecimento. Para melhor elucidação pode-se citar algumas características no tocante a alguns itens como, por exemplo, as pessoas na Televisão Lages Ltda. são vistas por seus gerentes como fundamentais para a geração de receita. Em se tratando de gerentes, a base de poder destes depende de um nível relativo de conhecimento técnico e uma composição de relacionamento interpessoal, a fim de fundamentar um apoio aos colegas para a execução de tarefas.

Ainda no que tange as características citadas por Sveiby (1998), a informação na empresa está mais para ferramenta como recurso de comunicação, do que para instrumento de

controle. Já ao se ter em vista o ramo de atuação da empresa a produção é caracterizada por uma conversão de conhecimento de seus colaboradores em estruturas intangíveis e o fluxo das informações produzidas dá-se por meio de redes colegiadas, principalmente, em função da estrutura organizacional da empresa, que é matricial. Ainda em se tratando de produção, pode-se verificar que o fluxo de produção não é regido por máquinas, e, conseqüentemente seqüencial, mas pelo contrário é regido pelas idéias.

Outro ponto que merece destaque é o relacionamento com o cliente, que se dá por forma interativa pelas redes pessoais, havendo até mesmo atitudes inovadoras da empresa de já constituir um *blog* para estar presente nas redes sociais. Observa-se ainda um contorno de redes presente no relacionamento da Televisão Lages, seus clientes e fornecedores, tal característica, conforme informações cedidas pelo presidente ficarão ainda mais fortes com a implantação da TV Digital.

Tais características são necessárias de serem ressaltadas haja vista que explicitam peculiaridades da organização e torna mais compreensível o seu ambiente interno. Já que conforme Sveiby (1998) é por meio da estrutura interna que ocorre o fluxo do conhecimento. Neste sentido a infra-estrutura tecnológica existente possui uma abordagem condizente com a engenharia do conhecimento, ao buscar estruturar os sistemas necessários de forma que estes se comuniquem entre si e para que forneçam um banco de dados pertinente ao desempenho do trabalho organizacional. Tais iniciativas já foram tomadas pela organização que implantou um sistema baseado no CommomKADS, o qual permite que o ERP da organização, o Microsiga, comunique-se com o software desenvolvido pela empresa que é o Relatórios Gerenciais via Web.

Os módulos existentes nestes programas são completos às necessidades da organização, havendo diversos módulos integrados, de forma que o departamento de pessoal utiliza e alimenta o software, como também a área contábil da empresa, o financeiro e assim por diante. Quando um gestor necessita de alguma informação seja por meio de gráficos ou através de relatórios, o sistema desenvolvido pelo Sr. Paulo Sá, é útil, pois permite a realização de tais tarefas, e, pode ser acessado através de conexão segura em qualquer ponto com acesso à internet.

A colaboração das pessoas na organização para o desempenho de suas atividades dá-se por meio presencial com a discussão de temas em reuniões ou por meio de acesso a arquivos e documentos, conforme resultados que serão apresentados no tópico referente à partilha e distribuição do conhecimento. Esta situação é reforçada pelo retorno obtido quando

perguntados quais são os conhecimentos profissionais já adquiridos na organização, de acordo com tabela a seguir.

<b>5. Quais conhecimentos profissionais que você já adquiriu na organização?</b>	<b>%</b>
Cursos fornecidos ou financiados pela organização	31%
Experiências diárias	54%
Experiências passadas por colegas	15%

Tabela 01: Aquisição de conhecimentos  
Fonte: Adaptado de Fernandes (2009)

Observar-se que as experiências diárias são expressivas, na opinião dos colaboradores, abrangendo mais da metade dos votos, seguida pela colocação de que o conhecimento é adquirido por meio de cursos fornecidos ou financiados pela organização, e, também representada, porém com não muita intensidade pela transmissão de experiências passadas por colegas.

Quanto à aquisição do conhecimento tendo em vista o cliente, convém ponderar que por não estar contemplado no escopo do objetivo da presente pesquisa não foi verificado, contudo, nota-se aqui como sugestão para trabalhos futuros, visto a importância do conhecimento deste para a gestão do conhecimento da organização.

#### **4.7.3 O treinamento e desenvolvimento do conhecimento**

A contribuição dos programas de treinamento e desenvolvimento em uma empresa é observada através da criação de um ambiente favorável para que as pessoas possam trabalhar a fim de garantir a viabilidade, o sucesso global e proporcionar um maior valor por meio de seus ativos de conhecimento. Tal importância é reconhecida pelo SBT/SC, em desenvolver o seu capital intelectual, bem como prover um ambiente colaborativo onde as pessoas discutam acerca de temas pertinentes à empresa. Nota-se ainda que os gestores estimulam e motivam os colaboradores há um desenvolvimento individual a fim de contribuírem para o futuro da organização.

Neste cenário, é observado ainda que o tratamento dispensado pela organização ao treinamento e desenvolvimento é praticado informalmente, sem o apoio sistemático da empresa, pelos gestores de cada área. Sendo que então, as tradicionais etapas de diagnóstico, planejamento, execução e avaliação são desempenhadas autonomamente por cada área da

empresa, não necessariamente iniciando com o diagnóstico do gestor para a necessidade do treinamento. Tal início pode partir de um colaborador que apresenta ao seu gestor o interesse em participar de algum curso ou evento a fim de aprimorar determinada área de conhecimento.

Sendo assim, verifica-se que não há um planejamento acerca de diretrizes e objetivos do T&D havendo um alinhamento empírico destes com os macro objetivos da organização. Apesar disto, a empresa tem financiado diversos cursos de curta a longa duração, como por exemplo, auxílio educação para cursos de graduação ou até mesmo pós-graduação.

Há um trabalho de controle frente à dotação orçamentária para a realização de cursos, porém tal percentual não foi divulgado pela empresa. É válido destacar que apesar de haver o incentivo financeiro em cursos de longa duração não há uma política clara acerca do percentual de custeio, sendo também cada caso analisado em específico.

Quanto à etapa de levantamento das necessidades de treinamento, pode-se dizer que esta ocorre ou pelo gestor ao identificar a necessidade de melhoria na performance de determinada tarefa, ou, pela solicitação do colaborador ou estagiário, para participar de curso com um propósito específico, não havendo um diagnóstico que verifique as esferas organizacional, funcional e individual.

A partir da colocação acima, outro ponto importante de ser salientado é que não há um plano de cargos e salários instituído com o desenho de cada função pré-estabelecido. Assim como ainda não há a determinação das premissas esperadas para as competências individuais, de forma que a avaliação do treinamento fica prejudicada por não contar com parâmetros que subsidiem sua análise e não permitam dessa forma o uso de indicadores. A mensuração e a verificação do retorno se dão por meio informal através da constatação do gestor da aplicabilidade do retorno proporcionado pelo treinamento.

Observa-se dessa forma que a questão treinamento e desenvolvimento não é abordada sob uma perspectiva sistêmica pela organização. Apesar de haver iniciativa da empresa em patrocinar cursos de longa duração com foco no desenvolvimento, e, de curta duração com foco no treinamento, uma abordagem sistêmica beneficiaria a organização a adquirir vantagem competitiva através do uso da gestão do conhecimento. Principalmente, tendo em vista que o desenvolvimento do conhecimento possui relativa importância para a gestão do conhecimento, visto que é um elemento construtivo.



