

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Gabriela de Oliveira Santos
Giselle Cristine Lunardeli Silvestre

**MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RESULTADOS
DIGITAIS**

**FLORIANÓPOLIS
2013**

Gabriela Santos
Giselle Cristine Lunardeli Silvestre

**MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RESULTADOS
DIGITAIS.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina
– CAD 7305, como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina,
Área de concentração: Gestão do Conhecimento.
Professora Orientadora: Marilda Todescat

**FLORIANÓPOLIS
2013**

Gabriela Santos
Giselle Silvestre

**MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RESULTADOS
DIGITAIS.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de novembro de 2013.

Prof. André Luís da Silva Leite, Dr.
Coordenador de Estágios

Professores Avaliadores:

Prof. Marilda Todescat
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Irineu Manoel de Souza
Universidade Federal de Santa Catarina

Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a professora Marilda Todescat por ter nos orientado no desenvolvimento neste trabalho e por todo o ensinamento durante o curso de graduação.

Agradecemos também aos nossos pais, que por todos esses anos nos proporcionaram tudo de melhor que poderiam ter oferecido, por toda compressão, paciência e por sempre terem acreditado em nós.

"Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais Fátima Lunardeli Silvestre e Almir Silvestre que, além de todo amor, me acompanham, inspiram e dão suporte."

RESUMO

A falta dos conhecimentos em gestão é uma das principais carências enfrentadas pelas empresas atualmente. Principalmente quando se trata de empresas iniciantes, que carecem de experiência, conhecimentos e investimentos, o que restringe os gestores em investir na sua formação, bem como na formação de seus colaboradores. Neste sentido, o objetivo deste estudo é mensurar o nível de Gestão do conhecimento da empresa Resultados Digitais. A pesquisa é predominante quantitativa tendo em vista a aplicação de um questionário e conta com uma complementação qualitativa. Foram realizadas entrevistas com colaboradores da organização, com o intuito de coletar informações a respeito de práticas de Gestão do conhecimento que já são realizadas na empresa e também o estudo conta com a aplicação de um questionário para mensurar quantitativamente como está o nível de maturidade desta empresa no quesito Gestão do Conhecimento. A partir destes dados, foi desenvolvida uma análise para identificar os principais pontos fortes e fracos de Gestão do Conhecimento que a organização possui.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The lack of knowledge in management is one of the main deficiency experienced by firms nowadays. Frequently companies whose are beginners have a lack of experience, knowledge and investments which restrict the managers to invest in theirs owns professional education, as well as its employees. This study emphasizes the measure of knowledge management in the company Resultados Digitais. The research is mostly quantitative with a qualitative complementation. Interviews have been done with the employees of the company firms with the aim to collect information about the knowledge management that already have in the organization. The study also have a application survey to help that mensuration. From these data, an analysis was developed aiming the identification of the strenghts and weaknesses of the company when we talk about knowledge management.

Key words: Information Technology. Knowledge Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo das cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional..	19
Figura 2 - A espiral do conhecimento.	22
Figura 3 - Modelo de Compartilhamento de Conhecimento.	24
Figura 4 - Níveis de Maturidade em GC APO KM.	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Liderança em gestão do conhecimento.....	54
Gráfico 2 - Processos.....	55
Gráfico 3 - Pessoas.....	56
Gráfico 4 - Tecnologia.....	57
Gráfico 5 - Processos de conhecimento.....	58
Gráfico 6 - Aprendizagem e inovação.....	59
Gráfico 7 - Resultados da gestão do conhecimento.....	60
Gráfico 8 - Nível de cada critério de GC.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontos fortes e fracos de cada critério.....	61
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	OBJETIVO GERAL	13
1.2.1	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR COMPETITIVO	16
2.2	CONHECIMENTO	18
2.3	FORMAS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO (COMBINAÇÃO, EXTERNALIZAÇÃO, INTERNALIZAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO)	20
2.4	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	23
2.5	GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC).....	26
2.5.1	Definição de Gestão do Conhecimento	26
2.5.2	Práticas de gestão do conhecimento	28
2.6	INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ..	37
2.7	ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT (OKA)	37
2.7.1	Prêmio Make	39
2.7.2	Prêmio Europeu de Gestão do Conhecimento	39
3	METODOLOGIA	43
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	43
3.1.2	População da Pesquisa	44
3.1.3	Coleta de dados	45
4.	ANÁLISE DOS DADOS	47
4.1	A EMPRESA RD.....	47
4.2	PRÁTICAS DE GC NA RD.....	47
4.3	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	53
4.3.1	Liderança em gestão do conhecimento	53
4.3.2	Processos	55
4.3.3	Pessoas	56
4.3.4	Tecnologia	57

4.3.5	Processos de conhecimento	58
4.3.6	Aprendizagem e inovação	59
4.3.7	Resultados da gestão do conhecimento	60
5.	CONCLUSÃO.....	62
6.	REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O conhecimento com o avanço das tecnologias e da sociedade pode ser compartilhado e armazenado nas organizações. Segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2006), apesar do tempo transcorrido e dos avanços tecnológicos das últimas décadas, o tema conhecimento ainda é um problema no cotidiano das organizações. Dessa forma, houve a necessidade de desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento eficientes e eficazes.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2009) descreve na publicação Compromisso com a Excelência - Informações e Conhecimento que a gestão das informações e do conhecimento é um dos fatores críticos de sucesso de uma organização, e que a busca e o tratamento das informações são aspectos essenciais.

Davenport e Prusak (2003), afirmam que os líderes de empresas consideram o conhecimento como principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável. Em consonância com os autores acima, Nonaka e Takeuchi (1997), são enfáticos em afirmar que o conhecimento organizacional é atualmente a única fonte de vantagem competitiva duradoura, sendo que empresas que não possuem conhecimento não avançam em um mercado competitivo, como o atual.

O conhecimento deve ser gerenciado e o processo de gestão do conhecimento deve estar estruturado e mapeado. Para comprovação de que o processo de gestão do conhecimento nas organizações está se tornando essencial, propôs-se um estudo de caso na empresa Resultados Digitais (RD).

A RD é uma empresa de tecnologia de informação de Florianópolis-SC, que tem como objetivo de ajudar as médias e pequenas empresas a entenderem e aproveitarem os benefícios do Marketing Digital, por meio de consultoria de serviços, conseguindo aliar resultados reais e permanentes para os seus negócios. A empresa trabalha através de uma plataforma própria de software e de serviços de consultoria, auxiliando seus clientes a gerar mais e melhores oportunidades de negócios através da tecnologia de informação, construindo assim um sólido ativo de Marketing Digital.

A partir disso, chegamos à seguinte indagação: Qual o grau de maturidade da gestão do Conhecimento na RD?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo que responde ao **problema de pesquisa** proposto visou:

- Identificar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento na empresa Resultados Digitais.

1.2.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que nortearam o estudo, e que auxiliaram a responder o objetivo geral foram:

Mensurar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na empresa Resultados Digitais;

- 1) Identificar práticas de Gestão do Conhecimento na RD.
- 2) Identificar os pontos fortes e fracos em GC da empresa RD por meio do Diagnóstico de Níveis de Maturidade;

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão do conhecimento tem influência direta na capacidade de uma organização criar e inovar, sendo estes atributos vitais para empresas de tecnologia da informação. O setor de Tecnologia da Informação está entre os que mais cresce no Brasil e, em especial, na cidade de Florianópolis.

A capital catarinense possui mais de 600 empresas de software, hardware e serviços de tecnologia, as quais geram mais de cinco mil empregos diretos. Segundo a organização Floripamã (Floripamã.org), o setor de Tecnologia da Informação cresce e já fatura três vezes mais do que o segmento de hotéis da Capital, por produzir um leque imenso de produtos no setor de tecnologia da informação. Alguns dos principais mercados de atuação de Florianópolis podem ser encontrados em grandes empresas do setor, como o Celta, a ACATE, o Sapiens Park, Softplan, entre outros.

Segundo o site de tecnologia da informação de Santa Catarina (tisc.com), Florianópolis tem um dos principais polos tecnológicos do país, desenvolvido pelo esforço de diversos atores – empreendedores, centros de ensino e pesquisa, incubadoras e instituições

empresariais e governamentais. Tal cenário fez inúmeras vezes a mídia e autoridades a citarem a capital catarinense como a Ilha do Silício, em alusão ao mais conhecido polo tecnológico do mundo – o Vale do Silício, no estado americano da Califórnia.

O setor tem grande apoio dos governos municipais e estaduais, o que contribui muito com este positivo cenário. Além disso, a cidade conta com 4 pilares fundamentais para o desenvolvimento deste mercado na ilha, que são: a qualidade de vida, a questão sustentável, a inovação e a internacionalização. Estes pilares tornam Florianópolis um modelo para desenvolvimento urbano e ambiental.

Com todo este cenário, a cidade está incluída em um escopo que relaciona a economia inteligente e pessoas qualificadas para atuarem neste mercado.

Além da quantidade, as empresas de tecnologia de Florianópolis vêm se destacando em termos de qualidade, o que pode ser comprovado pelo fato de que em seis das 13 edições do Prêmio FINEP de Inovação. A cidade abriga parques tecnológicos e incubadoras de destaque que desempenham um papel fundamental na criação e primeiros anos das novas empresas de tecnologia.

Este estudo de caso tornou-se viável, pois estando Florianópolis em destaque pela inovação das empresas de TI, e por o setor tecnológico representar cerca de 45% do PIB da capital, a pesquisa em questão tem o fácil acesso a informação, promovidas pelas principais incubadoras e polos tecnológicos da cidade. Além da sua viabilidade, o estudo é oportuno para a RD por ser uma empresa nova, com menos de 3 anos no mercado e por estar crescendo exponencialmente em um curto espaço de tempo. Com essa crescente expansão, foi identificado a necessidade realizar um estudo identificando como é realizada a Gestão do Conhecimento na organização, a fim de rever algumas práticas e propor sugestões de melhorias visando sempre a vantagem competitiva e a diferenciação de sua gestão.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado em cinco capítulos:

- a) Introdução – contextualização, apresentação do problema de pesquisa, do objetivo geral e dos específicos, da justificativa do trabalho e da estrutura;
- b) Fundamentação Teórica – referencial teórico do tema, apresentado as principais características sobre a Gestão do Conhecimento e seus instrumentos de mensuração;

- c) Metodologia – apresentação da metodologia utilizada para a realização da pesquisa, o tipo de estudo, a coleta de dados, a análise dos dados;
- d) Análise dos dados – análise das entrevistas e dos questionários aplicados;
- e) Conclusões– conclusão do trabalho, resgate dos objetivos específicos e resultado das análises.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR COMPETITIVO

Nesta nova abordagem gerencial, o conhecimento torna-se um recurso estratégico, no qual as empresas têm a tarefa simultânea de organizá-lo, com o propósito de gerar vantagem competitiva, e protegê-lo de seus concorrentes. A necessidade das organizações serem inteligentes diante das mudanças constantes da sociedade da informação e do ambiente de negócios faz com que elas também se modifiquem, o que requer o planejamento de suas informações (PARSONS, 1983).

Para Stewart (2002), o conhecimento não estaria contido em sistemas ou tecnologias, mas nas pessoas que o processam e o transformam em resultados diariamente. Nesse contexto, complementa o autor, caberia às organizações definir qual conhecimento deve ser desenvolvido, para posteriormente desenvolver ações de criação, integração e transferência de conhecimento e maneiras de proteção desse conhecimento. Com isso, consegue-se desenvolver competências estratégicas e manter um esforço permanente para sustentar a vantagem competitiva, mesmo em um ambiente dinâmico.

Terra (2005) salienta que, a “gestão do conhecimento é a organização das principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefício para os funcionários”.

De acordo com Dalkir (2005) são quatro as principais razões que norteiam a importância da implementação da GC nas organizações atuais:

- Globalização dos negócios: as organizações de hoje são mais globais, atuam em mercados internacionais, são multilíngue e multiculturais por natureza.
- Organizações mais enxutas: estamos fazendo mais e estamos fazendo mais rápido, mas também precisamos trabalhar com maior inteligência como trabalhadores do conhecimento, adotando um aumento no ritmo e carga de trabalho.
- Amnésia corporativa: nós somos uma força de trabalho “móvel” - no sentido de mudar constantemente de organização dado que não esperamos mais passar toda a nossa vida profissional com a mesma – o que cria problemas de continuidade do conhecimento para ela e coloca exigências de aprendizagem contínua sobre o trabalhador do conhecimento.
- Avanços tecnológicos: estamos mais conectados e os avanços na tecnologia da informação não só fizeram a conectividade onipresente, mas mudou radicalmente expectativas. Espera-se que sejamos "ligados" em todos os momentos, sendo que o tempo de resposta para agora é medido em minutos, não semanas (DALKIR, 2005, p. 15).

Segundo Sveiby (1998), o tema centra-se em aproveitar recursos existentes na empresa, proporcionando a seus integrantes empregar as melhores práticas e poupar a reinvenção de processos.

Alguns objetivos da gestão do conhecimento segundo o autor são:

- Facilitar a transição de sucessores e o recrutamento para as posições;
- Minimizar a perda da memória organizacional;
- Identificar recursos críticos e áreas críticas do conhecimento da organização; e,
- Construir um conjunto de métodos que podem ser usados de forma individual, em grupos ou com a organização como um todo para evitar perda do capital intelectual.

Investir nos recursos humanos da organização e utilizar seus conhecimentos implica em uma melhora da qualidade, eficiência, eficácia e, conseqüente, aumento da competitividade e sua força no mercado. A gestão do conhecimento torna-se, então, um objetivo essencial para a maioria das organizações tanto públicas quanto privadas. Kotler (1998), alerta que as empresas veem a tecnologia como produtora de interminável fluxo de oportunidades. Todavia levar vantagem na tecnologia significa percorrer uma linha tênue. Portanto a presença do ser humano é fundamental à viabilidade e geração de valor nas empresas.

Para Teixeira Filho (2000), o interesse das organizações, entre outros aspectos se deve ao fato do conhecimento estar associado à ação. O conhecimento é avaliado pelas decisões que desencadeia. Um melhor conhecimento pode levar a melhores decisões em marketing, vendas, produção e distribuição.

