

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Rafaela Marques de Oliveira

**FATORES QUE CONTRIBUEM E QUE RESTRINGEM A IMLEMENTAÇÃO
DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre - RS

2012

Rafaela Marques de Oliveira

**FATORES QUE CONTRIBUEM E QUE RESTRINGEM A IMLEMENTAÇÃO
DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre – RS

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha querida família, que acreditou em mim e por saber que estarão sempre ao meu lado.

Agradeço, em especial, à minha mãe Elenara, e a minha avó Maria Suely, que me ensinaram os valores os quais levarei por toda minha trajetória e pelo esforço que sempre fizeram para que eu conseguisse alcançar meus objetivos.

Ao meu irmão Marcelo que com muita paciência e carinho tornou essa caminhada mais divertida.

Ao meu namorado Ary que com amor e dedicação compartilhou comigo os momentos bons e as dificuldades encontradas. Que com compreensão me apoiou durante toda essa trajetória.

As minhas amigas do coração que estiveram ao meu lado em todas as minhas decisões.

A o professor César Augusto De Ré, que além de ter sido um orientador dedicado, me deu muitos conselhos em relação à carreira e despertou o meu interesse pela área de Recursos Humanos.

Aos meus colegas de trabalho, responsáveis por grande parte do meu desenvolvimento e aprendizado não só profissional, como pessoal.

Aos profissionais que cederam parte de seu tempo para participarem da pesquisa proposta com muito boa vontade.

RESUMO

O mundo organizacional tem exigido cada vez mais das organizações. Consequentemente, se faz necessário que as pessoas aprendam a lidar com tarefas que envolvem um grau elevado de conhecimento. Deste modo, o conhecimento passou a ganhar atenção especial e se tornou indispensável para a geração de riqueza. No entanto, o conhecimento representa um grande diferencial quando as empresas conseguem adquiri-lo, mantê-lo, e utilizá-lo de forma eficaz, quando há GC. Para realizar a GC, são criados SGC que permitem melhorar o uso estratégico do conhecimento fazendo com que os indivíduos compartilhem seus saberes e experiências de forma integrada. Entretanto para que a implementação do SGC traga os resultados esperados se faz necessário observar diversos fatores. Então, o presente estudo foi desenvolvido buscando entender quais são esses fatores que facilitam e que restringem a implementação de SGC nas organizações. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semi estruturadas com profissionais da área em três empresas. Os resultados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Foram analisados quais os motivos que levaram a implementação do SGC e quais os fatores que facilitaram e que restringiram o processo. No referencial teórico buscou-se a definição de conhecimento organizacional, gestão do conhecimento e entendimento dos fatores que contribuem para implementação dos SGC. Por fim, concluiu-se que o aval das lideranças e dos funcionários desde o início, o alinhamento com a cultura organizacional, um ambiente propício à aprendizagem e o reconhecimento daqueles que compartilham são fatores fundamentais para a implementação do SGC. Além disso, constatou-se que a falta de tempo e a urgência por outros assuntos são fatores que restringem o processo e que tendem a permanecer no mundo organizacional, portanto as pessoas precisam trabalhar de forma mais dinâmica e inovadora para driblar essas barreiras.

Palavras chave: Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Sistemas de Gestão do Conhecimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modos de conversão do conhecimento.....	20
Figura 2 – Espiral de criação do conhecimento organizaciona.....	22
Figura 3 – Inovação e criação conhecimento.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado.....	35
Quadro 2 – Quadro resumo das empresas.....	48
Quadro 3 – Quadro resumo dos entrevistados.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC – Gestão do Conhecimento