#### 4.7.4 Partilha e distribuição do conhecimento

A partilha e distribuição do conhecimento compõem um elemento construtivo da gestão do conhecimento visto como uma das tarefas mais difíceis, conforme Probst et al. (2002), porém essencial para Stewart (1998). Pode-se dizer que o SBT/SC tem trabalhado para criar um ambiente organizacional colaborativo e que estimula a interação das pessoas. Mesmo não oferecendo uma abordagem integrada da gestão do conhecimento, este fator tem sido apontado como efetivo pelos gestores.

Para o presidente da organização, o Sr. Roberto Amaral, o conhecimento de seus colaboradores ainda está eminentemente tácito e compartimentado a estes. Entretanto, conforme evidenciado por ele, ainda não há um programa formal para estimular a distribuição do conhecimento entre os colaboradores. Embora não haja uma iniciativa em curso, o Sr. Roberto conhece a necessidade e tem o interesse em desenvolver a distribuição do conhecimento, de forma a atingir a espiral do conhecimento. Ou seja, partindo da socialização, para a externalização, a combinação para subsidiar o conhecimento sistêmico, com conseqüente internalização oferecendo conhecimento operacional e iniciando o ciclo novamente.

Verificou-se através do retorno do questionário aplicado na empresa, por meio da questão 2, que há uma divisão não igualitária entre os instrumentos vistos pelos colaboradores como os mais usuais para a partilha do conhecimento sendo documentos e arquivos representados por 62% e a reunião em segunda colocação com 31%.

<b>2. Quais os recursos que você utiliza para captar e compartilhar seus conhecimentos?</b>	<b>%</b>
Através de pesquisas em literaturas	8%
Documentos / arquivos	62%
Reuniões	30%

Tabela 02: Recursos de compartilhamento do conhecimento  
Fonte: Adaptado de Fernandes (2009)

Dessa forma observa-se a ocorrência de dois tipos de conversão do conhecimento. Enquanto, em reuniões há uma evidência de socialização, ou seja, uma relação de tácito para tácito. Já ao utilizarem documentos e arquivos a conversão dá-se por externalização, através da conversão do conhecimento tácito para o explícito.

Para que haja uma maior partilha do conhecimento, os colaboradores foram questionados sobre o que estimularia tal prática, a maioria 38% respondeu que dependeria de uma orientação de seu líder para iniciar tal comportamento. Outras respostas se concentraram em ter tempo livre para a rotina

31%, ordem de seu líder 8% e outros que abrangem sugestões como cursos, pesquisa e trabalhos conjuntos.

<b>3. O que poderia motivá-lo a implantar ou melhorar algum instrumento que lhe auxiliasse em sua rotina diária?</b>	<b>%</b>
Ordem de seu líder	8%
Outros	23%
Horários livres para essa rotina	31%
Orientação de seu líder	38%

Tabela 03: Motivação para melhorias na rotina  
Fonte: Adaptado de Fernandes (2009)

Conforme informação dos gestores há uma solicitação por parte do presidente da organização de que as informações sejam partilhadas na empresa. Neste aspecto, verifica-se que é realizada semanalmente uma reunião entre a liderança da empresa a fim de alinhar informações referentes aos negócios da empresa Televisão Lages Ltda., e do grupo.

Há um momento específico para difundir para toda a organização os propósitos e planos para o próximo ano comercial, o qual se dá na ocasião da realização da festa de fim de ano. Na qual, há a integração de todas as empresas do grupo SCC, e são divulgadas as informações que tem alcance sobre as diversas empresas, como também as específicas de cada organização. Tal reunião acontece em Lages/SC, no Rancho Rochedo, espaço próprio onde há um auditório para convenções do grupo. Neste local, também são feitos cursos e treinamentos, e são divulgados fatos importantes quando, por exemplo, houve a mudança estrutural com a separação de mercado e produto, na ocasião reuniram-se todos os colaboradores da Televisão Lages Ltda., para que se efetivasse o comunicado a todos. Da mesma forma ocorreu quando houve a comunicação sobre a implantação da TV Digital pelo SBT/SC.

Observa-se dessa forma num macro-contexto uma preocupação da organização em dividir as informações acerca dos principais eventos que influenciem a gestão. Já em relação ao micro-ambiente a empresa adota um layout que favorece a comunicação entre os colaboradores e favorece dessa forma a troca de conhecimentos. Tendo em vista os estúdios da emissora eles obedecem ao padrão do SBT Nacional.

Entretanto, além de fomentar a distribuição do conhecimento, é importante verificar a postura dos colaboradores perante a este aspecto, pois quando indagados, no questionário aplicado à organização, o que poderia motivá-lo a implantar ou melhorar algum instrumento que lhe auxiliasse em sua rotina diária? As respostas divergiram demonstrando uma diferença no perfil das pessoas, enquanto para alguns uma ordem de seu líder, bastaria para que estes agissem de forma a distribuir o conhecimento, para outros apenas uma orientação já suportaria a adaptação do comportamento. Outros já responderam que dependeriam de horas livres para

adotar tal prática. Por fim ainda verificaram-se comentários que demonstraram um senso de equipe, ao dizerem que um crescimento conjunto estimularia a troca de conhecimentos. Da mesma forma, também foram encontradas colocações pró-ativas como, por exemplo, “*Sempre estou pesquisando para trazer melhorias para nossa emissora, e assim que surge uma oportunidade, passo ao meu Gerente Regional, da mesma forma, assim que receber alguma orientação do mesmo, não vejo algum problema em realizá-los, independente de horário, até a noite, sem problemas. Estou na empresa para colaborar*”.

Outra evidência da prática de distribuição do conhecimento, diz respeito a um processo de apadrinhamento que ocorre quando da entrada de um novo colaborador. Durante um período em torno de duas semanas o novo colaborador trabalha em parceria com outro que possua mais experiência, a fim de compartilhar conhecimento por meio da observação, imitação e prática.

De uma forma geral, quando algum colaborador participa de um congresso, feira, evento ou treinamento ele é convidado a compartilhar seu conhecimento acerca do conteúdo que foi verificado no treinamento. Isto acontece numa espécie de multiplicação do conhecimento, por meio da qual ele divide sua experiência com seus colegas mais próximos e que tenham formações similares. Também é disponibilizado à organização o material que foi obtido nos treinamentos como apresentações e apostilas, distribuídos por e-mail aos colaboradores com atividades pertinentes ao objeto do estudo.

Verifica-se então que o compartilhamento dá-se em sua maioria por medidas informais, não sendo decorrente de algum programa instituído pela organização. Entretanto os gestores estimulam a distribuição do conhecimento, o que é feito geralmente através de reuniões e por meio de arquivos e documentos. Além de contar-se com a abordagem do apadrinhamento no treinamento de novos colaboradores e que, por conseguinte há um compartilhamento de informações.

#### **4.7.5 Utilização do conhecimento**

Ao pensar em os diversos usos para o qual o conhecimento pode servir, verifica-se que seu uso é relevante desde aos pequenos processos operacionais até aos propósitos estratégicos. Dessa forma é útil para a organização buscar o seu uso em todas as esferas possíveis. O cenário visualizado no SBT/SC, quanto ao uso do conhecimento, apresenta-se um pouco fragmentado.

Por vezes, o conhecimento, e seu uso intrínseco, se dão em operações rotineiras da empresa, mas também se vê na adoção de um aspecto estratégico, ao preparar-se para a implantação da TV Digital e dessa forma manter-se competitivo no mercado.

Entretanto, entre estas duas abordagens, há também o uso do conhecimento com uma finalidade tática, que estaria a encargo dos gestores. Estes possuem em seu benefício o uso do programa desenvolvido pelo gestor de TI e Novas tecnologias, o Relatórios Gerenciais via Web, que está integrado ao ERP da empresa e possibilita o acesso e filtragem das informações desejadas a fim de se obter um relatório ou gráfico com fins específicos.