A cultura organizacional de uma empresa também se relaciona diretamente com a gestão do conhecimento, pois segundo Angeloni (2002), essa cultura organizacional possibilita, mediante a criação de um senso comum, um agir favorável à gestão do conhecimento dentro da organização. Conforme a autora, a gestão do conhecimento envolve fundamentalmente ações cooperativas, as quais necessitam de confiança, empatia, solidariedade entre as pessoas que dela participam. A gestão do conhecimento envolve principalmente o trabalho com o relacionamento humano e seus vários elementos intangíveis.

No atual contexto dinâmico e incerto em que as empresas necessitam ser competitivas para permanecer e se destacar no mercado, este caracterizado pela necessidade de constante inovação, o conhecimento exerce papel estratégico para o desenvolvimento da organização.

Neste sentido, Teixeira Filho (2000, p. 23) destaca que “em uma economia global, o conhecimento é a maior vantagem competitiva de uma organização”. Porém, não basta para uma organização possuir e gerenciar o conhecimento existente, ela precisa criar conhecimentos, o que propicia as inovações, se apresentado em produtos, serviços e processos. Na mesma direção, Choo (2003, p. 28) destaca que “novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais”. Também, Nonaka e Takeuchi (2000, p. 61) destacam que “as organizações criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio”.

2.2 CONHECIMENTO

De acordo com Choo (2003, p. 30), “o conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação”. Também, a partir da teoria da criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2000), os autores ressaltam que o conhecimento é criado apenas por indivíduos. Desta forma, a criação do conhecimento nas organizações depende diretamente dos indivíduos que fazem parte dela, e é necessário que a mesma estimule o ambiente e contextos propícios para isso. Assim como, é necessário o estabelecimento de metas a fim de orientar os indivíduos na gestão do conhecimento já existente, para que o conhecimento não seja perdido e sim aproveitado para criar novo conhecimento, em processo contínuo.

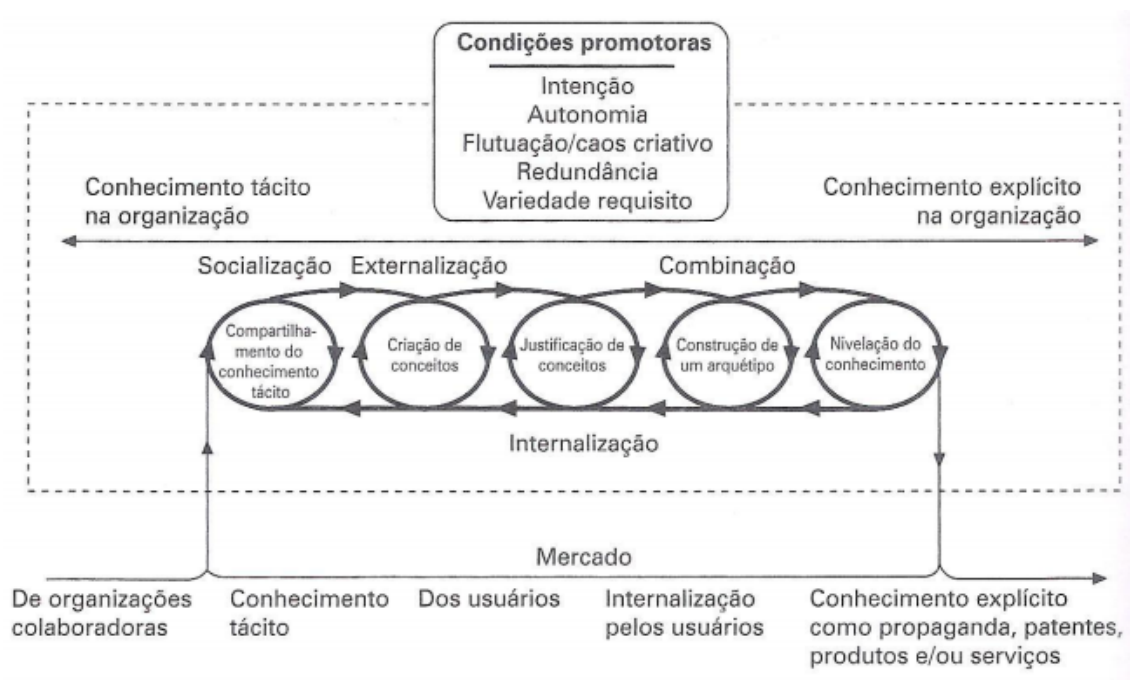
A partir deste pressuposto, pode se observar a importância dos indivíduos da sociedade do conhecimento para a criação do conhecimento nas organizações e o seu novo perfil, em que algumas características são necessárias a estes indivíduos, como ser atualizado, flexível, dinâmico, assertivo, comunicador, mediador e curioso. Neste sentido, percebe-se que a organização deve criar novos conhecimentos combinando a experiência de seus funcionários para aprender e, conseqüentemente, inovar.

Ainda em referência a teoria de Nonaka e Takeuchi (2000), os autores defendem que a criação do conhecimento é consequência da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Entende-se por conhecimento tácito o conhecimento que envolve

elementos cognitivos e técnicos, intuição, traços de personalidade, adquirido por experiências de vida, sendo assim de caráter pessoal. E conhecimento explícito é o conhecimento estruturado, formal, e transmissível. Em contrapartida, Bukowitz e Williams (2002, p. 19) abrange o mesmo tema, e apresenta as duas dimensões do conhecimento em conhecimento sabido e conhecimento desconhecido. O conhecimento sabido sendo o que “o indivíduo sabe que sabe” e o conhecimento desconhecido, por sua vez, aquele que o “indivíduo não sabe que sabe, porque tal conhecimento está integrado à sua maneira de trabalhar”. Choo (2003, p. 37) destaca que “as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos”.

É importante destacar que o conhecimento para teoria oriental, em que Nonaka e Takeuchi (2000, p. 63) estruturaram sua teoria é considerado “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’”. Em oposição, o conhecimento para a teoria ocidental é racionalizado, baseado em dados e informações. A figura abaixo ilustra o modelo criado pelos autores a respeito do processo de criação do conhecimento organizacional.

Figura 1 - Modelo das cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995).

Nonaka e Takeuchi (2000) destacam algumas condições essenciais para a criação do conhecimento organizacional, a Intenção, a Autonomia, a Flutuação, a Redundância e a Variedade. A intenção é justamente as metas que a organização pretende alcançar, é importante, pois deixa claro quais os conhecimentos necessários para a organização. A autonomia é a liberdade dos indivíduos para criar novos conhecimentos, visto que possibilita a motivação e o compartilhamento de informações entre os indivíduos da organização. A flutuação busca tirar os indivíduos da zona de conforto, criando uma instabilidade planejada e propiciando um ambiente corporativo dinâmico. A ideia de caos criativo é decorrente da flutuação. A redundância baseia-se em quanto mais informações pertinentes e complementares houver melhor para a criação do conhecimento. E por último, a variedade, está relacionada ao acesso rápido e eficiente a uma maior variedade de informações necessárias.

2.3 FORMAS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO (COMBINAÇÃO, EXTERNALIZAÇÃO, INTERNALIZAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO)

Fialho (2010) conceitua os dois elementos de forma semelhante:

“1) Conhecimento tácito: conhecimento procedural, pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado [...] seus elementos técnicos podem ser exemplificados como o know-how concreto, técnicas e habilidades que permitem ao indivíduo o saber-fazer, dirigido à ação.

2) Conhecimento explícito: conhecimento [...] transmissível em linguagem formal e sistemática que permite ao indivíduo o saber (entender e compreender) sobre determinados fatos e eventos, mas não lhe permite agir” (FIALHO, 2010, p. 44).

Ao conhecimento tácito Nonaka (2005) adiciona que “[...] tem importante dimensão cognitiva. Consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas a fácil manifestação” (NONAKA, 2005, p. 33).

Diferentemente das empresas ocidentais, que entendem por conhecimento útil os dados quantificáveis, nas empresas japonesas de grande sucesso, como Honda e Canon, os gerentes reconhecem que a criação de novos conhecimentos depende do aproveitamento dos insights, das intuições e do conhecimento tácito dos colaboradores (NONAKA, 2005).

Segundo o autor, uma empresa criadora de conhecimento possui este ideal – compartilhado por toda a organização - em sua cultura, não se tratando de uma responsabilidade de algum setor ou indivíduo.

Criar novos conhecimentos significa, quase literalmente, recriar a organização e todas as pessoas que a compõem [...] Na empresa criadora de conhecimento, a invenção de novos conhecimentos não é atividade especializada [...] é uma forma de comportamento; um modo de ser, em que todos são trabalhadores do conhecimento – ou seja, empreendedores (NONAKA, 2005, p. 31).

Para Fialho (2010), a empresa que quer se voltar à geração de conhecimento deve proporcionar as condições apropriadas à criação do mesmo, além de apoiar as pessoas. Não é possível criar conhecimento sem as pessoas, pois de acordo com Fialho (2010) criar conhecimento em uma organização envolve a criação do conhecimento individual, que passa para comunidades de interação e, expandindo-se, transpassa seções, departamentos, divisões e, por fim, as organizações.

Nonaka (2005) já defendia a ideia de que as empresas de sucesso são aquelas que criam novos conhecimentos e disseminam-nos por toda organização. Adiciona que a incorporação dos conhecimentos criados em novas tecnologias e produtos caracterizam a empresa criadora de conhecimento, cujo negócio é a inovação contínua. Afinal, como se dá a criação do conhecimento? A criação do conhecimento se dá a partir da interação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito, processo que é chamado de espiral do conhecimento. Estes conhecimentos podem interagir entre si de quatro modos - os chamados motores do processo de criação. São eles a socialização, a explicitação, a combinação e a internalização.

Fialho (2010) afirma que antes de analisar os processos de criação, o ambiente propício para a mesma e as fases que consolidam o modo com que o conhecimento organizacional é produzido, é importante ressaltar que toda conceituação se baseia na distinção entre os conhecimentos tácito e explícito, como também na forma com que eles são convertidos pelas pessoas bidireccionalmente. O conhecimento tácito, completa Nonaka (2005), consiste em parte de habilidades técnicas de difícil especificação, incorporada ao termo know-how. Já o segundo é formal, facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos ou programas de computador, por exemplo.

Da compreensão dos dois elementos (conhecimento tácito e explícito) surge a curiosidade de entender como eles podem combinar entre si e converterem-se em conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esta conversão pode se dar de quatro modos:

Figura 2 - A espiral do conhecimento.



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

- **Socialização:** conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. Consiste no compartilhamento de experiências onde se aprende por meio da observação, imitação e prática. O elemento-chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, portanto esse processo exige que o indivíduo observe “como se faz”, copie e exercite a execução.
- **Externalização:** conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. A forma explícita é expressa por metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, sendo esta considerada como processo de criação do conhecimento perfeito.
- **Combinação:** É a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito. Conceitua-se como um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. A troca e combinação de conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas. A criação do conhecimento realizada por meio da educação e do treinamento formal nas escolas, normalmente, assume esta forma.
- **Internalização:** conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Conhecido como o “aprender fazendo”. O autor traz que a internalização das bases de conhecimento tácito dos indivíduos por meio de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, somado às experiências de socialização, explicitação e combinação, tornam-se ativos valiosos. A viabilização da criação do conhecimento

organizacional necessita que haja a socialização do conhecimento tácito acumulado com outros membros da organização, dando início à espiral de criação do conhecimento.

A articulação ou externalização e a internalização (utilização do conhecimento explícito para a ampliação da própria base de conhecimentos tácitos), destaca Nonaka (2005), são as fases críticas da espiral de conhecimentos. O motivo é que ambas exigem o envolvimento do indivíduo e o comprometimento pessoal. “O conhecimento tácito individual deve ser ampliado para a organização. pelos quatro modos de conversão, que constituem a chamada espiral do conhecimento” (FIALHO, 2010, p. 48).

Nokaka (2005) traz a relevância e pioneirismo da abordagem japonesa com relação à criação de novos conhecimentos dentro das organizações, que reconhece que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de processamento de informações objetivas, como dados. Ao contrário, depende do aproveitamento dos insights e dos palpites tácitos e muitas vezes subjetivos dos diferentes empregados, e as utiliza de modo a converter essas contribuições em algo sujeito a testes e possibilitar o seu uso em toda a organização. O autor afirma que o elemento crítico desse processo é o comprometimento pessoal, o senso de identidade dos empregados com a empresa e sua missão.

2.4 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

De acordo com Paulin e Suneson (2012), o compartilhamento do conhecimento é a troca de conhecimento entre os indivíduos dentro das equipes de trabalho, unidades organizacionais e organizações, sendo que o foco principal é o capital humano e a interação entre os indivíduos. Hansen (1999) define o compartilhamento de conhecimento como a fornecimento ou recebimento de informações, *know-how*, *feedback*, e outras questões pertinentes. Para McDermott (1999), compartilhar conhecimento envolve o processo de fazer com que uma pessoa acompanhe o pensamento de outra, além da utilização de insights para auxiliar outras pessoas a compreenderem a situação em que ela está envolvida de uma forma mais clara. De acordo com O'Dell e Grayson (1998), a maioria das pessoas tem um desejo natural de aprender, de dividir o que sabe e de fazer as coisas de um jeito melhor

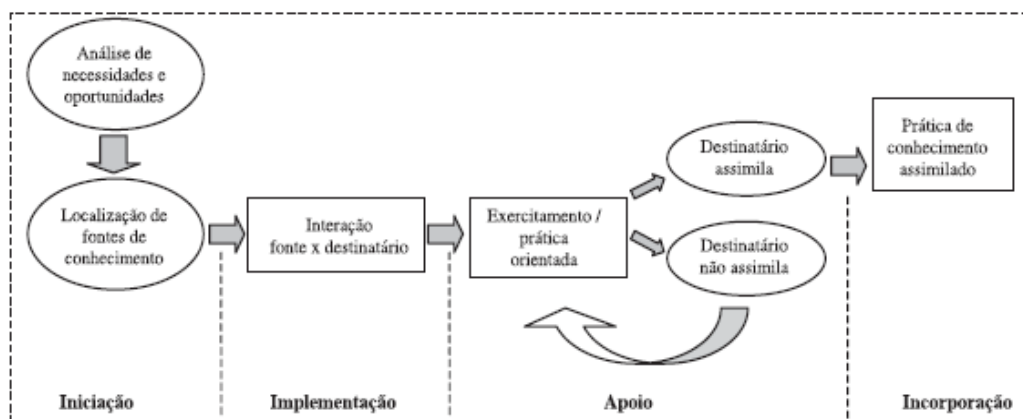
O compartilhamento do conhecimento no âmbito organizacional realizado de maneira eficiente e eficaz pode agregar vantagem competitiva à organização. Song (2001) coloca que por meio da partilha de conhecimento eficiente e eficaz, as empresas podem aumentar a

inovação e a criatividade, aumentando os lucros e diminuindo os custos, além de reduzir os riscos devido à incerteza. “Pesquisas anteriores (ARDICHVILI, 2008; JARRAR, 2002; KIMBALL 1997; PAPACHARALAMBOUS E MCCALMAN, 2004) têm mostrado que o compartilhamento de conhecimento pode melhorar o desempenho da organização e dos funcionários. Pode também ajudar nas atividades de inovação, onde muitas novas ideias podem ser criadas, trocadas e evoluídas através da partilha de conhecimentos entre os funcionários” (SENTHIL VELMURUGAN; KOGILAH; DEVINAGA, 2010, p. 145).