GCO – Gestão do Conhecimento Organizacional

RH – Recursos Humanos

RIC – Recursos de Informação e Conhecimento

SGC – Sistema de Gestão do Conhecimento

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	15
2.2 CONHECIMENTO	17
2.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	19
2.4 CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	23
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	24
2.5.1 Fatores que Contribuem para a Prática da Gestão do Conhecimento Organizacional(GCO)	26
2.5.1.1 Organizações que Aprendem.....	27
2.5.1.2 Visão Estratégica e Alta Administração	30
2.5.1.3 Cultura Organizacional.....	30
2.5.1.4 Práticas de Recursos Humanos.....	33
2.5.1.5 Tecnologia e Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC).....	41
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	45
3.1.1 Natureza da Pesquisa	45
3.1.2 Enfoque da Pesquisa.....	46
3.1.3 Estratégia da Pesquisa.....	47
3.2 CRITÉRIO PARA SELEÇÃO DOS CASOS	48
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	49
3.4 COLETA DE DADOS	50
3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS	51
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	51
4. ANÁLISE DOS DADOS	53

4.1 MOTIVOS QUE LEVARAM A IMPLEMENTAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SGC) NAS ORGANIZAÇÕES	53
4.2 FATORES QUE FACILITARAM A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SGC) NAS ORGANIZAÇÕES	55
4.3 FATORES QUE DIFICULTARAM A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SGC) NAS ORGANIZAÇÕES	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS.....	70

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo organizacional encontra-se em um processo contínuo de transformação, o que tem gerado mudanças nas principais fontes de vantagem competitiva. Segundo Neef (1998), o conhecimento tornou-se mais importante que os tradicionais fatores de produção – capital, terra e trabalho – e, de acordo com Stewart (1998), por vezes, mais importante que o próprio capital financeiro. Essa transformação é resultado das pressões advindas do mercado que exigem cada vez mais qualidade, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade das organizações. Conseqüentemente, se faz necessário que os funcionários aprendam a lidar com tarefas mais complexas, que envolvem um grau mais elevado de conhecimento. Dessa forma, não só a sociedade como as empresas passaram a dar atenção especial ao conhecimento, que se tornou indispensável para a geração de riqueza.

Para Paiva (1999), o conhecimento representa um grande diferencial quando as empresas conseguem adquiri-lo, mantê-lo, e utilizá-lo de forma eficaz. Sendo assim, é muito importante gerenciar o conhecimento e isso só é possível em um ambiente que encoraje as pessoas a aprender e compartilhar seus conhecimentos através do alinhamento de objetivos e da integração de unidades de informação dentro e fora das organizações (CORSO, et. al, 2006).

De forma resumida gestão do conhecimento (GC) significa desenvolver sistemas e processos que geram, representam, armazenam, transformam, adaptam e protegem o crescimento organizacional (SCHULTZ e LEIDNER, 2002). A GC deixou, então, de ser “mais uma moda de eficiência operacional” (SVEIBY, 1998, p. 3), passando a fazer parte da estratégia das organizações que buscam se destacar no mercado através do estímulo à aprendizagem dos indivíduos, facilitando seu trabalho e auxiliando-os na tomada de decisão.

A fim de suportar a GC, a área de tecnologia da informação (TI) cria Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC) que permitem gerenciar e melhorar o uso estratégico do conhecimento fazendo com que os indivíduos o compartilhem através de sistemas ao invés de mantê-lo para si, ou de compartilhá-lo apenas com pessoas conhecidas em conversas ou troca de documentos (KING e MARKS Jr, 2006).

A utilização de SGC pode oferecer vantagens como a maior interatividade entre os participantes, criação de equipes multidisciplinares, alternativas de capacitação virtuais, redução de custos de operacionalização, entre outras.

Entretanto, a tecnologia de forma isolada não transforma as empresas em criadoras de conhecimento (DAVENPORT E PRUSAK, 1998), portanto não basta implementar um SGC para que exista um processo de GC efetivo, existem outras questões que propiciam a GC como, por exemplo, a cultura, a visão estratégica e as políticas de gestão de pessoas das empresas.