Ao observar o ambiente organizacional como um todo, conforme a colocação feita pelo Sr. Paulo Sá, observa-se que o sistema Microsiga tem atendido às necessidades departamentais e dos usuários deste programa a fim de atender as expectativas quanto ao uso do conhecimento. Sendo possível extrair um maior benefício deste programa ao combiná-lo com o software relatórios gerenciais via web, que permite a extração de relatórios customizados.

Denota-se que por mais que os gestores incentivam a sua equipe a utilizar o conhecimento em prol do trabalho desenvolvido, não há uma pessoa na empresa responsável por ser o facilitador deste processo. Cabendo a incumbência de tal tarefa aos gestores das áreas, mesmo essa prática não sendo algo formalizado pela empresa é conjugada pelos gestores.

A utilização do conhecimento pode não ser evidenciada com o mesmo grau nas diversas áreas da empresa. Isto, porque, em atividades de apoio o seu uso pode não ser tão expressivo frente à produção verificada nas áreas de jornalismo, engenharia ou de TI. Entretanto, o conhecimento produzido por estas áreas acaba por subsidiar as ações de outras. Exemplificadamente, pode-se citar que uma empreitada da engenharia em conseguir uma autorização formal para ampliar a potência de instalação de uma torre, subsidiada por um projeto que justifique tal empreendimento, quando autorizado pelos órgãos regulamentadores, e então informado ao marketing, este terá uma informação valiosa para ser utilizada numa eventual campanha institucional.

Dessa forma há uma conjugação do uso do conhecimento existente na empresa, onde cada área o utiliza conforme suas necessidades. Destaca-se, porém, que por ele ser um elemento construtivo é necessário agregar-se valor a ele meio da aquisição, desenvolvimento e acúmulo do conhecimento, dessa forma poderá além de ser utilizado, ser reutilizado. Para tanto conta-se com uma adequada estruturação do ambiente de trabalho de forma a contemplar as necessidades individuais e da equipe, para que o uso do conhecimento seja potencializado.

#### 4.7.6 Retenção do conhecimento

Em se tratando de reter o conhecimento, como uma abordagem de reter o capital intelectual presente na organização, pode-se dizer que as medidas empregadas pela Televisão Lages são atitudes informais partidas dos seus gestores ao trabalharem com sua equipe. Não há uma política de recursos humanos institucionalizada que estimule a permanência do colaborador com opções de plano de desenvolvimento ou incentivos financeiros. Entretanto, a empresa busca estimular o desenvolvimento e permanência do colaborador por meio de incentivos financeiros para processos de treinamento, de curto ou longo prazo, como a graduação ou pós-graduação. Outra abordagem adotada pela empresa é o estímulo de um ambiente saudável e amigável, nas dependências da empresa, permeado pelo profissionalismo dos colaboradores e gestores.

Ao pensar na evasão do conhecimento de um colaborador de destaque, que seja habilidoso em suas funções, atualmente, não há uma sistematização para que se explicito o conhecimento deste, seja através do uso de atas, discussões em grupo ou formalização de um manual. Os demais colegas que tiverem contato com este colaborador podem aproveitar-se do conhecimento deste por meio de medidas já comentadas neste trabalho, que seriam através de reuniões ou de arquivos/documentos, conforme os dados obtidos nos questionários.

No que tange ao armazenamento e retenção do conhecimento, foi perguntado aos colaboradores se, quando da sua admissão na organização, foram-lhe informadas quais são as rotinas de armazenamento do conhecimento? O que ficou evidenciado por meio das respostas é que não há uma uniformidade no tratamento dispensado neste quesito, conforme tabela a seguir.

<b>1. Em sua admissão na organização, foram lhe informadas quais são as rotinas de armazenamento do conhecimento?</b>	<b>%</b>
Criar relatórios com experiências de trabalho	8%
Alimentar com informações o sistema de gestão do conhecimento	15%
Informar colegas de trabalho do procedimento a ser seguido	31%
Não foi instruída nenhuma rotina	46%

Tabela 04: Orientações rotina de armazenamento do conhecimento  
Fonte: Adaptado de Fernandes (2009)

Verifica-se que as respostas concentraram-se em que não houve instruções a serem seguidas quanto à prática desta rotina. Em segundo plano aparece o item informar colegas de trabalho do procedimento a ser seguido. Sucedido por alimentar com informações o sistema de

gestão do conhecimento, e, por fim menos representativo criar relatórios com experiências de trabalho. Diante desse quadro, observa-se que a questão de armazenagem carece, todavia de um alinhamento, a fim de reter o conhecimento existente na organização.

Já no tocante aos repositórios de conhecimento, foi perguntado aos colaboradores, se estes utilizavam algum software de gestão conforme a tabela abaixo.

<b>8. Em sua rotina de atividades você utiliza algum software de gestão, tais como: EIS, Lotus Notes, Microsiga, etc?</b>	<b>%</b>
Não	69%
Sim	31%

Tabela 05: Uso de softwares de gestão  
Fonte: Adaptado de Fernandes (2009)

Observa-se que o não tem uma maior representatividade com aproximadamente 70% do percentual das respostas, para a verificação da justificativa de tal cenário seria preciso uma investigação específica a fim de levantar quais as causas para tanto, que não é o objeto do atual estudo.

#### 4.8 AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A avaliação do conhecimento é um item essencial para mensurar-se o desempenho da gestão do conhecimento organizacional. Através dela é possível verificar pontos que necessitam ajustes e outros que estão demonstrando resultados satisfatórios. Ela vai ao encontro dos objetivos de conhecimento formulados para a gestão do conhecimento organizacional. Neste sentido, verifica-se que na Televisão Lages Ltda. por mais que haja o intento e iniciativas da organização em promover o uso e distribuição do conhecimento, ou ainda que esta já tenha produtos inovadores em função do conhecimento em ação de seus profissionais, e, utilize tecnologias de convergência tecnológica, não é possível evidenciar um sistema de gestão implantado com metas e objetivos estabelecidos. O que dificulta a mensuração para a avaliação do sistema.

Conforme Davenport (2006) a mensuração e avaliação da produtividade de um trabalhador nos dias de hoje, não é algo tão simples de ser feito, como na era industrial. Pois a produtividade e qualidade dos resultados eram verificadas em função do que efetivamente era produzido, ou pelas contribuições visíveis. Hoje em dia, é muito mais difícil avaliar o

desempenho, ou o conhecimento. E os critérios de medição, conforme Davenport (2006), não são simples de serem determinados, tampouco que tipo de intervenção poderia melhorar esse trabalho.

Por mais que já tenha sido verificada a mudança organizacional, como forma de subsidiar um novo posicionamento da organização, tal modificação por mais que tenha afetado a base de conhecimento organizacional, em virtude de não ter uma abordagem de conexão ante as metas de conhecimento, dificulta um processo de avaliação desse quesito.

Soma-se ainda que, para poder subsidiar a verificação deste tópico, seria necessário levantar os *feedbacks* fornecidos sobre a gestão do conhecimento na empresa, para que dessa forma fosse possível verificar, e caso necessário, ajustar o desempenho e o uso dos vários elementos construtivos da gestão do conhecimento.

Pode-se dizer de forma global que as mudanças que ocorreram na Televisão Lages Ltda. ocasionadas pela implantação da TV Digital já incentivaram novas abordagens diante do conhecimento organizacional, contudo a empresa ainda atua e deve continuar operando até meados de 2016 nos moldes da tecnologia analógica. Entretanto, ciente do impacto que a mudança causará no mercado e em seus usuários o SBT/SC já inicia alguns passos rumo à gestão do conhecimento, porém não de forma sistemática, o que inviabiliza a mensuração deste elemento construtivo no presente momento.