Tonet e Paz (2006) consideram que o compartilhamento do conhecimento existe mediante quatro fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação. Na primeira fase são definidas as necessidades e demandas de compartilhamento do conhecimento, bem como as oportunidades de transferência do conhecimento e contextos propícios à busca e criação do conhecimento. Na segunda fase são estabelecidos vínculos entre a fonte possuidora do conhecimento e o demandante ou destinatário do conhecimento a ser compartilhado, sendo que os focos de maior interesse nessa fase são as trocas que ocorrem entre a fonte e o destinatário e as condições em que elas ocorrem. Na terceira fase, são utilizadas as necessidades e a existência de oportunidades para esclarecer e retificar conhecimentos repassados que ainda mereçam atenção para evitar que passem a ser usados de forma ineficiente ou inadequada. Por fim, na quarta e última fase, o conhecimento compartilhado tende a ser incorporado à medida que o recebedor ou destinatário aplica o conhecimento em sua rotina e mais pessoas começam a fazer o mesmo. A figura abaixo demonstra as etapas envolvidas nas quatro fases do compartilhamento do conhecimento.

Figura 3 - Modelo de Compartilhamento de Conhecimento.

Figura 1: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento



Fonte: Tonet e Paz (2006, p. 81).

O compartilhamento do conhecimento pode acontecer por meio de distintas maneiras, cada qual com sua peculiaridade. Podem ser citadas como principais práticas de compartilhamento do conhecimento: fóruns de compartilhamento, narrativas, revisão pós-ação, café do conhecimento, comunidades de práticas, ambientes virtuais e ambientes físicos colaborativos. Schons e Costa (2008) colocam que os fóruns de compartilhamento utilizam em seu núcleo a tecnologia das redes, fazendo uso de interfaces nos padrões de comunicação da Internet, integrando em um só ambiente diversos serviços para o acesso, categorização e compartilhamento de informação e conhecimento. Dias (2001) aponta que os fóruns facilitam a localização rápida de informações devido a seu ambiente personalizado para cada colaborador, possibilitando a classificação e a pesquisa intuitiva, o compartilhamento corporativo, a conectividade universal dos recursos informacionais, o acesso dinâmico aos recursos informacionais, economizando tempo dos colaboradores, bem como otimizando seus processos decisórios.

Davenport e Prusak (1998) acreditam que uma prática bastante utilizada pelas organizações para extrair o conhecimento tácito de seus colaboradores são as narrativas. Um tipo bastante comum de narrativa é o relato de casos de sucesso. Por outro lado, a revisão pós-ação também pode ser considerada uma rica fonte de compartilhamento do conhecimento. Camillis e Antonello (2010) complementam que refletir e analisar criticamente as atitudes diante de alguma situação é uma ótima oportunidade de aprendizagem e compartilhamento. Complementando o compartilhamento do conhecimento, Rhinow (2011) exemplifica que o evento “Café do Conhecimento” tem estimulado a reflexão sobre as ações desenvolvidas pelas empresas, isto é, tem estimulado o compartilhamento do conhecimento entre os participantes.

Takimoto, Dandolini, Souza e Vanzin (2012), definem comunidades de prática como um grupo de pessoas que interagem e aprendem juntos, construindo relações pessoais e desenvolvendo um sentido de compromisso uns com os outros. Os autores ainda comentam sobre os ambientes virtuais, sendo que para eles a comunidade virtual serve como uma plataforma hipermídia para troca e armazenamento de arquivos, se estes arquivos são imagens, sons, vídeos ou textos. Além disso, com o forte potencial da internet, essas comunidades vão além das fronteiras dos países e organizações, com fins lucrativos ou não, resultando em uma ampla participação. Mais que reuniões virtuais, a comunidade virtual valoriza a criação e troca de ideias, uma abordagem para apoiar seus membros, resultando em uma mútua e efetiva colaboração.

Por fim, os ambientes físicos colaborativos, apesar de possuírem características semelhantes quanto a sua finalidade, diferem no modo de interação das pessoas em relação aos ambientes virtuais. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que um trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente onde possa ocorrer a contínua conversão entre o conhecimento tácito e explícito através de quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização. O ambiente deve estar aliado à cultura organizacional para propiciar um espaço adequado e confortável para que haja um pleno compartilhamento do conhecimento.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

2.5.1 Definição de Gestão do Conhecimento

Para Azevedo e Sordi (2008), os processos de gestão de conhecimento vêm sendo intensamente discutidos desde meados da década de 90, dado que os gestores perceberam a importância estratégica dos conhecimentos gerados dentro da empresa. Vale ressaltar que a organização não produz nenhum tipo de conhecimento, os verdadeiros criadores do conhecimento organizacional são as partes envolvidas nos processos da empresa (empregados, clientes, fornecedores, etc.). “A implantação de um processo de gestão do conhecimento requer a utilização de práticas administrativas que privilegiem a disseminação e o compartilhamento em todos os níveis hierárquicos e respeitem as características particulares de cada organização e dos ambientes em que estão inseridas.” (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008, p. 103-104).

A gestão do conhecimento para Murray (1996) é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. A gestão do conhecimento pode também ser chamada de gestão do capital intelectual, no qual, Stewart (2002) argumenta que se traduz na capacidade de estabelecer constantes processos de criação de conhecimento e valor superior aos clientes e à organização, resultantes da interação entre o capital humano, organizacional e o baseado em clientes. A gestão do conhecimento, dessa forma, compõe-se de um procedimento sistêmico e organizacionalmente específico para a aquisição, organização e comunicação de conhecimento, tanto do tácito como do explícito, dos colaboradores e funcionários da organização, para que estes possam usá-lo de forma mais efetiva (TERRA, 2000).

Para Leite e Costa (2007), a GC é o processo de planejamento e controle de ações (políticas, mecanismos, ferramentas, estratégias e outros) que governam o fluxo do conhecimento, em sua vertente explícita e tácita. Isto demanda a necessidade de identificação, aquisição, armazenagem, compartilhamento, criação e uso dessas duas formas do conhecimento, com o intuito de maximizar os processos organizacionais em qualquer contexto.

Esta gestão do conhecimento em consequência da globalização e evolução tecnológica, busca por um diferencial competitivo, pela efetiva utilização e disseminação do conhecimento, partindo da premissa que o conhecimento que é um recurso fundamental para as organizações envolvidas neste contexto. Tendo em vista a constante busca das organizações por esta vantagem competitiva e sobrevivência no mercado, o ambiente organizacional necessita adquirir e gerenciar o conhecimento humano e o aprendizado interativo contínuo. Esta inovação na oferta de produtos e serviços deve vir acompanhada de um aumento no seu valor agregado.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), uma excelente forma da criação do conhecimento é uma forma de raciocínio que remete aos tempos da Grécia antiga, a dialética. Nesta forma de pensamento não se busca a eliminação das contradições, na realidade a síntese entre os opostos é o que gera o conhecimento. Deve-se entender, portanto, que o que é considerado oposto, na realidade não é oposto e sim um complemento.

A definição de gestão de conhecimento é um assunto que ainda é motivo de muitas discussões, autores como Dalfovo, Scharf e Krambeck (2009) comentam que muitos autores trazem definições semelhantes do conceito de gestão do conhecimento. Há também os autores que afirmam que este conceito está em constante criação. Os autores ainda completam que gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos.

Algumas práticas realizadas pela empresa são extremamente importantes para que a gestão do conhecimento ocorra de forma efetiva, práticas como:

"... identificar o tipo de conhecimento a ser desenvolvido na empresa; verbalizar os conceitos permitindo o surgimento de novas maneiras de pensar nos projetos da empresa; criar um sentido de urgência para aumentar a tensão criativa; estimular a frequência de mudança na estrutura organizacional; e estimular o compartilhamento

de informações baseado no apoio ao trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia" (AZEVEDO; SORDI, p. 104, 2008 *apud* TERRA, 2005).

2.5.2 Práticas de gestão do conhecimento

Para que a GC produza efeitos práticos nas empresas, ela deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento. Além disto, para um bom desempenho em GC, a utilização de práticas que contemplem, proporcionem e realmente ponham em prática os processos fundamentais da GC é fundamental – é também através delas que a gestão do conhecimento se efetivará.

Nesta seção, destacam-se algumas práticas organizacionais que envolvem a criação e gestão do conhecimento.

- *Aprendizagem Organizacional*

Processo fundamental para a GC que integra a vida dos indivíduos e organizações que, de alguma maneira, convertem os conhecimentos e os incorporam às suas ações cotidianas (FINGER; BRAND, 2001). De acordo com Correa e Telles (2007) é um processo de transferência de conhecimento do indivíduo para o grupo, e do grupo para a organização que coloca o indivíduo como centro do processo, como fator causador, instrumento e até mesmo resultado desse processo. Camillis e Antonello (2005) afirma que existe um consenso de definições na literatura que abordam os três componentes da Aprendizagem Organizacional, a saber: ela é mais que a soma da aprendizagem individual, é uma forma de aprendizagem de ciclo duplo ou meta-aprendizagem; e depende de processos cognitivos e atividades organizacionais.

Para Garvin (2001, p.54) *apud* Leuch (2006), a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento. Havendo aprendizagem organizacional, cria-se a possibilidade de uma melhor compreensão da empresa como um todo e, conseqüentemente, de onde ela é capaz de chegar.

A Aprendizagem Organizacional consiste, para Araujo (2006), em:

uma proposta de natureza tecnológica que prima pela constante busca do auto aperfeiçoamento e de extrema capacidade de adaptabilidade ou resposta à cada vez mais crescentes e intensas exigências externas às organizações. Essa proposta, voltada para a análise, participação, rompimento com barreiras tradicionais de gestão e, principalmente para o raciocínio sistêmico, recebeu a denominação de organizações que aprendem ou aprendizagem organizacional (ARAUJO, 2006, p. 277).

Senge (1990) *apud* Araujo (2006) consideram uma organização que aprende sendo aquela que reconhece que não existem forças separadas do mundo, mas sim fatos e situações inter-relacionados. Estas organizações promovem a capacidade das pessoas de criarem os resultados que desejam, primando pelo estímulo a novos padrões de raciocínio, nos quais a “criatividade” coletiva é libertada e os indivíduos aprendem continuamente a aprender em grupo.

Existem alguns elementos cruciais à aprendizagem organizacional para Araujo (2006), sendo eles: o ser humano, os novos métodos de aprendizagem, a visão sistêmica e a partilha e disseminação do conhecimento. Senge (1990) *apud* Nonaka e Takeushi (1997, p. 52) vem a convergir com as ideias de Araujo ao argumentar que para desenvolver uma organização que aprenda o gerente precisa: adotar um raciocínio sistêmico; identificar os modelos mentais predominantes e questioná-los; desenvolver uma visão compartilhada; e facilitar o aprendizado da equipe.

Senge (1990) considera a organização que aprende aquela que tem a uma capacidade ativa de aprendizado e de aprendizado adaptativo (ou seja, passivo) como as fontes sustentáveis de vantagem competitiva no mundo globalizado. Ele ainda enfatiza a importância da Aprendizagem Organizacional: “a única saída para a sobrevivência, portanto, estaria em desenvolver uma melhor dinâmica nas organizações, por intermédio do esforço orientado do aprendizado em todos os níveis organizacionais” (ARAUJO, 2006, p. 277).

- *Benchmarking*

Para Souza (2009), o benchmarking é a busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização. Permite a definição de metas, estimula novas ideias e oferece um método formalizado de gerenciamento de mudança. Consiste em observar e entender as melhores práticas a partir de outros a fim de adapta-las para a sua organização. É ainda considerada como uma prática de conhecimento tácito (DALKIR, 2005).

O Grupo Know How (2000) *apud* Araujo (2006, p. 232) assim sintetiza Benchmarking:

É o estudo focado na análise de práticas de organizações que disputam o mesmo mercado. A grande vantagem implícita a esta modalidade está no fato de promover a observação daquilo que a concorrência faz. A desvantagem, neste caso, fica a cargo de dificuldades na obtenção de informações e parcerias.

Dalkir (2005) separa os conceitos de Benchmarking Interno e Benchmarking Externo. O primeiro envolve aprender sobre o que as empresas líderes estão fazendo em relação as suas melhores práticas, tanto através de publicações quanto a visitas ao site, e assim adota-las e adapta-las. O Benchmarking Externo ajuda identificar os melhores caminhos de gestão. O autor ainda acrescenta o conceito do termo “Benchmarking Interno”, que consiste em monitorar o progresso em relação a si mesmo por metas através do tempo, comparando dados com dados iniciais e/ou comparando a performance de uma unidade com outra unidade da mesma organização.

Know How (2000) *apud* Araujo (2006) também discrimina os tipos de Benchmarking. A tipologia utilizada pelo Grupo é: benchmarking interno, competitivo, competitivo setorial, setorial, funcional, genérico, horizontal e vertical.