Assim, o presente estudo visa explorar quais são os fatores que facilitam e que restringem a implementação de SGC nas organizações para que o processo de GC ocorra de maneira eficiente.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As exigências do mercado atual somadas aos avanços das tecnologias levam as organizações a investirem e a buscarem vantagens competitivas em diversas frentes. O conhecimento é considerado indispensável para sobrevivência das organizações e as pessoas passam a ser reconhecidas como ativos importantes, pois geram conhecimento individual que ao ser devidamente sistematizado, socializado e gerenciado no âmbito da organização resulta no conhecimento coletivo ou corporativo, propiciando à organização mais competência e competitividade, (SILVA, 2007). Sendo assim, cada vez mais aumenta-se a necessidade de praticar gestão do conhecimento.

Acredita-se que independentemente do negócio, as organizações que buscam se diferenciar perante o mercado e adquirir crescimento acelerado devem valorizar o conhecimento. A valorização do conhecimento pode ser feita de diversas formas como, por exemplo, através de investimentos no desenvolvimento das habilidades e das competências dos funcionários e em programas que promovem a educação, não só no âmbito técnico quanto no comportamental. Além disso, é importante que as organizações saibam lidar com o conhecimento de forma eficaz aprendendo a converter o conhecimento tácito em explícito para que o mesmo possa se tornar conhecimento organizacional, ao passo que “enquanto permanecer como *know how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização” (CHOO, 2003, p.37).

Dessa forma, o conhecimento e sua gestão serão indispensáveis para a permanência das empresas no mercado pelos próximos anos, pois:

Seja lá qual for o produto ou o serviço final da empresa, o conhecimento e sua gestão serão os segredos para permanecer por longos anos no mercado. Isso porque produtos como televisores, computadores, garrafas de vinho, carros, queijos, frangos, hospedagem, viagem ou qualquer outra coisa, resultantes da materialização do conhecimento das pessoas, terão cada vez mais experiências de valor e saber agregados. (FIGUEIREDO,2005, p. 373).

Se essa constatação vale para as empresas em geral, aquelas que trabalham com alta tecnologia, diversificação de negócios, expansão internacional e inovação possuem o desafio ainda maior, uma vez que vivem em um cenário de mudanças frequentes, no qual se faz

necessário driblar diariamente as flutuações do mercado para atender as demandas de forma rápida.

Segundo Lima, et. al. (1998), atualmente a manutenção e o desenvolvimento da vantagem competitiva é constituída por um processo dinâmico de inovações, o qual é resultado da interação entre as tecnologias disponíveis e o conhecimento existente. Essa interação permite a identificação de novas maneiras de realizar as atividades e a continuidade dos processos de inovação e aprendizagem.

No entanto, para assegurar o conhecimento que permite que essa interação aconteça de maneira adequada é necessário que as organizações tornem-se organizações aprendizes, onde se cultiva “o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis, criando condições de adaptação contínua às mudanças” (SENGE, 2002, p. 34).

Além do mais, para gerir o conhecimento adquirido, é preciso, não só disseminar as ideias com maior velocidade, como também melhorar e ampliar os meios de troca de informação.

Diversas organizações promovem ciclos de palestras e intercâmbios de práticas, por exemplo, porém poucas oportunizam aos seus funcionários meios os quais os mesmos possam registrar seus aprendizados e compartilhar suas experiências de forma estruturada. Essa situação se agrava principalmente em empresas multinacionais e de grande porte que possuem um número elevado de funcionários trabalhando em diferentes regiões o que não favorece o trânsito de informações.

Além disso, pela falta de ferramentas de compartilhamento de conhecimento, muitos funcionários acabam utilizando apenas métodos tradicionais de educação que se limitam basicamente em encontros face a face o que reduz a amplitude de oportunidades de capacitação e dificulta a existência de ambientes alternativos para a troca de ideias.

Outra questão é o fato de que como os aprendizados não são registrados, com o passar do tempo muitas informações ficam desatualizadas ou até mesmo acabam se perdendo, o que impossibilita a obtenção da gestão do conhecimento.