#### 4.9 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Ao verificar que o objetivo da organização é manter-se competitiva com a implantação da TV Digital, apresenta-se a seguir algumas propostas que permitem à empresa ir além desse contexto. Através do uso e da gestão do conhecimento, a Televisão Lages pode obter vantagem competitiva e conseqüentemente obter uma posição proeminente em seu mercado de atuação.

Isto porque com uma abordagem integrada perante o conhecimento, há uma maior exploração de novas habilidades dos colaboradores, a criação de novos produtos, o surgimento de idéias melhores e processos mais eficientes, e, até mesmo mais econômicos. Não obstante, pode-se desfrutar de um posicionamento único no mercado, mediante a possibilidade de inovações em seu setor de atuação. Para se atingir tal cenário, é necessário um esforço organizacional direcionado para o conhecimento, com uma gestão administrativa que visa

produzir capacidades que ainda não estão presentes na organização ou até mesmo não existem fora dela.

Para tanto, primeiramente, a proposta inicial é que a empresa aborde uma visão integrada, por meio da Gestão do Conhecimento, dessa forma assegura-se a base de conhecimento da empresa, como algo bem utilizado e de caráter contínuo.

Neste sentido, ao abordar a GC para a obtenção de vantagem competitiva, é importante que haja uma conscientização da necessidade de se tratar os processos de T&D com uma abordagem sistêmica, a fim de propiciar ganhos para o rendimento global da empresa. Salienta-se que, o desenvolvimento do conhecimento envolve esforços administrativos nos quais há um empenho consciente da organização para aquisição das competências que não tem, ou para a criação de competências que ainda não existem dentro ou fora da empresa. Dessa forma, há um ambiente propício para que a organização concentre-se no desenvolvimento de novas habilidades e produtos, como também dirija seus esforços a idéias melhores e processos mais eficientes.

Em consequência da colocação anterior faz-se necessário uma abordagem de recursos humanos com o foco em competências. Dessa forma, há a possibilidade de se aliar estratégias de desenvolvimento às metas e resultados estratégicos da empresa. Pois ao se verificar a contribuição do desenvolvimento das competências individuais para a aquisição, uso, distribuição e retenção do conhecimento será possível fornecer à organização uma proposta baseada nos fundamentos da educação corporativa e desse modo, fomentar a utilização, bem como o desenvolvimento das competências individuais, a fim de obter uma abordagem pertinente à gestão do conhecimento.

Observa-se que na empresa não há uma área responsável pelos recursos humanos da empresa, tal abordagem é válida desde que delegado aos gestores a função de gerir sua equipe, com o suporte de instrumentos propícios à gestão do conhecimento. Destaca-se que ao se adotar as abordagens acima sugeridas há um consequente incremento no uso dos ativos intangíveis. Destaca-se que as sugestões citadas podem ser implementadas sem a necessidade de alterar a estrutura organizacional já existente hoje.



#### 4.10 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS

Após a etapa referente à execução das entrevistas, bem como a coleta de dados por meio do questionário aplicado à organização, foi possível proceder à análise dos dados frente à revisão teórica abordada no presente estudo. Dessa forma, foi possível comparar qual a realidade vivenciada pela Televisão Lages Ltda., quanto aos processos essenciais da gestão do conhecimento, bem como as metas de conhecimento, mediante a metodologia proposta por Probst et al. (2002).

Observou-se que a Televisão Lages Ltda., já experimenta mudanças em sua estrutura organizacional, como também em alguns de seus processos internos em função da implantação da TV Digital. Em alguns pontos, já vivenciou uma expressiva mudança tecnológica que corroborou ao bom desempenho do trabalho da organização, como o caso citado da mudança no telejornalismo. Possui em seu corpo funcional, pessoas com bom nível de instrução e desenvolvimento em consonância com as necessidades do mercado onde atua. Entretanto, por mais que já tenha esboçado algumas ações no sentido de fomentar e usufruir da vantagem de seu capital intangível, pouca estruturação tem sido feita no que tange os processos de conhecimento, como ainda às metas normativas, estratégicas e operacionais de conhecimento.

O SBT/SC tem se lançado em parcerias com universidades e contado com o engajamento e desenvolvimento de sua equipe para efetivar a conversão tecnológica para o modelo digital. A princípio já experimentou algumas modificações na empresa, e, notadamente ainda haverá impactos a serem vivenciados até a efetivação da transição, de forma que ainda influenciará o modo de trabalho e gestão desta organização.

De um modo geral, o levantamento de informações e análise correspondente à organização, demonstrou a importância da TV Digital para o SBT/SC, os elementos construtivos, que abrangem a identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização e retenção do conhecimento, bem como o uso de metas de conhecimento e por fim, a avaliação de conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O advento da televisão digital impulsionará diversas mudanças no âmbito das telecomunicações, as quais podem ser entendidas como novas oportunidades de serviços e produtos de alto valor agregado. Dentre estas é possível citar a qualidade e a otimização do espectro, como também a interatividade. Dessa forma, torna-se possível estabelecer uma comunicação entre o transmissor e o telespectador e oferecer serviços úteis e necessários à sociedade. Neste sentido, observa-se uma característica importante frente à era da informação, que é a promoção do acesso à informação e a remoção de fronteiras, não obstante o modelo implantado no Brasil permite a inclusão digital tendo em vista a possibilidade de promover o acesso à internet pela televisão.

Neste cenário onde há uma considerável velocidade no fluxo das informações e as mudanças são evidentes, o conhecimento denota-se em poder. Assim, as empresas precisam obter uma qualidade na reação que apresentam em função das pressões competitivas, como também adaptar-se internamente para competir num cenário de constantes mudanças. Destarte, para que a empresa possua uma base que suporte a sua vantagem competitiva e para que seus gestores desenvolvam os ativos de sua organização, a gestão do conhecimento é uma solução.

Sendo assim, buscou-se neste trabalho verificar a condução da implantação da TV Digital, pela Televisão Lages Ltda., sob a perspectiva da gestão do conhecimento. Logo, pode-se verificar que a organização tinha um planejamento para que no presente ano, 2009, houvesse já o *simulcast* (simultaneidade na difusão analógica e digital), entretanto em razão de um reposicionamento estratégico tal intento foi postergado para 2010 e sujeito a uma análise que confirme esta data. A Televisão Lages Ltda. optou por neste período realizar uma melhoria e uma adequação à rede analógica já existente, para que na ocasião do pareamento que ocorrerá com a TV Digital possa-se usufruir de uma infra-estrutura adequada.

Entretanto, ainda que não seja iminente a implantação do sinal digital, a emissora possui uma equipe técnica interdisciplinar responsável por analisar todos os quesitos pertinentes a mudança tecnológica. Esta equipe analisa também as ações que são tomadas com foco no analógico, para mensurar o impacto que será causado na TV Digital, e, caso necessário, ajustes são feitos a fim de aperfeiçoar os recursos presentes com foco no futuro da organização.

Ao verificar a estrutura organizacional do SBT/SC verificou-se que como impacto da implementação da TV Digital já houve um reflexo em sua estrutura, que antes era disposta de

forma tradicional, havendo uma usual departamentalização. Contudo, remodelou-se recentemente e pode ser caracterizada como matricial, tendo em vista sua divisão em torno de duas áreas mercado e produto, como também em função do ambiente externo da organização e da estratégia de desenvolvimento em torno da TV digital.