Araujo (2006) é outro autor que também classifica os tipos de Benchmarking, a saber: benchmarking interno, competitivo, funcional e genérico. De modo a focar no Benchmarking que mais se relaciona com a Gestão do Conhecimento, os Benchmarking interno, competitivo e/ou externo são considerados os mais relevantes. O primeiro deles, para Araujo (2006):

[...] caracteriza-se pelo uso da tecnologia, de sorte a pesquisar, dentro da própria organização, departamentos, gerências, setores, enfim, unidades operacionais cujas práticas tenham-se revelado as melhores. É o tipo, afirma o autor, com maiores chances de sucesso e um dos mais fáceis, já que os dados a serem coletados “estão dentro de casa” (ARAUJO, 2006, p. 230).

Para Know How (2000) *apud* Araujo (2006) algumas vantagens da modalidade de benchmarking interno consistem em maior facilidade para obter as parcerias típicas do estudo, custos de promoção do evento mais baixos e valorização das pessoas. Portanto, possível reprodução de práticas impregnadas com os mesmos paradigmas, o que pode representar um entrave às soluções verdadeiramente úteis.

Camp (1993) *apud* Araujo (2006) considera o Benchmarking interno como o primeiro passo rumo às investigações externas à organização. Já o Benchmarking competitivo visa a

investigar os concorrentes diretos de uma empresa, sendo que esta deve se atentar para as diferenças entre ela mesma e a organização investigada, como por exemplo o porte organizacional.

- *Comunicação Organizacional*

A capacidade/prática organizacional de comunicar-se e ser entendida sistematicamente é fundamental ao bom desempenho empresarial. Conforme Souza (2009), a Comunicação Organizacional é composta por: Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (Marketing).

Pimenta (2004, p. 99) *apud* Medeiros e Tomasi (2010, p.55) caracteriza a comunicação empresarial como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa “é uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing”.

Para Kunsch (2009), a comunicação tem um papel muito mais sociológico, filosófico e psicológico que arremata a gestão de uma organização e considera que o aproveitamento da comunicação como instrumento eficaz para a qualificação da gestão organizacional ainda não foi feito em sua totalidade, dado que há excesso de barreiras, não existe a adequação dos canais de comunicação, visto que os gestores pensam que comunicar é igual a disseminar informação. Para a autora:

A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida à organização. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização (KUNSCH, 2009, p. 334).

Cahen (2005) *apud* Medeiros e Tomasi (2010) afirma que a nova postura organizacional com relação à comunicação leva as empresas a reconhecer que ações isoladas de comunicação não produzem o efeito necessário, sendo requerido transformar as ilhas de comunicação existentes dentro das empresas em um todo, em uma ação única. Desta maneira, uma equipe ideal de Gestão do conhecimento seria aquela que possui as habilidades de

comunicação, diz Dalkir (2005). Além disto ela também dever trabalhar com redes formais e informais de comunicação, criando um ambiente facilitador da construção de redes de comunicação através de colaboradores que não trabalham juntos normalmente, mas ainda assim gerariam valor a partir da troca de informações.

A comunicação organizacional vem avançando com as tecnologias da informação e as redes sociais organizacionais, que facilitam o contato entre os colaboradores e os aproximam, havendo maior troca de informações, acesso a documentos, dentre outros facilitadores da gestão do conhecimento.

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 19):

As tecnologias de informação e comunicações formam um conjunto das principais forças que levam a gestão do conhecimento para o primeiro plano e para o centro. Essas tecnologias possibilitaram às pessoas compartilhar quantidades enormes de informação sem as restrições dos limites geográficos e temporais [...] essas tecnologias estão mudando as formas com que criamos, transferimos e utilizamos o conhecimento, elas não podem substituir totalmente os métodos de baixa tecnologia e alto contato. De fato, algumas formas de conhecimento só podem ser desenvolvidas e compartilhadas utilizando-se essas abordagens mais tradicionais.

Desta maneira, a comunicação atua de forma a ajudar os conhecedores a compartilharem o que sabem com os demais.

- *Gestão do Relacionamento do Cliente*

O gerenciamento das relações com os clientes trata-se de uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para manter e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas (PLATA, 2001 *apud* LEUCH, 2006).

Garvin (2001) *apud* Leuch (2006) argumenta que os clientes podem proporcionar informações atualizadas sobre produtos, instituir comparações entre concorrentes, expor ideias sobre mudanças nas preferências e fornecer *feedback* imediato sobre serviços e padrões de uso. Nota-se claramente que estes subsídios garantem importante vantagem competitiva.

Portanto, a Gestão de Relacionamento do cliente é a rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros. O valor deste ativo é influenciado pela capacidade da empresa em solucionar problemas dos clientes, sendo que a partir da visão estratégica a empresa deve determinar os relacionamentos chave para o sucesso do negócio e a partir daí construir uma estratégia de relacionamento com cada um deles.

- *Inteligência Competitiva*

A Inteligência competitiva é o resultado da análise de informações e dados coletados, que irá embasar decisões. Tem como principais objetivos o controle da influência do ambiente externo no resultado organizacional, bem como a organização à frente dos concorrentes, garantindo continuidade e crescimento (SCIP, 2011).

A inteligência competitiva, de acordo com Dalkir (2005), pode ser acumulada e sintetizada de forma a transformar dados brutos em conhecimento significativo para os usuários, ou seja, pode ser colocada diretamente em prática. “A inteligência organizacional se tornou uma forma de inteligência competitiva que ajuda a facilitar a inovação, aprendizado, adaptação e respostas rápidas a situações inesperadas” (DALIKIR, 2005, p. 69).

- *Mapeamento de Processos*

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem como objetivo a melhoria dos processos existentes ou a implantação de um modelo estrutural na organização voltado a processos, e que permite que as atividades das empresas sejam entendidas e estruturadas segundo um encadeamento lógico. Através de sua análise pode se, ainda, reduzir falhas na integração de sistemas e melhorar o desempenho organizacional (HUNT, 1996 *apud* VILLELA *apud* LEUCH, 2006; SIQUEIRA *apud* LEUCH, 2006).

Mapear processos significa realizar um desenho de todas as etapas de um processo, ou seja, verificar todos os fluxos relativos ao processo. O mapeamento é realizado para verificar pontos que precisam ser melhorados, nesse caso, mapeia-se, desenha-se o processo atual, verifica-se se há estrangulamentos, onde eles estão e depois cria-se um novo fluxo, ou seja, um novo desenho do processo com as devidas melhorias.

- *Melhores Práticas*

Batista *et al.* (2005) afirma que a iniciativa refere-se à identificação e a difusão de melhores práticas. Estas Podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado e é documentada através de banco de dados, manuais ou diretrizes. Qualquer prática,

conhecimento, habilidade ou experiência que provou ser valiosa ou eficaz dentro de uma empresa e que possa ser aplicável a outras empresas pode ser considerada como tal.

- *Memória Organizacional*

Dieng *et al.* (1998) justifica a construção da Memória Organizacional pois acredita que dessa forma a empresa é capaz de esquivar-se da perda de inteligência corporativa (ou capital intelectual) quando um colaborador deixa a empresa ou o cargo, explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros, fomentar a circulação e comunicação da informação dentro da mesma e desenvolver a aprendizagem individual e organizacional.

- *Normalização e Padronização*

Conforme Silva (2003), a normalização proporciona os meios fundamentais para instituir uma adequada comunicação entre clientes e fornecedores, possibilitando a eliminação de barreiras técnicas e comerciais, assim como a redução da variedade de produtos e a sua particular verificação da qualidade. Ela consiste em criar normas (procedimentos operacionais, instruções de trabalho, regimento interno, etc.) cujo objetivo é deixar claro para todos os funcionários como a empresa se constitui, quais são as regras e o que deve ser feito (rotinas, atividades) e como são realizados os processos.

Para Campos (1992, p.1) “Nas empresas modernas do mundo a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais”. O autor aborda em seu livro que a padronização é voluntária, visto que ela é incorporada apenas porque confere melhores resultados e deve ser sempre alterada de forma a melhorar o processo. Sendo assim, ela é um meio para conseguir melhores resultados. Para garanti-la, é necessário que registrá-la de forma organizada (documentos ou computador), assim ela será reproduzida aos colaboradores e entendida da mesma maneira por todos, facilitando a compreensão dos atuais e de novos colaboradores.

Para Bukowitz e Williams (2002) a padronização é um modelo estabelecido, aceito e implantado que deve ser adotado por todos. A partir da definição de padrões tem-se cuidado que os processos são realizados sempre da mesma maneira, ou seja, conforme está estabelecido.

- *Portais Corporativos*

Portais de informações empresariais são aplicativos que permitem às empresas libertar informações armazenadas interna e externamente, provendo aos usuários uma única via de acesso à informação personalizada necessária para a tomada de decisões de negócios. (SHILAKES; TYLMAN, 1998).

- *Coaching*

Processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento; que oferece *feedback*, alinhado às diretrizes e à visão de futuro da organização. Dentre os benefícios deste processo, destaca-se o estímulo, a motivação e o comprometimento dos colaboradores (SOUZA, 2009).

- *Comunidades de Prática (CDP)*

Consistem em pessoas que estão ligadas informalmente, assim como contextualmente por um interesse (ou paixão) comum no aprendizado e na aplicação prática, baseiam-se em relações fortes de confiança e na contribuição que cada um traz para a comunidade. Esta ligação normalmente se dá de forma virtual, mediante Ambientes Virtuais de Ensino-Aprendizagem.

- *Educação Corporativa*

Conforme Meister (1999) *apud* LEUCH (2006), a universidade corporativa pode ser explicada como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias organizacionais da organização.

- *Gestão por Competência*

De acordo com Souza (2009) o termo gestão de competências está ligado ao modo como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio. Como resultados de um processo de gestão de competências eficaz, podemos citar a elevação na capacidade de gestão de ativos intangíveis, tais como o conhecimento, a correta alocação e a satisfação dos colaboradores.

- *Gestão de Marcas e Patentes*

Segundo Davenport e Prusak (1998), a produção e circulação de conhecimento não é um processo natural dentro de uma organização, pois ela é efetuada nos mesmos padrões de circulação de outros ativos. É nesse contexto que as relações contratuais, direitos de propriedade intelectual, marcas e patentes adquiridas devem ser meticulosamente geridos para que os esforços de pesquisa e desenvolvimento ou quaisquer que sejam os elementos advindos do conhecimento humano sejam aplicados em prol da manutenção do sucesso.

- *Lições aprendidas*

É um processo, um meio de explicitar experiências, ou seja, conhecimento. Desenvolvê-las se dá por intermédio do compartilhamento destas experiências no projeto e entre projetos. O intuito é aumentar assim a satisfação com o trabalho, melhorando a inter-relação entre os participantes do processo, contribuindo para o aprendizado destes e para o aprendizado organizacional. (BAAZ *et al.*, 2010).

- *Mapeamento de Conhecimentos*

Serve como um guia para os conhecimentos existentes na organização, ele não contém o conhecimento, mas demonstra se ele existe e aonde se pode encontrá-lo. Os mapas do conhecimento propiciam um meio eficiente para encontrar e identificar os conhecimentos da organização. (LEUCH, 2006).

De acordo com Kram (1985), as funções da mentoria são aqueles aspectos das relações de desenvolvimento que asseguram tanto o crescimento como pessoa assim como o progresso

na carreira. Estas funções são características essenciais que diferenciam as relações de desenvolvimento de outras relações no trabalho.

2.6 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A mensuração da Gestão do Conhecimento nas empresas possui diversos caminhos e ferramentas. Muitas organizações especializadas em GC desenvolveram, cada qual, sua própria ferramenta com base em consultorias e entrevistas com organizações de destaque. Autores, como Bukowitz e Williams (2002) também desenvolveram seus próprios métodos de mensuração e manuais para a implementação da GC com base nos resultados do diagnóstico.

A mensuração da CG em cada um dos métodos considera variáveis ou critérios diferentes. A seguir estão descritas algumas organizações, métodos e instrumentos de mensuração da gestão do Conhecimento, sendo adotado neste trabalho o instrumento da última organização, a Asian Productivity Organization. A mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento é fundamental para que sejam identificados pontos fracos e fortes da gestão, e, desta maneira, partir para a melhoria da GC.

2.7 ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT (OKA)

De acordo com Fonseca *et al.* (2009) o método Organizational Knowledge Assessment (OKA) foi desenvolvido pelo Banco Mundial e está voltado para a avaliação da capacidade das organizações em ampliar seus ativos intelectuais, levando em consideração que a GC depende de pessoas, processos e sistemas - componentes para gerar diferencial competitivo e atingir os objetivos, que segundo Batista (2012) se caracterizam da seguinte forma: a) Pessoas: cultura e inventivos, identificação e criação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, comunidades de prática e equipes de conhecimento e conhecimento e aprendizagem; b) Processos: liderança e estratégia, fluxo de conhecimento, operacionalização do conhecimento, alinhamento e indicadores e monitoramento; e c) Sistemas: infraestrutura tecnológica da GC, infraestrutura de acesso ao conhecimento, gestão de conteúdo e infraestrutura do ambiente de Gestão do Conhecimento.

“Cada um desses elementos é caracterizado por uma série de dimensões do conhecimento, que constituem o elemento-chave do método. Os três elementos são formados por dimensões do conhecimento, que por sua vez são caracterizados por métricas bem definidas, que foram escolhidas como resultados de pesquisas e estudos na área de GC. Estas métricas são traduzidas em 200 questões que formam o

instrumento de levantamento de dados. [...] As respostas de cada uma das questões do questionário de levantamento de dados são submetidas a um método de apuração que gera um valor para cada uma das 14 (quatorze) dimensões do conhecimento. As pontuações de cada dimensão são utilizadas para gerar um gráfico tipo 'Radar' (FONSECA *et al.*, 2007, p. 12).

O nível de preparação do conhecimento da organização é, ainda, demonstrado pelas pontuações, de acordo com cada dimensão do conhecimento. O resultado é fornecido por avaliador que participou da pesquisa e também por uma visão geral da organização, que é obtida pela média dos resultados de cada um dos participantes. A análise da situação diagnosticada permite à organização tomar ciência das virtudes e fraquezas de seus recursos de conhecimento, e essa informação pode ser utilizada como base para a geração ou atualização do seu planejamento de ações no ambiente de Gestão de Conhecimento.