Dessa forma, com o intuito de otimizar a gestão e melhorar o uso estratégico do conhecimento muitas empresas estão adquirindo ferramentas que tem o objetivo de armazenar, integrar, compartilhar e proteger o conhecimento organizacional conhecidas como Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC). Contudo, para que essas ferramentas

sejam bem aproveitadas, e principalmente para que o processo de gestão do conhecimento (GC) seja eficaz, se faz necessário além da implementação de sistemas que permitam o contato e a troca de informações, a definição de práticas que estimulem as pessoas a se conectarem e a realizarem o compartilhamento do conhecimento de forma adequada.

Se uma organização não possui uma cultura de compartilhamento e um ambiente onde as pessoas compartilham informações e conhecimento, a implementação de um SGC certamente será prejudica. Mais importante que o gasto extraordinário em tecnologia, de acordo com Gorelick, Milton e April (2004), seria a percepção generalizada dos valores estratégicos e competitivos a partir do conhecimento e conseguir com que os funcionários, em todos os níveis da organização, passem a enxergar o compartilhamento do conhecimento como uma política da organização.

Na tentativa de solucionar esses problemas e de fazer com que os investimentos em Sistemas de Gestão de Conhecimento tragam resultados positivos, será realizado um estudo que permita identificar quais são os fatores que facilitam e que restringem a implementação dos mesmos com o objetivo de incentivar os funcionários a aprenderem mais e ampliar o conhecimento organizacional. Sendo assim, esse estudo tem a intenção de estimular as organizações a gerenciarem o conhecimento existente, a produzirem novos conhecimentos independentemente das barreiras de tempo e espaço e de impedir que os mesmos fiquem restritos a um número determinado de funcionários.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais são os fatores que facilitam e que dificultam a implementação de Sistemas de Gestão de Conhecimento nas organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

São os objetivos específicos desse estudo:

- Verificar os motivos que levaram à decisão de implementação de Sistema de Gestão do Conhecimento.
- Identificar quais os fatores que facilitaram a implementação do SGC.
- Identificar quais os fatores que dificultaram a implementação do SGC.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A sociedade encontra-se em um momento de importante transição econômica, em que a gestão pró-ativa do conhecimento ganhou um papel central, exigindo das empresas uma transformação nos seus comportamentos e colocando a inovação contínua como condição básica e necessária à competitividade. No entanto, os desafios e a complexidade desse novo cenário começam pelas próprias tentativas de implementação da GC as quais envolvem diferentes fatores, como a análise da estratégia, da cultura, das políticas de gestão de pessoas, do ambiente a favor do compartilhamento de conhecimento e, além disso, das tecnologias disponíveis como, por exemplo, Sistemas de Gestão do Conhecimento.

Percebendo a necessidade de praticar a GC e o fato dos pesados investimentos em SGC não estarem trazendo o retorno desejado, muitos estudiosos começaram a refletir sobre os vários conceitos que atestam uma crescente importância do conhecimento em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais, analisando os fatores que influenciam de forma positiva na implementação da GC.

2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Segundo Dávila Calle (2008), a história da sociedade do ponto de vista econômico pode ser dividida em fases como a sociedade agrícola, na qual a terra e a mão de obra eram fatores indispensáveis para criação de riqueza, a sociedade industrial, na qual o capital e o trabalho passam a ser forças geradoras de desenvolvimento econômico e por fim, a sociedade do conhecimento, que possui o conhecimento como fator essencial para o processo de produção, geração de riquezas e desenvolvimento.

Na sociedade agrícola os processos de produção eram simples, dependiam apenas da disposição física dos homens, não se esperava nenhum tipo de inovação. Para a realização do trabalho os conhecimentos exigidos eram baixos, bastava saber como e onde plantar e colher.