Consoante ao conhecimento dos colaboradores verificou-se que estes estão dispostos em uma ampla gama de níveis de saber, sobre o tema abordado. Uns possuem um conhecimento mais elaborado com um detalhamento rico e colocações pontuais, enquanto outros têm contribuições que dizem respeito aos aspectos básicos da nova tecnologia, como a melhoria na qualidade de imagem e som da TV Digital.

Ao partir para o levantamento das metas de conhecimento para a Televisão Lages Ltda. verificou-se que para as metas normativas, há um comportamento empírico de fomentar a disseminação do conhecimento e a realização de um trabalho colaborativo, entretanto, sem uma definição de missão e visão de conhecimento.

Quanto às metas estratégicas que definem o conhecimento vital da organização e determinam as habilidades que serão necessárias no futuro, nota-se, todavia que não há uma conexão do desenvolvimento de competências individuais tendo em vista as competências essenciais da organização. Embora os gestores busquem o desenvolvimento e estímulo aos colaboradores quanto às habilidades técnicas requeridas para as funções exercidas.

Finalmente, em relação às metas operacionais que buscam a implementação da gestão do conhecimento e transformam as metas normativas e estratégicas em objetivos concretos, observou-se que a empresa possui uma infra-estrutura adequada à disseminação do conhecimento. Dado que, possui softwares e uma equipe de TI atualizados com as necessidades da empresa, porém perante a ausência de metas normativas e estratégicas, não se pode concluir que estas iniciativas sejam as metas operacionais da empresa, mas sim uma orientação a uma inicial abordagem para a gestão do conhecimento.

Tendo em vista os processos essenciais de gestão do conhecimento, elencados por Probst et al. (2002), que são baseados nos elementos construtivos os quais abrangem a identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização e retenção do conhecimento. Pode-se verificar que quanto à identificação do conhecimento esta acontece de forma tácita, através do conhecimento do gestor acerca do perfil de colaboradores que este tem em sua equipe, não há um mapeamento formal que explicita o conhecimento existente na empresa. Já em se tratando de ambiente externo, observou-se que a empresa tem buscado realizar parcerias com universidades, acadêmicos ou professores, para a realização de

estudos que envolvam o entorno da organização e assim fornecer subsídio quanto ao preparo de seus *stakeholders* para a implantação da TVD.

Quanto à aquisição do conhecimento verificou-se que a Televisão Lages Ltda. é sensível à importância da valorização do conhecimento, e, portanto tem estimulado seus profissionais a buscá-lo, seja em cursos de curta duração, ou cursos de graduação e até mesmo pós-graduação. Não obstante, a fim de obter conhecimento organizacional o SBT/SC tem sido objeto de estudo de alguns trabalhos acadêmicos o que promove à organização uma aquisição de conhecimento com uma visão imparcial. Conta ainda com softwares que auxiliam na disposição do conhecimento para a obtenção deste a fim de ser desempenhado o trabalho necessário. Tendo em vista o conhecimento externo, obtido por meio do cliente ressalta-se que este não estava no escopo da presente pesquisa, e, portanto não foi verificado.

Referente ao desenvolvimento do conhecimento a organização não possui uma abordagem sistematizada para tratar deste processo. Há o envolvimento dos gestores com sua equipe para a verificação da necessidade de um curso para treinamento ou desenvolvimento, bem como a solicitação por parte dos colaboradores ao seu superior hierárquico para a participação em algum programa tendo em vista o aperfeiçoamento do conhecimento. Contudo, por não haver um desenho de cargo estabelecido ou uma abordagem que privilegie a contemplação das competências individuais, o investimento que é feito busca suprir uma necessidade pontual, não havendo a conexão com a intenção de desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes a fim de se atingir os objetivos organizacionais.

Concernente à partilha e distribuição verifica-se que há um ambiente organizacional colaborativo e que estimula a interação entre as pessoas, dentro de determinadas áreas, e, intra-organizacional. Esta verificação é feita pautada nos resultados coletados no questionário aplicado à organização, que demonstrou como instrumentos mais utilizados para o compartilhamento de conhecimento, o uso de reuniões, bem como documentos e arquivos. Sendo que o primeiro reforça a colocação feita pelo presidente da empresa Sr. Roberto Amaral que disse que o conhecimento ainda é eminentemente tácito e compartimentado. Embora haja um interesse da organização de fomentar a prática da disseminação do conhecimento, utilizando conceitos da espiral do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), não foi evidenciado o uso atualmente de algum programa organizacional que estimulasse tal prática.

Já em relação ao uso verifica-se que o cenário visualizado no SBT/SC apresenta-se um pouco fragmentado, havendo o conhecimento e uso intrínseco deste para as operações rotineiras da empresa, como também na perspectiva estratégica, ao fundamentar-se neste para a

implantação da TV Digital e dessa forma manter-se competitivo no mercado. Observa-se também o uso do conhecimento com uma finalidade tática, que estaria a encargo dos gestores, os quais encontram nos relatórios gerenciais via Web um subsídio para a sua tomada de decisão.

Em se tratando de reter o conhecimento, constata-se que as medidas empregadas pela Televisão Lages são atitudes informais dos seus gestores no trabalho com suas equipes. Não há uma política de recursos humanos institucionalizada que estimule a permanência do colaborador com opções de plano de desenvolvimento ou incentivos financeiros, ou ainda, uma prática que busque o arquivamento do conhecimento em documentos, planilhas ou processos institucionalizados.

Por fim, com efeito de avaliar o conhecimento verifica-se que a Televisão Lages Ltda. possui iniciativas em promover o uso e distribuição do conhecimento, bem como, obtém como produto do conhecimento mudanças em processos, que evidenciam não apenas uma automatização, mas a agregação de conhecimento, como na automação do telejornalismo. Contudo, não é possível evidenciar um sistema de gestão implantado com metas e objetivos de conhecimento estabelecidos, o que inviabiliza a avaliação do sistema.

Portanto, como sugestão de melhoria, para a abordagem até o momento adotada, sugere-se à Televisão Lages Ltda. que esta adote uma visão integrada acerca do seu capital intangível, para dessa forma assegurar uma base de conhecimento que seja bem utilizada e de caráter contínuo. Isto pode ser facilitado através de uma sensibilização em todos os níveis da administração quanto à importância do conhecimento como um recurso. Num contexto de gestão, faz-se necessária a discussão de enfoques como: o papel a ser desempenhado pela alta gerência; quais seriam as novas práticas de trabalho na organização; os processos específicos a serem criados, com a intenção de facilitar as práticas e políticas de gestão de recursos humanos; novas tecnologias de informação, bem como comunicação e relacionamento com o ambiente interno e externo.

Neste sentido, outra ação demandada seria o estabelecimento de políticas e programas de recursos humanos que subsidiem a gestão do conhecimento por meio de práticas usuais da gestão de pessoas. Tal como um sistema de educação corporativa pautado nas competências individuais com o fim de complementar as competências organizacionais da empresa. Esta proposta é justificada visto que abordou-se na revisão teórica do presente estudo que o conhecimento tem se tornado um dos principais componentes daquilo que é produzido, comprado ou vendido. Logo, a gestão do conhecimento tem a tarefa de localizar e estimular o capital intelectual, bem como armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo.