Atualmente totalizam 207 o número de organizações que utilizaram o método OKA. Destas organizações, 68% são da área governamental. Os resultados indicam que apesar de apresentarem um padrão semelhante às organizações privadas no que se referem a algumas dimensões, tais como "Liderança", há comportamentos bastante distintos com relação a dimensões relacionadas à disseminação e compartilhamento de informações. Organizações governamentais possuem menos incentivos claros para o compartilhamento do conhecimento e dão menos importância à geração de inovações em decorrência do seu uso. A percepção de que não há um "cliente" definido e a ausência de necessidade de lucro, contribuem para uma ausência de sistematização nos processos internos dos órgãos, e de um adequado contato com o usuário final, no caso, o cidadão (FRESNEDA *et al.* 2009).

São contemplados nas dimensões os processos de identificação, criação, obtenção, armazenamento, compartilhamento, disseminação e operacionalização do conhecimento.

Uma crítica ao método consiste em sua complexidade que torna a implementação bastante difícil em organizações que não são do setor privado além de não ligar a Gestão do Conhecimento com resultados institucionais, como a eficiência e a melhoria de qualidade.

“O método prescreve, entre outras, as seguintes ações: i) alinhar o programa de GC com objetivos e metas da organização; ii) utilizar a tecnologia como suporte à GC; iii) a liderança deve desempenhar papel de destaque na institucionalização da GC; iv) construir uma cultura organizacional e criar incentivos para estimular as pessoas a participarem de maneira efetiva dos processos de GC; v) associar GC com gestão de processos de apoio e finalísticos; e vi) utilizar indicadores para monitorar a gestão dos ativos intelectuais e geração de valor.” (BATISTA, 2012, p. 30)

2.7.1 Prêmio Make

O objetivo da Metodologia do Prêmio MAKE é diagnosticar o grau de maturidade das organizações em GC e inovação.

De acordo com Batista (2012) são oito os critérios de excelência em Gestão do Conhecimento do Prêmio Make:

- **Cultura Organizacional:** promoção da visão, missão e estratégia de GC;
- **Liderança:** o desempenho da alta administração no tocante ao incentivo aos processos de GC, apoio à GC, organização de estrutura de governança de GC, apoio à estratégia de GC e articulação com o alto escalão da organização.
- **Inovação:** a capacidade da organização de desenvolver e empregar estratégias de inovação, desenvolver e treinar a força de trabalho em inovação e geração de ideia, gerenciar a criação do conhecimento, desenvolver equipes transversais de inovação/desenvolvimento e gerenciar a produção de produtos ou serviços baseados em conhecimento.
- **Compartilhamento:** ações relacionadas ao processo de compartilhamento do conhecimento.
- **Aprendizagem:** examina se a organização possui: estratégia de aprendizagem, programa de desenvolvimento e aprendizado, responsabilidade pela estratégia de aprendizagem, colaborações e parcerias para acelerar o aprendizado empresarial e mensuração do valor agregado pelo aprendizado.
- **Gestão do relacionamento com o Cliente (CRM):** como a empresa agrega valor com base na gestão do conhecimento sobre os clientes.
- **Retorno ao Acionista:** avalia como a organização desenvolve e emprega estratégia empresarial baseada em conhecimento para aumentar a geração de valor para os acionistas.

2.7.2 Prêmio Europeu de Gestão do Conhecimento

Segundo Batista (2012) o objetivo do modelo de avaliação de GC no Prêmio Europeu é diagnosticar o grau de maturidade das organizações europeias em GC. O modelo de

avaliação é baseado no Modelo Europeu de Gestão do Conhecimento e avalia os aspectos relativos à GC:

- Estratégias;
- Tópicos Humanos e Sociais;
- Organização;
- Processos;
- Tecnologias;
- Liderança;
- Avaliação do Desempenho;
- Implementação e Business Cases.

Os modelos anteriores apresentam fatores críticos de sucesso, como liderança, pessoas, processos, tecnologia, avaliação do desempenho também são abrangidos pelo modelo de avaliação do fórum europeus.

2.7.3 Asian Productivity Organization (APO)

A Asian Productivity Organization (APO) foi criada em 1961 e tem como missão contribuir com o desenvolvimento da Ásia e do Pacífico através do aumento da produtividade (APO, 2013). Com base na premissa da importância da GC para as economias dos países-membros e, de maneira especial, para as pequenas e médias empresas, a APO analisou as instituições de referência na Europa e nos Estados Unidos na área de GC a fim de conhecer as tendências na área de GC.

O modelo criado é constituído por aceleradores, processo de Gestão do Conhecimento e resultados. Os componentes tidos como aceleradores são: liderança, tecnologia, pessoas e processos. O processo de GC é constituído dos passos: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Para a APO, o processo de Gestão do Conhecimento aumenta a capacidade individual, das equipas, da organização e da sociedade através da aprendizagem e inovação. Produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento são os resultados.

A metodologia de implementação da GC da APO é formada pelas seguintes etapas e passos (BATISTA, 2012):

- Descobrir: descoberta de onde a organização se encontra e criação de um business case.
- Desenhar: desenvolver uma estratégia de GC e identificar programas em potencial, desenhar processos e formular um plano de implementação.
- Desenvolver: formular um plano piloto, conduzir o controle e *feedback* após a ação.
- Implementar: um plano para toda a organização, lidar com a resistência à GC, desenvolver um plano de comunicação e avaliar continuamente.

A diferença do modelo da APO para os demais consiste em “resultados”

“[...] isto é, a associação entre GC e desempenho organizacional (produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento), tendo em vista que os demais componentes (aceleradores e processo de GC) são utilizados amplamente nos modelos encontrados na literatura e na prática das organizações” (BATISTA, 2012, p. 33).

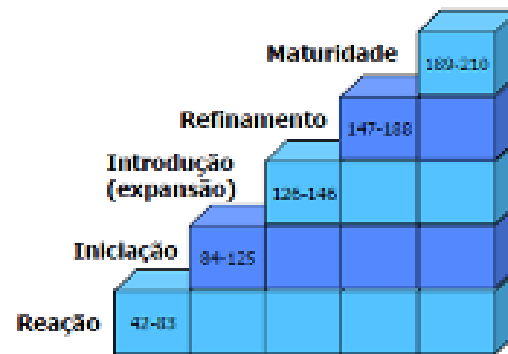
Batista (2012) considera tanto o modelo como o método de implementação são simples e práticos, pois ao mesmo tempo descreve a GC e orienta como implementar a GC nas organizações.

Segundo APOb (2009), existem cinco níveis no total, sendo do menor para o maior: (1) Reação, (2) Iniciação (3) Expansão, (4) Controle, e (5) Maturidade. O significado de cada um dos cinco níveis pode ser exposto como segue abaixo:

- a) Nível 1 Reação: A organização não tem conhecimento de que GC é e sua importância no aumento da produtividade e competitividade;
- b) Nível 2 Iniciação: A organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou já pode ser o início de um projeto piloto GC;
- c) Nível 3 Expansão: GC está totalmente implementado e implantado;
- d) Nível 4 Controle: Controle de implementação do GC é continuamente avaliado para a melhoria contínua;
- e) Nível 5 Maturidade: GC está totalmente integrado dentro da organização.

De acordo com a APO, estes cinco níveis de Maturidade em GC, estão descritos na figura 4.

Figura 4 - Níveis de Maturidade em GC APO KM.



Fonte: APOb (2009).

3 METODOLOGIA

Este capítulo foi reservado para a descrição dos procedimentos metodológicos adotados ao presente estudo, tendo em vista os objetivos a que este trabalho se propõe a atingir. Os objetivos serão alcançados através de uma pesquisa, que segundo Cervo, Bervian e Silva. (2007), uma pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos. Segundos os autores, uma pesquisa visa ampliar a fronteira do conhecimento para estabelecer novas relações de causalidade para fatos e fenômenos conhecidos ou que apresentem novas conquistas para o estudo do campo de conhecimento em questão.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo pode ser classificado com uma pesquisa aplicada, pois segundo Zanella (2009), a pesquisa aplicada tem como finalidade básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais, na qual contribui teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para compreensão teórica de certos setores do conhecimento. A autora traz que este tipo de pesquisa também é chamada de pesquisa empírica, pois o pesquisador precisa ir a campo, conversar com as pessoas da organização em questão e presenciar relações sociais. Conforme Tomitch e Tumolo (2011, p. 65), esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimento sobre um assunto específico, “a pesquisa aplicada tem como finalidade a produção de novos conhecimentos, conhecimentos estes que são voltados para a solução de problemas específicos e imediatos”. Neste caso, referente às práticas de criação de conhecimento presentes na organização Resultados Digitais.

Podemos dizer que este estudo tem o caráter predominantemente quantitativo, pois segundo Zanella (2009), uma pesquisa quantitativa se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, com a finalidade de medir as relações entre as variáveis. Segundo a autora, neste tipo de pesquisa preocupa-se com a representatividade numérica e com a quantificação dos resultados. Portanto é uma pesquisa apropriada para medir tanto opiniões, atitudes, preferências quanto comportamento de uma determinada amostra que compartilham determinadas características.

Mesmo este estudo tendo um caráter predominantemente quantitativo, é observado a aplicação também de uma pesquisa qualitativa, na qual segundo Zanella (2009) este tipo de

pesquisa procura descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta, assim os resultados podem ser expressos por meio de entrevistas, documentos coletados, narrativas e declarações, como será exemplificado adiante no trabalho.

Podemos classificar o presente trabalho como um estudo de caso, que conforme Zanella é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa. A autora também trata que um estudo de caso procura conhecer a realidade de um grupo de pessoas ou de uma organização.

De acordo com Yin (2001, p. 32), um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que do que pontos de dados;
- Baseia-se em várias fontes de evidências; e, como outro resultado; e
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Yin (2001) também traz que um estudo de caso baseia-se na investigação de questões do tipo “como” e “porque” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sob o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Este método de estudo em questão mostra-se mais adequado uma vez que o objetivo do trabalho é identificar o nível de maturidade da gestão do conhecimento na organização. Este estudo de caso é um estudo aprofundado que permite um conhecimento amplo e detalhado sobre o nível de maturidade de gestão do conhecimento na empresa Resultados Digitais.

3.1.2 População e amostra

Esta pesquisa foi feita na empresa Resultados Digitais, onde trabalham 22 funcionários. Este trabalho foi realizado com uma amostra intencional sendo 5 (cinco) o número de respondentes da parte quantitativa da pesquisa. Os cinco respondentes da pesquisa foram respectivamente os gestores responsáveis pelas 5 áreas da empresa, sendo elas: Marketing, Vendas, Adm/financeiro, Atendimento e Desenvolvimento de produto. Já a parte qualitativa do estudo foi realizada com outros 2 colaboradores da RD a fim de conhecer um pouco mais sobre a organização em questão.

3.1.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário online, através do Google Form¹ através de uma adaptação do Diagnóstico de Níveis de Maturidade em GC, desenvolvido pela APO. Este instrumento está organizado em 07 critérios: liderança em GC, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC, Aprendizagem e Inovação e Resultados de GC. Esse instrumento possibilita mensurar os níveis de GC, estabelecendo-os em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), que segundo a APOb (2009), existem cinco níveis no total, sendo do menor para o maior: (1) Reação, (2) Iniciação (3) Expansão, (4) Controle, e (5) Maturidade. O significado de cada um dos cinco níveis pode ser exposto como segue abaixo:

- a) Nível 1 Reação: A organização não tem conhecimento de que GC é e sua importância no aumento da produtividade e competitividade;
- b) Nível 2 Iniciação: A organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou já pode ser o início de um projeto piloto GC;
- c) Nível 3 Expansão: GC está totalmente implementado e implantado;
- d) Nível 4 Controle: Controle de implementação do GC é continuamente avaliado para a melhoria contínua;
- e) Nível 5 Maturidade: GC está totalmente integrado dentro da organização.

Estes critérios são avaliados por meio de 42 perguntas fechadas com respostas em escala de 1 a 5, sendo 1 para o nível mínimo e 5 para o nível máximo de grau de maturidade.

Os níveis de 1 a 5 são representados pelas respostas (A ser utilizadas nas questões de 1 a 38):

- 1) As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas;
- 2) As ações descritas são mal realizadas ;
- 3) As ações descritas são realizadas de forma adequada;
- 4) As ações descritas são bem realizadas;
- 5) As ações descritas são muito bem realizadas.

Os níveis de 1 a 5 são representados pelas respostas (A ser utilizadas nas questões de 39 a 42):

¹ Disponível em:

<https://docs.google.com/forms/d/17orEIIKNJvBZ9vAFIU4frGge1qRbusoNCFi7wwkciac/viewform>

- 1) A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores;
- 2) Houve melhorias nos resultados de alguns indicadores realizados;
- 3) Houve melhorias nos resultados de alguns indicadores realizados;
- 4) Houve melhorias em quase todas indicadores realizados;
- 5) Houve melhorias em todos os indicadores utilizados.

O tratamento desses dados foi realizado de forma quantitativa. A coleta dos dados secundários se deu por meio de análise bibliográfica (livros e revistas especializadas), sites relacionados e entrevistas. As entrevistas foram realizadas com 2 funcionários da RD.

Segundo Cervo, Bervian e Silva. (2007), uma entrevista não é uma simples conversa, é uma conversa orientada para um objetivo pré-definido: recolher por meio de interrogatório, dados para a pesquisa. Segundo os autores, a entrevista busca dados que não estão documentados em registros e que podem ser fornecidos por certas pessoas, estes dados são utilizados tanto para estudo de casos ou de opiniões dos entrevistados.

Algumas ações que foram planejadas nesta etapa de entrevista foram:

- Planejamento da entrevista a fim de alcançar o objetivo pré-definido;
- Escolha dos entrevistados por disponibilidade, tempo de casa e conhecimento sobre a empresa;
- Foi realizada uma lista das questões a serem abordadas, destacando as mais importantes.