A partir do nascimento das fábricas, nos séculos XVII e XVIII, a sociedade sofreu uma grande mudança ao passo que o trabalho deixou de ser uma atividade doméstica. Pode-se dizer que nessa época configurou-se a Sociedade Industrial a qual, segundo Toffler (1992), a principal fonte de riqueza passou a ser a manufatura industrial e o comércio de bens. Nessa fase além da força física, começaram a exigir dos trabalhadores a capacidade de entender ordens e instruções, o que não ampliou a complexidade das tarefas de forma significativa.

Esse período se caracterizou por fatores como a previsibilidade das tarefas manuais, se uma pessoa produzia 20 unidades de certo produto em uma hora, por exemplo, certamente na próxima hora ela produziria mais 20, hierarquia bem definida, os chefes costumavam ser donos dos meios de produção e centralizadores das decisões enquanto os funcionários apenas obedeciam suas ordens, e a iniciativa não era bem vinda.

Na Sociedade Industrial, as pessoas não são estimuladas a criação de conhecimentos, a educação é baseada na cultura do ensino na qual o professor é o transmissor do conteúdo. A relação entre o professor e o aluno é magistrocêntrica, ou seja, centrada no professor e na transmissão dos conhecimentos. Os mestres detêm o saber e a autoridade, dirigem o processo de aprendizagem e se apresentam, como um modelo a ser seguido. A metodologia de ensino se limita a aulas expositivas, com foco em situações vivenciadas nas salas de aula, as avaliações valorizam a aquisição das informações transmitidas através de provas que testam a memória e a capacidade dos alunos. A maior preocupação consiste em transmitir a maior quantidade possível de conhecimento, o que caracteriza o sistema educacional como um sistema fechado.

Após a Sociedade Industrial iniciou-se a “Sociedade do Conhecimento”, que foi impulsionada por mudanças contínuas, tanto no âmbito tecnológico com o uso de computadores, acesso à internet e avanços nas telecomunicações quanto no âmbito econômico e social através da globalização. Nesse período, segundo Toffler (1992), há uma desmassificação da sociedade a qual se torna mais complexa exigindo que os produtos e serviços sejam constantemente melhorados e modificados, demandando das empresas, e conseqüentemente dos funcionários, um alto grau de inovação. Para atender essa demanda o conhecimento é indispensável e torna-se o principal fator de riqueza e poder das organizações alterando a estrutura econômica e a forma de atribuir valor às pessoas, detentoras do conhecimento. De acordo com Fuks (2003), o valor dos produtos passa a ser

vinculado ao conhecimento nele embutido e não mais na quantidade de trabalho humano envolvido.

O recurso econômico conhecimento se diferencia dos demais recursos de produção pois é ilimitado, a capacidade de adquirir, desenvolver e aprimorar conhecimento é inerente ao ser humano e inesgotável. Além disso, através do conhecimento é possível otimizar o uso de outros recursos indispensáveis para o desenvolvimento da economia.

Para que as pessoas se transformem em criadoras de conhecimento e sejam capazes de trazer inovação para as organizações há uma mudança nos modelos de ensino tradicionais, o aluno passa a ser o centro do processo de aprendizagem e o professor torna-se um facilitador estimulando os alunos a buscarem novos conhecimentos. Além disso, as salas de aula não são mais os únicos ambientes de aprendizagem, com auxílio da tecnologia criam-se ambientes virtuais, por exemplo, nos quais o conhecimento pode ser disseminado independente das barreiras tempo e espaço. Nesse novo contexto a aprendizagem passa a ser vista como um processo contínuo.

2.2 CONHECIMENTO

De acordo com Von Krogh (2001a) existem duas grandes correntes conceituais que definem diferentes concepções de conhecimento, a corrente do construcionismo e a corrente do cognitivismo. A corrente construcionista defende que a criação do conhecimento não se traduz na simples compilação de fatos ou informações, e sim em um processo humano singular que não se reproduz com facilidade e envolve sentimentos e crenças muitas vezes inconscientes (VON KROGH, et. al., 2001). Por outro lado, a teoria cognitivista acredita que o conhecimento é universal e que dois sistemas cognitivos devem chegar as mesmas representações de um objeto ou evento.