Tais sugestões são realizadas a fim de proporcionar vantagem competitiva para a Televisão Lages Ltda em seu âmbito de atuação. Isto porque, com uma abordagem integrada perante o conhecimento, há um uso consciente de novas habilidades dos colaboradores, há criação de novos produtos, surgimento de idéias melhores e processos mais eficientes, até mesmo mais econômicos. Não obstante, pode-se proporcionar à organização um posicionamento único no mercado, mediante a possibilidade de inovações em seu setor de atuação. Para se atingir tal cenário, é necessário um esforço organizacional direcionado para o conhecimento, com uma gestão administrativa que visa produzir capacidades que ainda não estão presentes na organização ou até mesmo que não existem fora dela.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002.

AMARAL, Roberto. **Ciência e tecnologia: desenvolvimento e inclusão social.** Brasília: UNESCO, Ministério da Ciência e Tecnologia, 2003.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura.* São Paulo: Paz e

DAVENPORT, Thomas H. **Pense fora do quadrado: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** Tradução: Nivaldo Montingelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. *O Advento da Nova Organização.* In: **Gestão do Conhecimento *On Knowledge management.*** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. *Além da Revolução da Informação.* In: JÚLIO, Carlos Alberto (Org.); NETO, José Salibi (Org.). **E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2001, (Coletânea HSM Management)

DTV – Site oficial da televisão digital brasileira. **História do Sistema Brasileiro de TV Digital Terrestre.** Disponível em: <http://www.dtv.org.br/materias.asp?menuid=3&id=5>. Acesso em 20 de jun de 2009.

FERNANDES, Chacon Alexandre. **Gestão do conhecimento Corporativo.** Disponível em: [http://www.administradores.com.br/artigos/gestao\\_do\\_conhecimento\\_corporativo/33594/](http://www.administradores.com.br/artigos/gestao_do_conhecimento_corporativo/33594/) Acesso em 10 de out de 2009.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital.** Tradução: Pedro Maia Soares, Gabriel Tranjan Neto. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

GROTTO, Daniela: In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002.

KAPLAN; Robert S. NORTON; David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KELLY, Kevin. A Economia Interconectada. *In: JÚLIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi (Orgs.). E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis.* São Paulo: Publifolha, 2001, (Coletânea HSM Management)

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas.** 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MACHADO, Arlindo. **A televisão levada a sério.** 2ª Ed. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

MARTINS, Paulo Emílio Matos; IMASATO, Takeyoshi. Democracia, as NTICS e os meios de comunicação de massa. *In: SARAIVA, Enrique; MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna (Orgs.). Democracia e regulação dos meios de comunicação de massa.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEZ; Carlos. BECKER; Valdecir. **TV digital interativa: conceitos, desafios e perspectivas para o Brasil.** 2ª Ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2005.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal.** São Paulo: Editora Gente, 2003.

NEGROPONTE, Nicholas. Civilização Digital. *In: Júlio, Carlos Alberto; NETO, José Salibi (Orgs.). E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis.* São Paulo: Publifolha, 2001, (Coletânea HSM Management)

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

PROBST, Gilbert. RAUB; Steffen. ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da, et al.. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.



SANTOS, Neri dos. Prefácio. *In: Sociedade do conhecimento: novas tecnologias, risco e liderança*. Lages: Ed. Uniplac, 2006.

SPANHOL, G et al. **As tecnologias da informação como suporte a melhoria dos processos de produção de notícias**. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 5. Niterói: CONEG, 2-4, jul. 2009.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**; tradução de Regina Amarante. 12ª ed. São Paulo: Nova Cultural, Best Seller, 2000.

SMITH, Anthony F; KELLY, Tim. O capital humano na economia digital. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard; THE PETER F. DRUCKER FOUNDATION. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, Don. *Civilização Digital*. In: Júlio, Carlos Alberto; NETO, José Salibi (Orgs.). **E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001, (Coletânea HSM Management)

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo, Negócio Editora, 2000.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. In: Organizando de acordo com a capacidade. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard; The Peter F. Drucker Foundation. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WIKIPEDIA. A enciclopédia livre. **Middleware**. <<http://pt.wikipedia.org/wiki/middleware>>. Acesso em 20 de jun de 2009.

WIKIPEDIA. A enciclopédia livre. **Comunicações do Brasil**. <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_do_Brasil)>. Acesso em 20 de jul de 2009.

## APÊNDICE I

### QUESTÕES PARA ENTREVISTA

**Entrevistado:** Mariana Lapolli

**Área/cargo:** Publicitária

**Data:** 02/10/2009

**Local:** SBT/SC

1. Qual o histórico da organização?
2. Quais os principais produtos e serviços oferecidos pelo SBT-SC?
3. Qual a expectativa da organização quanto à implantação da TV Digital?
4. Quais os principais atributos da TV Digital a serem considerados pelo SBT?
5. Quais os objetivos da organização quanto à TVD?
6. A liderança e a direção do SBT-SC estão engajadas com a mudança tecnológica?
7. Tendo em vista a implantação da TV digital a organização realizou parcerias com outras instituições? Quais e por quê?
8. Quantos são os colaboradores que trabalham no SBT-SC? Qual é a estrutura organizacional da empresa? Como está disposto o organograma?
9. Em sua percepção, qual a identidade da empresa, presente na mente de seus colaboradores, clientes, investidores e fornecedores?
10. Há um responsável pela implantação da TV digital, coordenador ou comitê?
11. Como se dá, ou se deu, o processo do planejamento das atividades para a efetivação do projeto?
12. A empresa trabalha hoje com a gestão do conhecimento?
13. Quais ações a empresa pensa em fazer para aliar a GC e a TVD?

## APÊNDICE II

### ENTREVISTA ÁREA INFORMÁTICA

Entrevistado: Paulo Sá

Área/cargo: Gerente técnico de novas tecnologias

Data: 20/10/2009

Local: UFSC

1. Quais as estruturas legais existentes na empresa com efeitos em GC, como por exemplo, regras de sigilo, política de privacidade, etc?
2. Há a formação/alimentação de algum banco de dados especializado?
3. Há o uso de algum CBT *Computer Based Training*? Processo de aprendizagem em que os conteúdos são disponibilizados através do computador, a partir de disquetes ou CDs.
4. Há fóruns de discussões?
5. Qual o sistema de gestão utilizado? EIS, Lotus Notes, Microsiga?
6. Há o uso da intranet como um canal de comunicação? Qual a principal finalidade desta para a empresa?
7. Como é estabelecida e gerenciada a infra-estrutura de conhecimento?
8. A área de informática é composta por quantas pessoas? É oferecido suporte *help-desk* a toda a organização?
9. Quando é verificada a reincidência de um evento quais as principais ações tomadas pelo departamento?
10. Há compartilhamento de informações e troca de experiências entre os colaboradores desta área? É algo espontâneo ou institucionalizado?
11. Quem na área é responsável por verificar a necessidades para treinamento? Há processo estabelecido como orçamento para cursos? Há acompanhamento para verificar o resultado do investimento, quando da aplicação em T&D?
12. É mensurada a quantidade de investimento feito pela organização no desenvolvimento de pesquisas e produção de conhecimento para a área?
13. Há um aproveitamento das pessoas e quais tipos de investimentos são feitos no campo do desenvolvimento do talento humano?
14. Qual a forma de aproveitamento e retenção do conhecimento junto à organização após os investimentos?
15. Como se deu o processo de automatização do telejornalismo na Televisão Lages Ltda.?

## APÊNDICE III

### ENTREVISTA PRESIDENTE

Entrevistado: Roberto Amaral

Data: 28/10/2009

Local: SBT/SC

#### I - GESTÃO NORMATIVA

##### 1. Regulamentos da empresa (Estrutura)

a) Quais as estruturas legais com efeitos em GC, como por exemplo, regras de sigilo?