Esta etapa da pesquisa foi feita através de um questionário não estruturado com a finalidade de deixar os entrevistados mais a vontade para extrair o maior detalhamento possível das informações.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A EMPRESA RD

A Resultados Digitais, é uma empresa no ramo de tecnologia da informação que visa ajudar a alavancar o negócio de pequenas e médias empresas através dos benefícios que o marketing digital competitivo pode oferecer, tendo como principal objetivo a busca por resultados reais e permanentes para seus clientes. A empresa, trabalha com o marketing digital através de 3 formas principais:

- Através de um software próprio e integrado para a gestão de marketing digital, chamado de RD Station. Este software permite gerenciar em uma única ferramenta todas as ações de análise, monitoramento, controle e otimização do marketing digital dos diferentes canais de comunicação, inclusive nas mídias sociais, buscando atrair novas visualizações ao conteúdo postado na internet pelos clientes da RD;
- Oferecem uma metodologia passo a passo de implementação do Marketing Digital por meio do Software RD Station, através de pacotes de consultoria.
- Produzem conteúdo educativo cobrindo temas como mídias sociais, blogs, e-mail marketing, SEO, web analytics, Landing Pages, monitoramento, compra de mídia on-line, geração e nutrição de Leads, entre outros. Estes conteúdos são disponibilizados em forma de posts no blog de marketing Digital, e-books e webinars gratuitos que a empresa disponibiliza em seu site www.resultadosdigitais.com.br.

4.2 PRÁTICAS DE GC NA RD

Esta sessão trata da identificação de algumas práticas de GC que a RD já possui. Através de um questionário semiestruturado, foi realizada uma entrevista informal com 2 (dois) colaboradores da empresa, a fim de realizar um levantamento de dados no que se refere as práticas de GC que já são aplicadas na RD, e de que forma estas práticas são abordadas atualmente. O questionário para a realização da entrevista foi estruturado em função de algumas práticas de GC mencionadas na parte de “Práticas de Gestão do Conhecimento” do

presente trabalho. Nesta sessão será apresentado um resumo das práticas mais recorrentes de GC que foram abordadas pelos entrevistados.

- **Aprendizagem organizacional:**

Quando questionados sobre a prática de “Aprendizagem Organizacional” (que se refere aos processos que integram a vida do indivíduo á organização incorporando conhecimentos ás suas ações cotidianas), foi levantada uma prática de bastante relevância para empresa, que é a realização semanal de um seminário. Cada semana um funcionário é escolhido para apresentar ao grupo um seminário com temas relacionados as atividades operacionais e comportamentais da empresa. Alguns exemplos de seminários e temas que já foram realizados:

- Produtividade;
- Atendimento: ”Como se apaixonar por clientes e ser correspondido”;
- “Google adwards para negócios B2B“;
- Facebook ads avançado;
- Slideshare;
- Psicologia organizacional;
- Metodologia Disc;
- Projetos internos.

Outra prática bastante interessante de aprendizagem organizacional identificada, é o incentivo que a RD dá a leitura e a busca de conhecimentos. A empresa tem uma biblioteca no escritório e é realizado um orçamento mensal para aquisição de novo livros relacionados a área de atuação e á realidade que cada área está vivenciando. A compra de livros é feita por votação e por área funcional.

- **Benckmarking:**

Esta prática é também de bastante relevância para RD e muito utilizada. Conforme ela, a RD busca as melhores referencias para seu negócio, comparando processos, produtos e serviços de alguma organização modelo.

Segundo os respondentes, no que se diz respeito ao produto (Software e Marketing), o benchmarking se dá principalmente com empresas estrangeiras, como a Hubspot e a Merketto. Já para as práticas de Startup, muito material é utilizado das empresas como CERTI e ACATE, de Florianópolis. Grande parte do benchmarking ocorre em eventos de tecnologia que os colaboradores da RD tem o hábito de participar, como palestras, congressos, seminários, entre outros.

- **Comunicação Organizacional:**

Esta prática é fundamental para garantir o bom desempenho de uma empresa. A comunicação interna da RD se dá de diversas formas, por telefone, e-mail, Skype.. A RD procura também manter a comunicação constante com seus parceiros, clientes, ou qualquer outro *stakeholder* envolvido. Conforme os entrevistados, a comunicação é um fator crucial na troca e disseminação de informações, uma vez que o meio da tecnologia de informação está em constante mudança e se faz necessário a busca de novas fontes de conhecimento a fim de garantir a sobrevivência no mercado e sua vantagem competitiva.

Foi também citado que a comunicação também é realizada de modo informal, por meio de conversas e troca de experiências. Algumas dessas práticas feitas constantemente são: *happy hours* com os funcionários para estreitarem vínculos e conversarem de modo informal sobre suas atividades, os horários de tomar café também tem se tornado ótimas oportunidades para conversar e trocar experiências de modo mais descontraído, entre outros meios de comunicação. A comunicação informal segundo os entrevistados, é de fundamental importância para compartilharem informações importantes que talvez nunca teriam sido compartilhadas em momentos de trabalho formal.

- **Gestão do Relacionamento do cliente:**

Esta prática é de tamanha importância na RD que tem uma área específica para cuidar do atendimento e acompanhamento dos clientes. A área de *Customer Success* faz este papel na empresa e está envolvida também com a função de dar suporte técnico e atender aos clientes. Os canais de contato com o cliente são os mesmos canais de comunicação interna que a RD utiliza, estes canais são: *Skype*, *e-mail* e telefone.

A empresa utiliza também para a gestão do relacionamento com os clientes algumas políticas de benefícios, como materiais webinars com conteúdo exclusivo e serviços personalizados e especializados de consultoria.

- **Inteligência competitiva:**

A inteligência competitiva da RD se baseia na análise de informações e na coleta de dados das fontes mais recentes em que o setor está inserido. Segundo os entrevistados a inteligência competitiva da empresa vem por meio da busca das melhores tecnologias, *benchmarkings*, novidades no mercado e por meio de incentivos aos colaboradores no que se refere à participação em congressos relacionados a área de tecnologia de informação e marketing digital.

- **Mapeamento de Processos:**

O mapeamento de processos é utilizado na RD como uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação. Conforme os entrevistados, a empresa está crescendo de forma exponencial e seus processos estão sendo estruturados conforme a demanda.

Alguns processos de maior relevância que já foram devidamente estruturados foram:

- Processos de vendas;
- Processos de treinamentos;
- Processos de atendimento;
- Processos de suporte técnico;
- Processo de produção de materiais educativos;
- Processos de atividades financeiras.

- **Melhores Práticas:**

Nesta prática de GC, ocorre a difusão das melhores práticas para realização de uma tarefa ou solução de um problema. Na entrevista foi citada que esta prática ocorre na reunião semanal de cada área, na qual são compartilhadas, algumas práticas que deram certo, algumas falhas cometidas que podem ser evitadas, alguma prática que teve sucesso que algum

colaborador realizou, entre outras. Essas práticas são devidamente anotadas na ata das reuniões a fim de registrar as lições aprendidas.

- **Memória Organizacional:**

Foi identificada uma falha neste critério, pois segundo os entrevistados não há uma prática específica de gestão do conhecimento que trate da construção da memória organizacional na RD. O capital intelectual dos funcionários que deixam a empresa, por exemplo, não é devidamente armazenado.

- **Normalização e Padronização:**

A normalização e padronização na RD existem e instituem uma comunicação entre os clientes e fornecedores. Algumas ações relacionadas a estas práticas identificadas na empresa são:

- Identidade visual;
- Padrões de atendimento;
- Políticas de desconto.

- **Portais Corporativos:**

Foi identificada uma falha neste critério, pois segundo os entrevistados não há uma prática específica de gestão do conhecimento que trate dos Portais Corporativos na RD.

- **Coaching:**

Esta prática também não é observada na organização. Não foi identificado um processo formalizado de planejamento de orientação, apoio, diálogo, acompanhamento e *feedback*. Algumas destas práticas são realizadas, porém de modo informal, sem critérios pré-estabelecidos de frequência.

- **Educação Corporativa:**

Há incentivos à educação corporativa na empresa, porém segundo os entrevistados não há um planejamento nem processos estruturados que garantam a realização desta prática. Segundo eles, esta prática de gestão do conhecimento existe, porém não é formalizada. O investimento em conhecimento e treinamento dos colaboradores é feito de acordo com as demandas que surgem.

- **Gestão por competências:**

Esta prática está muito relacionada ao modo como a empresa planeja, avalia e desenvolve as competências necessárias ao seu negócio. Segundo os entrevistados, esta prática não é devidamente formalizada por a área de recursos humanos ser muito nova e não ter ainda todos seus processos bem estruturados. Mesmo não tendo os processos de gestão por competências bem estruturados, há uma preocupação nítida com o desenvolvimento dos seus colaboradores e com a correta contratação e alocação deles nas respectivas áreas de conhecimento da empresa.

- **Gestão de marcas e patentes:**

Foi identificada uma falha neste critério, pois segundo os entrevistados não há uma prática específica de gestão do conhecimento que trate da gestão de marcas e patentes da RD.

- **Lições aprendidas:**

Segundo os entrevistados, o compartilhamento das experiências nos projetos realizados pela RD é realizado durante a reunião semanal de cada área. Nesta reunião são abordados alguns relatos de experiências e aprendizados que os funcionários vivenciaram, com o objetivo de aumentar a satisfação no trabalho, melhorar a inter-relação entre os participantes do processo para que assim possa desenvolver um aprendizado organizacional como um todo.

- **Mapeamento de conhecimentos:**

Esta prática na RD serve como um guia para os conhecimentos já existentes na organização. Ele não é o conhecimento em questão, porém demonstra onde encontrar as informações necessárias para determinados processos. Alguns mapas de conhecimento que propiciam a melhor visualização destas informações podem ser exemplificados pelas ferramentas:

- *Backpack;*
- *Internal heroku;*
- *Pipedrive;*
- *RD Station.*

- **Mentoria:**

Esta prática é realizada, porém de modo informal. Não há rotinas de *mentoring* formalizadas que asseguram o crescimento e progresso na carreira. Os colaboradores conhecem as formas e oportunidades de crescimento dentro da empresa, mas não há uma orientação precisa quanto a isso.

4.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nessa seção serão apresentados a descrição e análise dos dados, através da ferramenta de diagnóstico dos 7 níveis de GC que o questionário da APO aborda.

4.3.1 Liderança em gestão do conhecimento

O seguinte critério avalia a capacidade de liderança da organização para responder aos desafios de uma economia e uma sociedade baseada no conhecimento, por meio de políticas e estratégias de GC.

De acordo com o gráfico abaixo, o critério que obteve maior pontuação foi o de número 6 (seis), que trata da gestão dos líderes no que diz respeito ao reconhecimento e

recompensa no aprendizado individual e organizacional, compartilhando assim a criação do conhecimento e a inovação entre seus colaboradores. Já as questões de menor pontuação referem-se a inexistência de orçamento alocado diretamente para a GC e a política de proteção, apontando, portanto, para uma falta de investimento ou até mesmo desconhecimento por parte dos funcionários destas questões.

Além disso, as questões 1 (um) e 5 (cinco) também chamam a atenção, já que 80% dos respondentes optaram pelas opções “As ações descritas são bem realizadas“ e “As ações descritas são muito bem realizadas, onde mencionam que as estratégias de GC estão alinhadas com a missão, visão e objetivos da RD e também que os gestores praticam o compartilhamento do conhecimento e o trabalho colaborativo, disseminando informações para suas equipes e facilitando o fluxo de informações entre os diferentes departamentos.

Segue abaixo o gráfico que ilustra a situação da RD no critério de Liderança em GC, fazendo uma comparação entre as pontuações de cada pergunta.

Gráfico 1 - Liderança em gestão do conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Percebe-se, portanto, que apesar da RD possuir uma pontuação baixa em relação à alocação dos recursos para GC e para a política de proteção, essa se encontra em níveis mais altos quanto a gestão junto a seus colaboradores, no que diz respeito a disseminação do conhecimento e ao alinhamento da GC com a estratégia organizacional da RD.

A soma das médias de cada questão do critério “liderança em gestão do conhecimento” totalizaram o valor de 21,8. Resultado esse que será somado a todos os critérios a fim de enquadrar o resultado final em um dos níveis de GC da ferramenta APO.

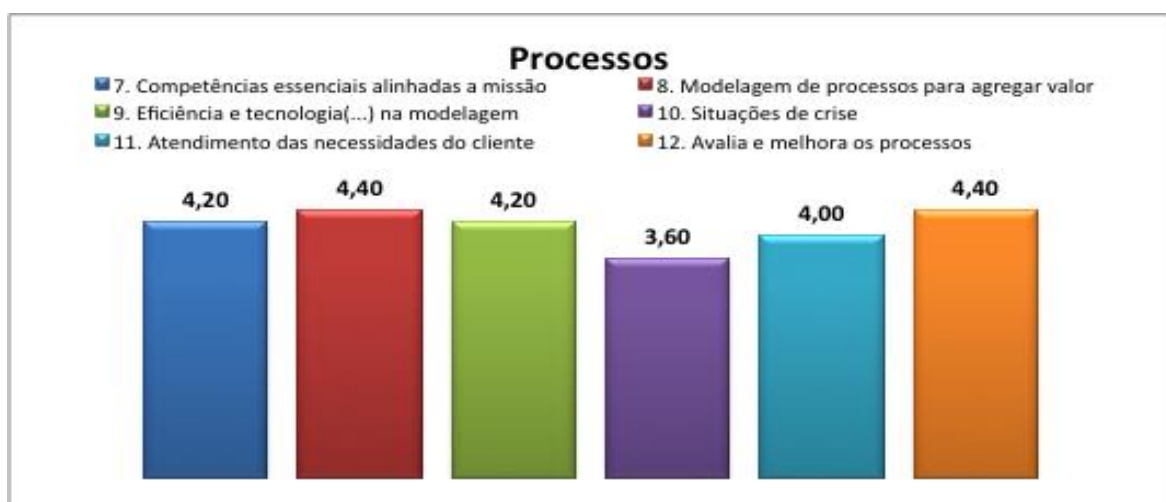
4.3.2 Processos

Em “processos” é verificado como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos de trabalho essenciais da organização.

Analisando o gráfico abaixo é possível destacar que não há uma baixa pontuação para nenhum dos critérios, verificando que a empresa apresenta seus processos bem estruturados, modelando seus sistemas de trabalho visando agregar valor ao cliente e promover um alto desempenho institucional. A questão de menor pontuação neste critério, foi a de número 10 (dez), referente a existência de um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que asseguram a continuidade das operações, prevenção e recuperação.