Dessa forma, observa-se que o conceito conhecimento é difícil de ser definido e possui alta complexidade. Segundo a teoria construcionista, isso acontece pois ele pode ser compreendido de diversas maneiras por diferentes pessoas. Para Krogh; Ichijo; Nonaka

(2001), o conhecimento varia de acordo com os olhos do observador e o seu conceito está vinculado a maneira com a qual é utilizado.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser considerado como uma crença verdadeira e justificada, ou seja, as pessoas justificam a veracidade de suas crenças com base em observações, experiências, pontos de vista e sensibilidade pessoal. Sendo assim, o conhecimento pode ser visto como uma construção da realidade e não como uma verdade universal.

As autoras Alavi e Leidner (2001) também defendem o conhecimento sob a perspectiva construcionista:

Conhecimento é informação possuída pela mente do indivíduo: é informação personalizada (que pode ou não ser nova, única, útil ou precisa) relacionada a fatos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos. (...) A informação é convertida em conhecimento quando processada na mente do indivíduo, e conhecimento transforma-se em informação quando articulado e representado na forma de texto, gráficos, palavras e outras formas simbólicas. (ALAVI e LEIDNER, 2001, p.109).

Segundo os autores Turban, McLean e Wetherbe (2004), o conhecimento consiste de dados e informações que ao serem organizadas e processadas transmitem compreensão, experiência, aprendizado acumulado, quando se aplicam a determinado problema ou atividade. Os dados são informações brutas, a descrição exata de algo ou de algum evento e ao serem analisados de forma isolada não possuem relevância, propósito e significado, porém são muito importantes pois são essenciais para a criação de informações. Segundo Druker (1999), as informações são dados interpretados, dotados de propósito capazes de gerar conhecimento. Dessa forma, o conhecimento pode ser traduzido na prática de agregar valor à informação para que o mesmo possa ser usado em tomadas de decisão.

Segundo Rosemberg (2002), pode-se dividir o conhecimento em explícito e tácito. O conhecimento explícito se caracteriza como algo facilmente descrito e específico, que pode ser articulado na linguagem formal e documentado. Pode ser transmitido com facilidade e colocado em prática.

O conhecimento tácito é pessoal e está enraizado nas experiências, emoções, crenças, valores e perspectivas individuais, normalmente é mais difícil de documentar, compartilhar e transmitir. Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem *insights*,

conclusões e palpites subjetivos como componentes do conhecimento tácito que estão vinculados aos sentidos, à expressão corporal, à percepção individual, às experiências, às práticas e à intuição.

Esse modelo de conhecimento pode ser dividido em duas dimensões: a técnica que envolve a habilidade que está relacionada ao termo *know how*, e a cognitiva na qual o indivíduo constrói seus modelos mentais, crenças e percepções tomadas como certas.

Apesar de alguns conhecimentos se apresentarem claramente como explícitos e outros claramente como tácitos, eles não estão isolados e frequentemente interagem, ao passo que o desempenho dos indivíduos está ligado a combinação desses dois tipos de conhecimentos.

2.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A cada dia procura-se mais o acesso a informações e obtenção de conhecimento, as grandes mudanças que estão ocorrendo tanto no âmbito social quanto no âmbito econômico nos levam a crer que as habilidades e competências adquiridas por uma pessoa no início da carreira poderão, em pouco tempo, se tornar obsoletas.

Diante desse cenário, onde as pessoas devem estar continuamente atualizadas, o trabalho ganha um novo significado que quer dizer, cada vez mais aprender, compartilhar experiências, trocar informações o que faz com que as empresas tenham que aprender a trabalhar com o conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional é construído a partir da relação sinérgica entre conhecimento explícito e conhecimento tácito, através da conversão do conhecimento tácito em explícito que dá origem a novos conhecimentos.