##### 2. Políticas da empresa (Atividades)

b) Qual a visão de conhecimento e declaração de missão?

c) Quais são as áreas críticas de conhecimento na empresa?

##### 3. Cultura da empresa (Comportamento)

d) Qual o compartilhamento desejável de conhecimento para a organização?

e) Há espírito inovador na equipe?

f) A comunicação é feita de forma intensa? Quais são os meios mais utilizados?

##### 4. Qual seria a meta normativa da organização para estimular o compartilhamento dos regulamentos da empresa, as políticas e a cultura?

#### II - GESTÃO ESTRATÉGICA

##### 1. Estrutura da organização (Estrutura)

a) Há fóruns de discussões?

b) Como é a estrutura hierárquica da empresa?

c) Há um P&D na empresa, como ele está organizado? Quais os recursos disponibilizados a este setor?

d) Há grupos de experiência?

e) Qual o sistema de gestão utilizado? EIS, Lotus Notes, Microsiga?

##### 2. Programas (Atividades)

f) Há algum programa que estimula a cooperação entre os colaboradores?

g) O que é feito em relação à criação de competências essenciais à organização?

h) A fim de obter-se informações relevantes à organização, quais são as práticas adotadas?

### **3. Abordagem de problemas (Comportamento)**

i) Há alguma orientação para metas de conhecimento?

j) Como é feita a identificação de conhecimento voltado para a resolução de problemas?

k) Quais as metas estratégicas de conhecimento da organização?

**4. Há alguma estratégia, ou meta estratégica, para direcionar a empresa à acumulação sistemática de *expertise* individual e coletiva e para a gestão intencional do conhecimento?**

## **III - GESTÃO OPERACIONAL**

### **1. Processos organizacionais (Estrutura)**

a) Como é feito o controle de fluxos de conhecimento?

b) Como é estabelecida e gerenciada a infra-estrutura de conhecimento?

c) Quais são os processos que visam o fornecimento de conhecimento?

### **2. Tarefas (Atividades)**

a) Quais são os projetos de conhecimento existentes hoje na organização?

b) Há a formação/alimentação de algum banco de dados especializado?

c) Há o uso de algum CBT *Computer Based Training*? Processo de aprendizagem em que os conteúdos são disponibilizados através do computador, a partir de disquetes ou CDs.

### **3. Desempenho e cooperação (Comportamento)**

a) O compartilhamento de conhecimento tem acontecido naturalmente na empresa? Ou a empresa tem estimulado tal prática?

b) Como pode ser evidenciado o conhecimento em ação?

c) Como pode ser vista a tradução das metas normativas e estratégicas em gestão operacional na organização?

**4. As metas operacionais levam ao controle e ao monitoramento sistemáticos do conhecimento no contexto de projetos e processos de implementação. Há atualmente a definição de metas operacionais de conhecimento na empresa?**

## APÊNDICE IV

### ENTREVISTA ÁREA TÉCNICA

Entrevistado: Fábio Warmling Branco

Área/cargo: Diretor técnico

Data: 30/10/2009

Local: SBT/SC

1. Qual o momento que iniciaram-se os preparativos para a implantação da TV Digital?
2. Houve a constituição da equipe existente hoje já naquele momento?
3. Tendo em vista a transição que ocorrerá, essa equipe tem focado sua atenção no *phase-in/phase-out* destas tecnologias?
4. Há palestras, ou boletins, ou alguma outra forma de comunicação que científica aos demais envolvidos na organização sobre o desenvolvimento das atividades da equipe responsável e das oportunidades e conhecimentos necessários, quanto à implantação da TVD?
5. Há algum produto exclusivo ou diferenciado que poderá ser veiculado a partir da digitalização do sinal?
6. Destaca-se que os principais atributos da TV Digital a serem considerados pelo SBT referem-se à possibilidade de uso para o entretenimento, o comércio, a comunicação, bem como a integração social e a educação? De que forma esses atributos serão abordados?
7. Quais os objetivos estratégicos da organização quanto à TVD?
8. Qual a periodicidade de encontro da equipe responsável pelo projeto?
9. A comunicação desta equipe é feita de que forma? Essencialmente formal/informal? Por meio de e-mail/comunicação oral?
10. Tendo em vista a implantação da TV digital a organização realizou parcerias com outras instituições? Quais e por quê? *A organização está buscando parceria com entidades de ensino com o objetivo de aliar os estudos e testes realizados na academia com a prática. (As parcerias estão em fase de negociação).* Tal informação é sigilosa, ou é possível especificar quais seriam os testes realizados e quais as parceiras estabelecidas?
11. Quem na área é responsável por verificar as necessidades para treinamento? Há processo estabelecido como orçamento para cursos? Há acompanhamento para verificar o resultado do investimento, quando da aplicação em T&D?
12. É mensurada a quantidade de investimento feito pela organização no desenvolvimento de pesquisas e produção de conhecimento para a área?

13. Há um aproveitamento das pessoas e quais tipos de investimentos são feitos no campo do desenvolvimento do talento humano?
14. Qual a forma de aproveitamento e retenção do conhecimento junto à organização após os investimentos?



## APÊNDICE V

### QUESTIONÁRIO

O questionário a seguir, foi encaminhado aos colaboradores do SBT/SC, precedido por um texto introdutório, o instrumento foi disponibilizado aos respondentes através do link: <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dDhfR1VNpUZE2WExxWXZjQkQ0eXc6MA>

Prezado colaborador do SBT/SC,

Tendo em vista a transição tecnológica para a TV Digital, uma abordagem válida de ser verificada, frente aos impactos positivos para a organização é quanto ao capital humano existente na empresa.

A título de contextualização é válido destacar que a gestão do conhecimento tem como objetivo administrar e direcionar todo e qualquer conhecimento profissional dentro da corporação, vendo este como uma ferramenta estratégica, que pode oferecer vantagem competitiva.

Como graduanda da Universidade Federal de Santa Catarina realizo um trabalho de conclusão de curso, o qual enfoca o SBT/SC quanto à implantação da TV Digital sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento. Como etapa necessária, há a coleta de dados. Para tanto, há um questionário a seguir, que conto com sua participação em respondê-lo. Dessa forma, será possível traçar um mapa acerca do status atual da organização.

Desde já obrigada,

Ariane R. Pereira

Qualquer dúvida e/ou sugestão pode ser encaminhada para meu email [arianerp@gmail.com](mailto:arianerp@gmail.com). Os dados respondidos são confidenciais, não sendo necessária a identificação do respondente.

#### Questionário - Gestão do Conhecimento - SBT/SC

---

1. Em sua admissão na organização, foram lhe informadas quais são as rotinas de armazenamento do conhecimento?

- Alimentar com informações o sistema de gestão do conhecimento
- Criar relatórios com experiências de trabalho
- Informar colegas de trabalho do procedimento a ser seguido

Não foi instruída nenhuma rotina

2. Quais os recursos que você utiliza para captar e compartilhar seus conhecimentos?

Documentos / arquivos

Reuniões

Encontros informais

Através de pesquisas em literaturas

3. O que poderia motivá-lo a implantar ou melhorar algum instrumento que lhe auxiliasse em sua rotina diária?

Ordem de seu líder

Orientação de seu líder

Pedido de seu líder

Horários livres para essa rotina

Other:

4. Compartilhar seus conhecimentos e suas experiências profissionais significa para você:

Ensinar a um companheiro o que ele precisa saber no momento

Ensinar rotinas fundamentais da organização

Dividir conhecimento e experiências

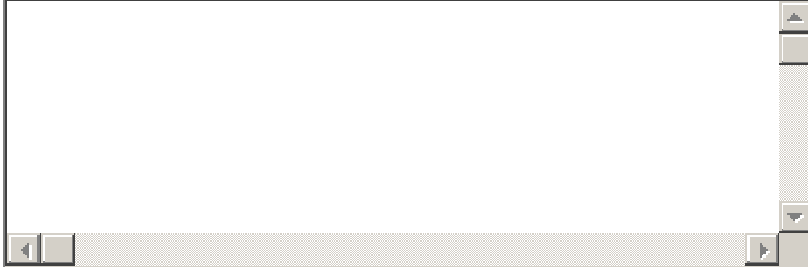
5. Quais conhecimentos profissionais que você já adquiriu na organização?