As maiores pontuações foram nos quesitos “avaliação e melhora dos processos” e na “Modelagem de processos para agregar valor“, com 80% dos respondentes optando pelas respostas “As ações descritas são muito bem realizadas” e “As ações descritas são bem realizadas“. Estas ações referem-se aos sistemas de trabalho e processo para agregar valor ao cliente promovendo o alto desempenho institucional e a preocupação com a avaliação e melhora contínua dos seus processos com intuito de melhorar o desempenho, reduzir as sazonalidades, e melhorar os produtos e serviços a fim de manter a excelência nas práticas de gestão.

Gráfico 2 - Processos.



Fonte: dados da pesquisa (2013).

É possível analisar que as questões desse critério que envolvem agregação de valor ao cliente e atendimento de suas necessidades receberam pontuação, evidenciando uma preocupação maior com aqueles processos que afetam diretamente o cliente.

A pontuação final do critério “processos” ficou em 24,8 (soma das médias).

4.3.3 Pessoas

Aqui examina-se a capacidade da organização de criar e manter uma cultura baseada no conhecimento organizacional, um ambiente de compartilhamento de conhecimento colaborativo, uma organização de aprendizagem, onde as pessoas são o fator-chave.

Quanto aos resultados dessa análise, a pontuação mais baixa foi no critério que se refere ao *mentoring*, *coaching* e tutoria, referente a questão 15 (quinze), a qual mensura a realização ou não deste processos formais anteriormente citados. Os critérios de maior pontuação foram identificados nas questões 13 (treze) e 17 (dezessete), nas quais tratam dos programas de capacitação e desenvolvimento de carreira como fator ampliador do reconhecimento e recompensa do compartilhamento do conhecimento, respectivamente. Os demais critérios ficaram com uma nota mediana.

Gráfico 3 - Pessoas.



Fonte: dados da pesquisa (2013).

A pontuação final do critério “pessoas” ficou em 22,2 (soma das médias).

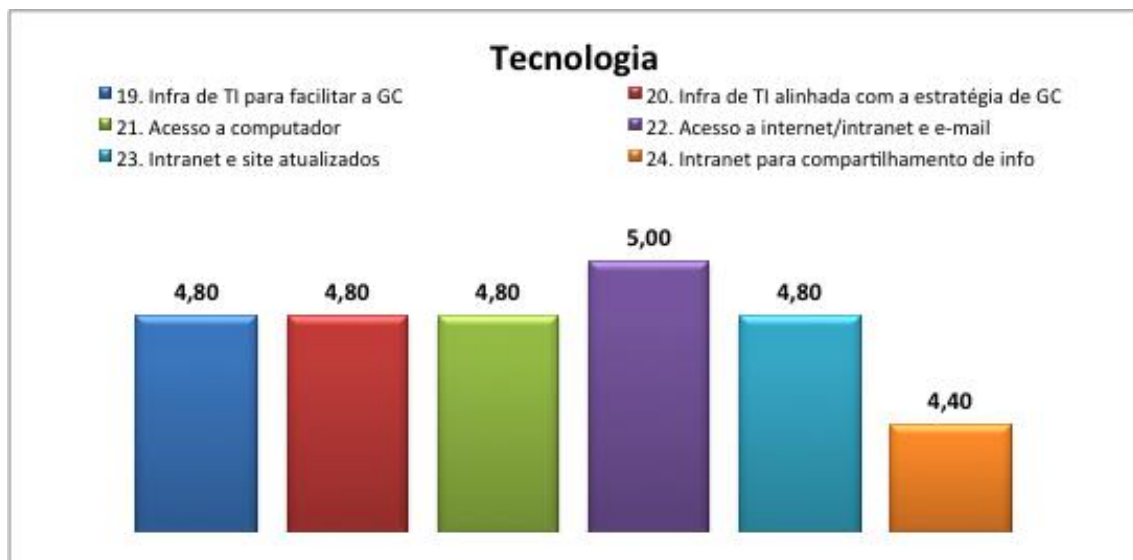
4.3.4 Tecnologia

O critério “tecnologia” analisa a capacidade da organização para desenvolver e entregar soluções baseadas em conhecimento e criar e manter um ambiente de compartilhamento de conhecimento. Além disso, avalia a qualidade dos sistemas de hardware e software, internet, intranet, site, portal, gerenciamento de conteúdo.

Este é o critério que apresenta as pontuações mais altas dentre os 7 critérios de GC mensurados pelo questionário da APO na RD. O critério de menor pontuação no critério de “tecnologia” foi no quesito de Internet para compartilhamento de informações, referente a questão 24 (vinte e quatro), que trata a internet como uma rede usada como principal fonte de comunicação como apoio a transferência de conhecimento e ao compartilhamento das informações.

A pontuação mais alta, pôde ser observada no quesito “Acesso a internet, intranet e e-mail” referente a questão 22 (vinte e dois) em que analisa o acesso aos recursos anteriormente citados.

Gráfico 4 - Tecnologia.



Fonte: dados da pesquisa (2013).

A pontuação final do critério “Tecnologia” ficou em 28,6 (soma das médias).

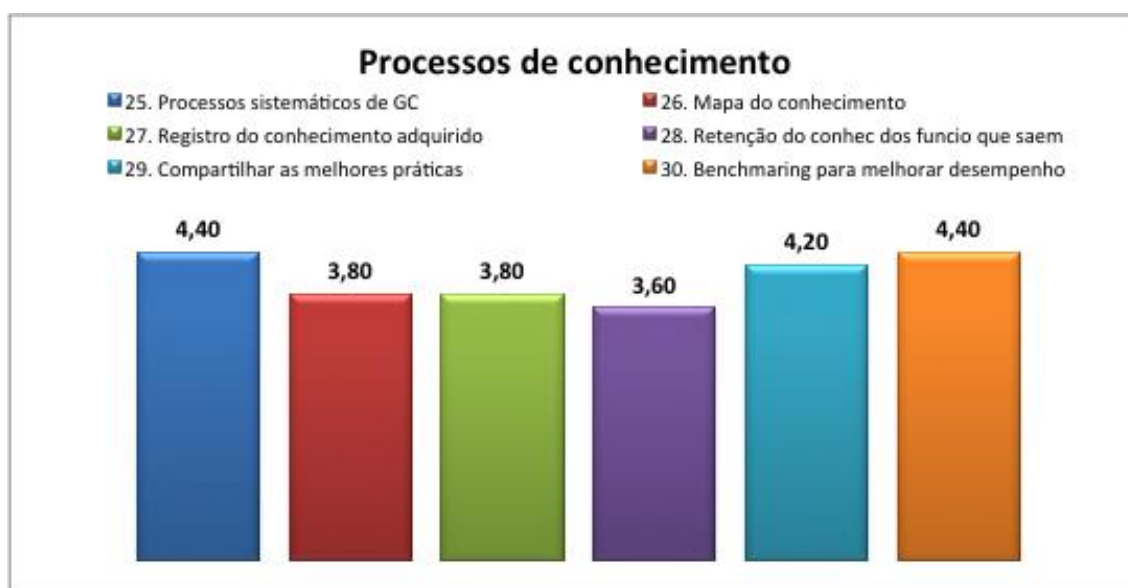
4.3.5 Processos de conhecimento

“Processos de conhecimento” tem o intuito de avaliar a capacidade da organização em gerir e maximizar o valor do capital intelectual da organização, desenvolver e oferecer programas e serviços baseados no conhecimento e gerenciar cliente e compartilhar e aplicar o conhecimento relevante para os clientes, fornecedores, parceiros e outras partes interessadas.

Na escala do gráfico abaixo numericamente pode-se perceber que há um equilíbrio entre elas, aproximando-se de 4,0 a nota média.

As perguntas que mais se acentuaram positivamente são a referente aos processos sistemáticos de gestão do conhecimento, e ao uso do benchmarking dentro e fora da organização, referentes as questões 25 (vinte e cinco) e 30 (trinta) respectivamente. Enquanto que as que apresentam menor valor são “retenção do conhecimento dos funcionários que saem”, referente a falta de retenção do conhecimento dos colaboradores que não fazem parte mais da organização.

Gráfico 5 - Processos de conhecimento.



Fonte: dados da pesquisa (2013).

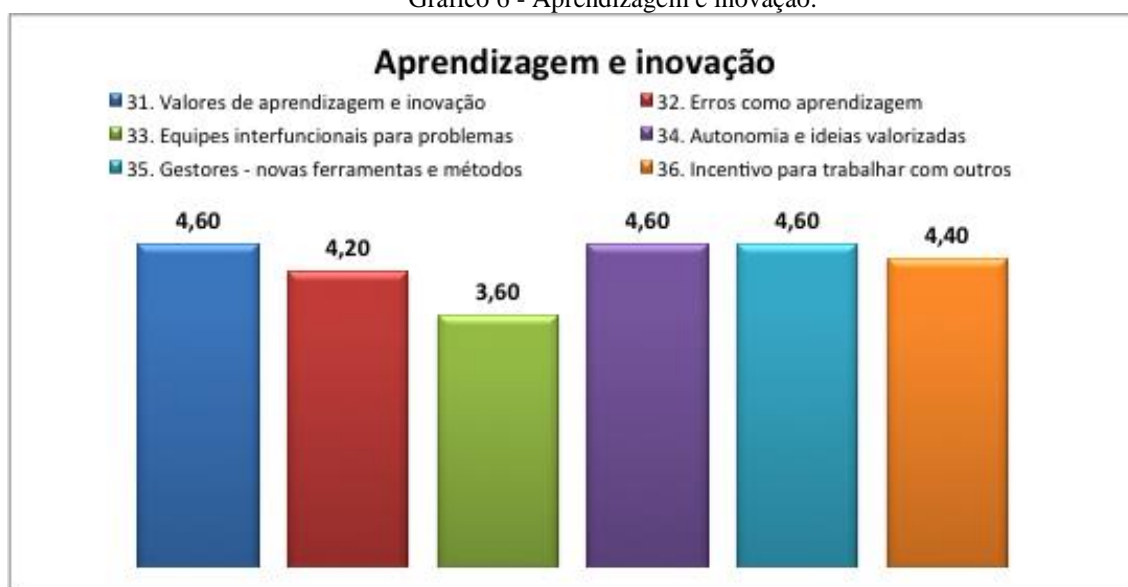
No total, sua pontuação no critério é de 24,2 (soma das médias.)

4.3.6 Aprendizagem e inovação

Este critério determina a capacidade da organização para incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e a inovação através de processos de conhecimento sistemáticos. Avalia o incentivo de valores de aprendizagem e inovação, com a abertura à novas ferramentas e técnicas de gestão, às novas ideias e aos erros, que devem ser vistos como oportunidades de aprendizagem.

As notas destes critérios foram relativamente parecidas, com exceção do critério “Equipes interfuncionais para problemas“, referente a questão de número 33 (trinta e três), que trata das equipes interfuncionais que são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem na RD. As maiores pontuações observadas são nos critérios de: Valores de aprendizagem e inovação, referente ao reforço contínuo deste item, a Autonomia e ideias valorizadas”, referente a ao sentimento que os colaboradores tem de acordo com a autonomia dada de seus supervisores e a valorização de ideias por parte deles, e por último o critério “Gestores, novas ferramentas e métodos,” referentes a disposição de os gestores em utilizar novas ferramentas e métodos.

Gráfico 6 - Aprendizagem e inovação.



Fonte: dados da pesquisa (2013).

A pontuação final do critério “Aprendizagem e inovação” ficou em 26 (soma das médias).

4.3.7 Resultados da gestão do conhecimento

Mede a capacidade da organização de aumentar o valor para os clientes através de novos e melhores produtos e serviços, aumentar a produtividade e eficácia na utilização dos recursos, como resultado de aprendizagem e inovação.

Dentre todos os 7 critérios deste questionário, o critério de menor pontuação foi o de “Resultados da Gestão do Conhecimento”. Como questão de menor pontuação nesta categoria, a questão 41 (quarenta e um) traz que não houve melhora nos resultados relativos aos indicadores de efetividade social em função das contribuições e das iniciativas de gestão do Conhecimento. O critério de maior pontuação, foi o de “Histórico de indicadores de GC”, referente a questão 37 (trinta e sete).

Gráfico 7 - Resultados da gestão do conhecimento.



Fonte: dados da pesquisa (2013).

A soma total das médias resulta na pontuação mais decadente entre as 7 (sete) apresentadas, sendo de 15,80, evidenciando novamente que é preciso trabalhar a GC em conjunto com os indicadores, voltando todo o trabalho para o alcance de resultados, auxiliando na estratégia e por fim, alcançando competitividade.

Levantando os pontos fracos e fortes referente a pontuação das questões de cada critério, sendo que em alguns casos as médias eram tão próximas que não era possível destacar um ponto, gera-se a tabela 1, como resumo do que foi apresentado na seção anterior.

Tabela 1 - Pontos fortes e fracos de cada critério.

Critério	Pontos fortes	Pontos fracos
Liderança em GC	Gestores reconhecem e promovem o desempenho e aprendizado organizacional	Orçamento alocado para a GC Política de proteção
Processos	Modelagem de processos para agregar valor ao cliente	/
	Avaliação e melhoria contínua dos processos para alcançar melhor desempenho	
Pessoas	Capacitação para o desempenho organizacional	Mentoring, coaching e tutoria
	Compartilhamento do conhecimento é reconhecido	
Tecnologia	Acesso a computador, internet, intranet e e-mail	Intranet para compartilhamento de informações
Processos de conhecimento	Processos sistemáticos de GC	/
	Benchmarking para melhora de desempenho	
Aprendizagem e inovação	Valores de aprendizagem e inovação	/
	Autonomia e ideias valorizadas	
	incentivo dos gestores a utilização de novas ferramentas e métodos	
Resultados da GC	/	Indicadores para avaliar a GC
		GC como melhora da qualidade dos serviços
		GC melhorou desenvolvimento e inovação
		Melhoria dos indicadores de qualidade de serviços, eficiência, efetividade social e desenvolvimento e inovação em função da gestão do conhecimento.

Fonte: dados da pesquisa (2013).

5. CONCLUSÃO

No cenário competitivo em que as organizações se encontram, a busca pela produtividade e inovação é intensa. Para atingir uma consolidação e um nível competitivo, muitas organizações estão utilizando a gestão do conhecimento como uma ferramenta estratégica. Diversas empresas já utilizam de práticas de GC, entretanto de uma forma dispersa, sem dar a devida atenção a essas atividades que podem trazer grandes benefícios, o que ocasiona uma falta de aproveitamento por inteiro dessas práticas. Para que isso não aconteça, que toda a forma de conhecimento presente dentro e fora da organização seja aproveitada e adicionada aos processos e produtos da mesma, os gestores estão alinhando todas essas práticas de GC para um nível estratégico, fazendo que o conhecimento seja um diferencial da organização. De fato, o conhecimento está presente em toda organização, a diferença está na importância que é dada a ele e o quanto são criados mecanismos e processos para fomentar a criação e o compartilhamento do mesmo.

Para que haja um início de uma Gestão do Conhecimento em uma organização é necessário que esta saiba o que tem, o que falta, o que pode melhorar, enfim, um diagnóstico que forneça a atual situação desta instituição para que a partir dele as atividades de implementação de GC sejam feitas de uma forma correta, suprimindo as necessidades reais. Para este trabalho foi utilizado o questionário de níveis de maturidade da *Asian Productivity Organization*, o qual forneceu as informações quantitativas a respeito das práticas de GC utilizadas da empresa Resultados Digitais. Ainda que o resultado obtido tenha sido muito positivo, acredita-se que a empresa tem pontos a melhorar nos aspectos que menos pontuaram.

A partir da metodologia de diagnóstico do nível de Gestão do Conhecimento da *Asian Productivity Organization* fez-se o levantamento dos critérios, dentre os 7 (sete) trabalhados, mais decadentes e os mais transcendententes, assim como uma análise entre as questões que o compõe.

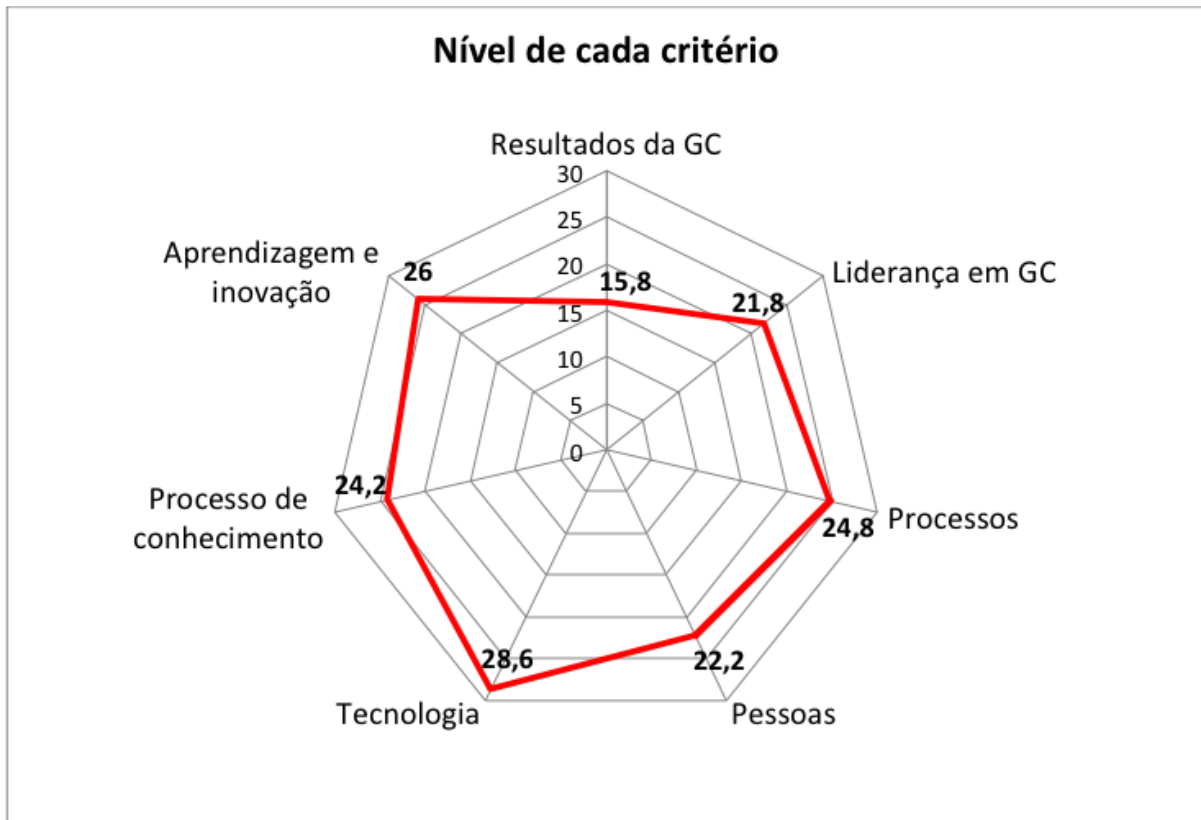
Os critérios com maior pontuação foram o de “tecnologia” e o de “aprendizagem e inovação”, indo ao encontro do propósito da empresa Resultados Digitais que tem como objetivo ajudar as médias e pequenas empresas a entenderem e aproveitarem os benefícios do Marketing Digital, conseguindo assim resultados reais e permanentes para os seus negócios.

Os critérios de menor pontuação são respectivamente: “liderança em GC”, “pessoas”, “processo de conhecimento” e “processos”. Acredita-se que este resultado é consequência da

composição entre a pouca idade da empresa e de sua natureza pouco estruturada e moderna/tecnológica.

No gráfico 8 é possível ainda ter um panorama do nível de cada um dos critérios da RD de acordo com o padrão da APO demonstrado acima.

Gráfico 8 - Nível de cada critério de GC.



Fonte: dados da pesquisa (2013).

A soma de todas as médias dos sete critérios (163,4) enquadra a empresa Resultados Digitais como estando no nível 4, dos cinco estabelecidos pela ferramenta do APO. Isso significa que a organização, por mais recente que seja, já se enquadra numa categoria de GC bastante avançada.

Este estudo apontou uma necessidade de melhoria em algumas áreas da Resultados Digitais no que tange a Gestão do Conhecimento. O baixo nível apresentado no critério de “liderança em GC” demonstra que, por mais que a organização se destaque no uso de práticas de GC, um erro grave pode estar sendo cometido e é preciso que haja um foco maior nos quesitos que sustentam este critério .

Tendo em vista que a Gestão do Conhecimento é fator estratégico determinante do sucesso de uma empresa de Tecnologia da Informação – visto que esta se apoia e depende

diretamente nos processos que culminam em conhecimento e inovação – e o tempo de vida da empresa com um nível avançado de GC, a Resultados Digitais pode ser considerada uma empresa de alto potencial para se tornar uma organização de nível máximo e destaque em GC na área de TI em Florianópolis.

6. REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**. Infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

APO. Knowledge Management Guide: facilitator's guide. 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

ARDICHVILI, A. Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 4, p. 541-554, 2008.

ASIAN Productivity Organization (APOa). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2013.

ASIAN Productivity Organization (APOb). **Knowledge Management: facilitators' Guide**, 2009. Disponível em:<http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS39_APOKM-FG/IS-39_APO-KM-FG.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2013.

AZEVEDO, Marcia Carvalho; SORDI, José Osvaldo de. Análise de Competências Individuais e Organizacionais Associadas à Prática de Gestão do Conhecimento. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 391-407, out./dez. 2008.

BAAZ, Anders *et al.* Appreciating Lessons Learned. **IEEE Software**, v. 27, n. 4, p. 72-79, 2010.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. 2005. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 13 out. 2012. Texto para discussão n. 1095.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. 132 p. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Brasileira.%20Livro.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2013.

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. **Manual de Gestão do conhecimento**: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMILLIS, Patricia Kinast de; ANTONELLO, Claudia Simone. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie** [online], v. 11, n. 2, p. 4-42, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total na padronização de empresas**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiani Ottoni, 1992.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

CORREA, Dalila Alves; TELES, Luciana. Educação Brasileira: Extinção ou Sustentabilidade na Universidade. In: MOSTRA ACADÊMICA UNIMEP, 5., 2007, Piracicaba. Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Liderança: um estudo inicial. 2007, Piracicaba, **Anais...** Piracicaba: Unimep, 2007. p. 1-5. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/5mostra/5/392.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2013.

CRITÉRIOS Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

DALFOVO, Oscar; SCHARF, Roberto; KRAMBECK, Greyce. A Gestão do Conhecimento em ambientes intensivos de conhecimento: as pequenas empresas incubadas de softwares. **Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação**, v. 6, São Paulo, 2009.

DALKIR, Kimiz. McGill. **Knowledge Management in theory and Practice**, University. Elsevier, 2005.

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

DIAS, Cláudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. **Revista Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001.

DIENG, Rose *et al.* Methods and tools for corporate knowledge management. **International Journal Human-Computer Studies**, v. 51, p. 567-598, 1998.

FIALHO, Francisco. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2010. 199 p.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Eds.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, Ana Flávia *et al.* **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA)**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. APO (Japão). Asian Productivity Organization. Disponível em: <www.apo-tokyo.org>. Acesso em: 06 out. 2013.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches *et al.* Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA). In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2., Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2009.

FURLANETTO, Antônio; OLIVEIRA, Mirian. **Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento.** v. 1, n. 19, p. 99-123. Porto Alegre: Análise, 2008.

HANSEN, M. T. The Search-Transfer Problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 1, 1999.

HUNT, V. D. **Process Mapping: how to reengineer your business process.** John Wiley & Sons, New York, 1996.

JARRAR, Yasar F. Knowledge management: learning for organizational experience. **Managerial Auditing Journal, Melbourne**, v. 17, n. 6, p. 322-328, 2002.

KIMBALL, R. **Data Warehouse Toolkit.** São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAM, K. E. **Mentoring at work: Developmental Relationships in Organizational Life.** Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação empresarial: linguagem, gestão e perspectivas.** v. 2, São Paulo: Saraiva, 2009.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007.

LEUCH, Verônica. **Práticas da Gestão do Conhecimento em Empresas de Grande Porte dos Campos Gerais.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

MCDERMOTT, R. **Learning across teams: the role of communities of practice in team organizations.** Chicago: Knowledge Management Review, 1999.

MEDEIROS, João Bosco; TOMASI, Carolina. **Comunicação Empresarial**. 3. ed, São Paulo: ATLAS, 2010.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MONFERRARI, Cecília Petres. **Pesquisa Quantitativa x Pesquisa Qualitativa**. UCJ UFMG Consultoria Jr. Belo Horizonte, 2007.

MURRAY, Philip C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM)**. 1996.

NONAKA, I; TAKEUCHI, N. (1997) **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2 Edição. Trad. de Ana Beatriz Rodriguês, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I; TAKEUCHI, N. **Gestão do Conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro. A Empresa Criadora de Conhecimento. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento: on knowledge management**. 5. ed. Rio De Janeiro: Campus, 2005. p. 27-49.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

PARSONS, G. L. Information technology: a new competitive weapon. **Sloan Management Review**, v. 1, n. 25, p. 3-14, 1983.

PAPACHARALAMBOUS, L.; MCCALMAN, J. Teams investing their knowledge shares in the stock market of virtuality: a gain or a loss?. **New Technology, Work and Employment**, 19, p.145–154, 2004.

PAULIN, Dan; SUNESON, Kaj. Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers: three blurry terms in KM. **Ipswich - Electronic Journal of Knowledge Management**, 2012. Disponível em:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5c7490dd-6413-4ee7-b113-847dcb1ff45c%40sessionmgr13&vid=6&hid=10>> Acesso em: 27 out. 2013.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Ed. Alínea, Campinas, 2004.

PLATA, S. De acordo com a vontade do cliente. 2001. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

RHINOW, Guilherme. Inovando e Competindo por meio da Gestão de Pessoas. **Revista de Administração de Empresas/ EAESP/ FGV**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 2-7, 2001.

RODRIGUES, L. C. Business intelligence: the management information system next step. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS INCORPORATING GIS AND REMOTE SENSING, Halkidiki, 2002, **Proceedings...** Halkidiki: GRC, 3, 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990

SIQUEIRA, T. Uma Abordagem Psicossocial no Mapeamento de Processos. 2004. Disponível em: <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

SCHONS, Cláudio Henrique; COSTA, Marília Damiani. Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. **Revista de Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 9, n.3, 2008.

SENTHIL VELMURUGAN M; KOGILAH N; DEVINAGA R. Knowledge Sharing in Virtual Teams in Malaysia: its benefits and barriers. **Journal of Information & Knowledge Management**, Malaysia, 2010. Disponível em:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5c7490dd-6413-4ee7-b113-847dcb1ff45c%40sessionmgr13&vid=16&hid=10>> Acesso em: 10 nov. 2012.

SHILAKES, C. C.; TYLMAN, J. **Enterprise information portals**. New York: Merrill Lynch, 1998.

SILVA, P. P. A. **Metrologia nas normas, normas na metrologia**, 2003. 476p. Dissertação (Mestrado em Metrologia) - Programa de Pós-Graduação em Metrologia para a Qualidade industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PósMQI/PUC-Rio), Rio de Janeiro, 2003.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO - SBGC. Disponível em: <<http://sbgc.org.br/>>. Acesso em: out. 2013.

SONG, S. An internet knowledge sharing system. **The Journal of Computer Information Systems**, v. 42, n. 3, p. 25-30, 2001.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento, 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STRATEGIC AND COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 10 nov. de 2012.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKIMOTO T, DANDOLINI G, SOUZA J, VANZIN T. **Using Communities of Practice for the Learning of Students with Poor Vision**. International Journal Of Advanced Corporate Learning, 2012. Disponível em:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5c7490dd-6413-4ee7-b113-847dcb1ff45c%40sessionmgr13&vid=22&hid=10>> Acesso em: 13 out. 2013.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

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

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOMITCH, L. M. B; TUMOLO, C. H. S. **Pesquisa em Letras Estrangeiras**. Florianópolis: LLE/CCE/UFSC, 2011.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2006, v.10, n. 2. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 out. 2013.

WIIG, K.M. Integrating intellectual capital and knowledge management. Long Range Planning: **The Journal of Knowledge Management**, v. 30, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, L. C. H.. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. CAPES, 2009.