Experiências diárias

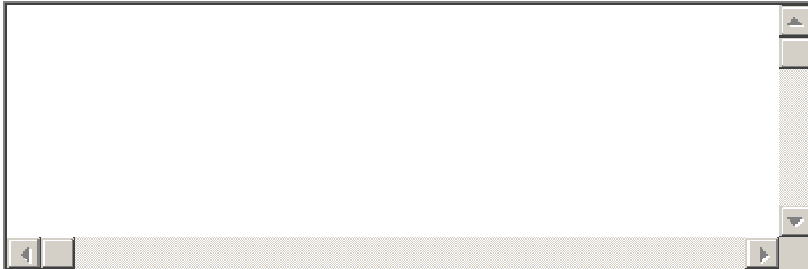
Experiências passadas por colegas

- Cursos fornecidos ou financiados pela organização

6. Descreva brevemente seu conhecimento acerca da TV Digital.

A rectangular text input field with a light gray background and a thin black border. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small arrowheads. The field is currently empty.

7. Você já se deparou com algum problema complexo a ser resolvido em sua rotina? Caso positivo, como se deu a resolução?

A rectangular text input field with a light gray background and a thin black border. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small arrowheads. The field is currently empty.

8. Em sua rotina de atividades você utiliza algum software de gestão, tais como: EIS, Lotus Notes, Microsiga, etc?

Sim

Não

8.1 Se para a pergunta anterior sua resposta foi sim, qual o nome do software utilizado?

A small, empty rectangular text input field with a thin black border.

9. Esta pergunta busca identificar os vários tipos de conhecimento na empresa, dessa forma, qual seria o seu nível de formação acadêmica?

Ensino médio

Graduação

Pós-graduação

Doutorado

## APÊNDICE VI

### TABULAÇÃO DO RESULTADO DA COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO

<b>1. Em sua admissão na organização, foram lhe informadas quais são as rotinas de armazenamento do conhecimento?</b>	<b>%</b>
Criar relatórios com experiências de trabalho	8%
Alimentar com informações o sistema de gestão do conhecimento	15%
Informar colegas de trabalho do procedimento a ser seguido	31%
Não foi instruída nenhuma rotina	46%
<b>2. Quais os recursos que você utiliza para captar e compartilhar seus conhecimentos?</b>	<b>%</b>
Através de pesquisas em literaturas	8%
Documentos / arquivos	62%
Reuniões	30%
<b>3. O que poderia motivá-lo a implantar ou melhorar algum instrumento que lhe auxiliasse em sua rotina diária?</b>	<b>%</b>
Ordem de seu líder	8%
Outros	23%
Horários livres para essa rotina	31%
Orientação de seu líder	38%
<b>4. Compartilhar seus conhecimentos e suas experiências profissionais significa para você:</b>	<b>%</b>
Dividir conhecimento e experiências	100%
<b>5. Quais conhecimentos profissionais que você já adquiriu na organização?</b>	<b>%</b>
Cursos fornecidos ou financiados pela organização	31%
Experiências diárias	54%
Experiências passadas por colegas	15%
<b>8. Em sua rotina de atividades você utiliza algum software de gestão, tais como: EIS, Lotus Notes, Microsiga, etc?</b>	<b>%</b>
Não	69%
Sim	31%
<b>9. Esta pergunta busca identificar os vários tipos de conhecimento na empresa, dessa forma, qual seria o seu nível de formação acadêmica?</b>	<b>%</b>
Ensino médio	15%
Graduação	54%
Pós-graduação	31%

Nº de respondentes = 20 colaboradores

<b>6. Descreva brevemente seu conhecimento acerca da TV Digital.</b>
Sem resposta
Sem resposta
Sem resposta
Uma nova tecnologia, que irá permitir uma interatividade imediata entre o transmissor e o receptor. Maior possibilidade de canais, com a TV Digital todos os canais terão qualidade superior, não existe "chuvisco na imagem", nem canal ruim. Os canais serão padronizados. O telespectador, por exemplo, poderá clicar na roupa em que uma determinada atriz está usando e saber a marca, preço e como comprar. Entre outras coisas. Com TVD todos os detalhes são mais visíveis.
É uma nova tecnologia, com outro formato, com mais qualidade.
Sem resposta
Sem resposta
A televisão brasileira é reconhecidamente uma das melhores do mundo. Oferece à população, gratuitamente, a máxima qualidade em conteúdo audiovisual permitida pela tecnologia analógica. Presente em 91,4% dos domicílios, chegando a praticamente todos os municípios (99,4%), a televisão representa um forte instrumento de integração e fortalecimento de valores, conectando o cidadão com o país e o mundo.
No dia 2 de dezembro de 2007, a televisão brasileira deu o primeiro passo para uma nova era: a das Transmissões Terrestres Digitais. A nova tecnologia surge como a evolução da TV analógica, permitindo inúmeras novidades na forma de se fazer e assistir TV. Interatividade, imagem de alta definição e som límpido são apenas algumas das muitas vantagens que a TV Digital pode oferecer.
Sem resposta
É uma transmissão com alta resolução, muito superior a TV analógica. O HDTV é transmitido digitalmente, desta forma é necessário ter uma televisão compatível com o sistema.
TV com excelente qualidade de imagem e som.
Sem resposta
Sistema em que transforma a imagem de analógica para HD e a imagem ficará mais limpa, tirando as distorções.
Sem resposta
Sem resposta
É uma tendência no ambiente de comunicação que deve se concretizar nos próximos anos.
Tecnologia com alta definição de imagem e qualidade superior ao modo analógico.
Sem resposta
TV com melhor qualidade em imagem, som e transmissão.

<b>7. Você já se deparou com algum problema complexo a ser resolvido em sua rotina? Caso positivo, como se deu a resolução?</b>
Sim, Foi resolvido com ajuda do meu líder.
Utilizei as ferramentas da administração, da experiência, do conhecimento ou recorri aos meus superiores.
Sem resposta
O único problema que existia era os colegas Rangel e Talita, que trabalhavam contra o grupo, mas que sempre que percebia algo de errado, levava as informações para nosso Diretor Regional, porque só ele tinha o poder de solucionar estes pontos negativos dentro do grupo.
Não
Com a colocação, discussão e resolução junto à direção e aos colegas de trabalho.
Sem resposta
Sim, orientação do meu chefe direto
Sem resposta
Sem resposta
Minha função é justamente resolver os problemas além da rotina, como acertar faturamento por falta de veiculação de comerciais nacionais em uma praça no interior do nordeste.
Não
Não
Sem resposta
Sim. A resolução deu-se com orientação do superior.
Sem resposta
Sem resposta

Com a condução do assunto pelo meu chefe.
Sem resposta
Através da discussão do caso.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ARIANE RODRIGUES PEREIRA

**A IMPLANTAÇÃO DA TV DIGITAL SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO**

FLORIANÓPOLIS  
2009