Enquanto o conhecimento explícito é facilmente transmitido, processado por computadores, e armazenado, o conhecimento tácito, devido a sua natureza intuitiva e subjetiva, não é transmitido por métodos lógicos. A única forma de compartilhar o conhecimento tácito é convertendo-o em conhecimento explícito, e esse é um dos grandes

desafios das empresas ao passo que, de acordo com Choo (2003), o conhecimento tem pouco valor para organização enquanto permanecer guardado como *know how* pessoal.

Através do trabalho de Nonaka & Takeuchi (1995), foi possível relacionar de maneira bastante coerente o processo de inovação entre esses dois tipos de conhecimento dentro das organizações. Capra (1996), ressalta que foi o trabalho de Nonaka que introduziu na teoria da administração o conceito de “empresa criadora de conhecimento”, e que esse trabalho foi fundamental para o crescimento da nova disciplina da administração do conhecimento.

As “empresas criadoras do conhecimento” podem ser aquelas que criam rapidamente novos conhecimentos, disseminando pela organização inteira e incorporando a novas tecnologias e produtos. Isso ocorre através de uma espiral de conhecimento como mostra a figura 1, baseada no comprometimento dos funcionários desde o indivíduo até o grupo, da organização ao ambiente.

Baseados na hipótese de que o conhecimento é criado através de vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito Nonaka e Takeuchi (1997) mostram a existência de quatro modos de conversão de conhecimento: a socialização, a exteriorização, a combinação e a internalização conforme a figura abaixo.

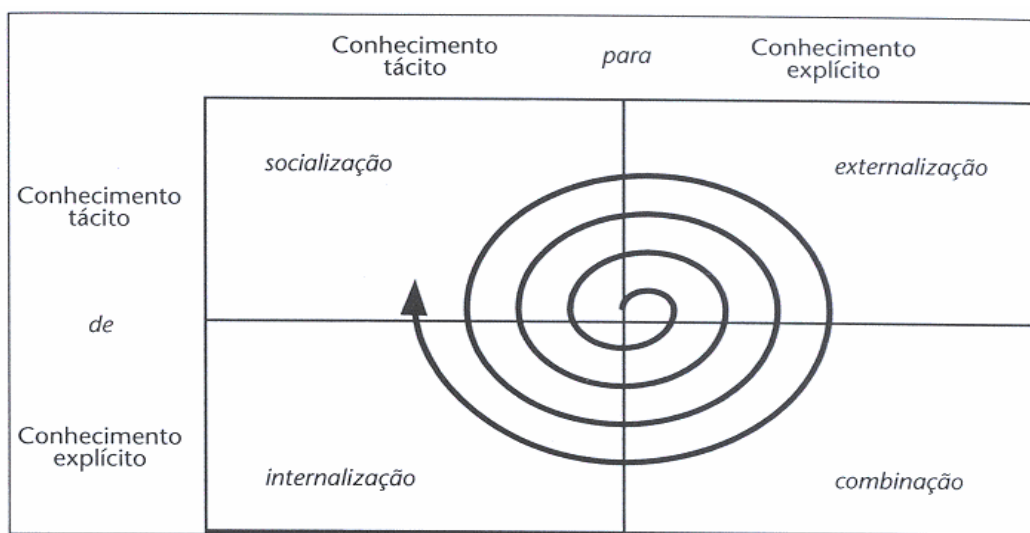


Figura 1: Modos de Conversão do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.69).

a) Socialização: é o processo em que as experiências são compartilhadas e os modelos mentais ou conhecimento tácito e as habilidades técnicas são criados. O processo de aprendizagem se dá através da observação, imitação e prática. No dia a dia das empresas isso ocorreria mediante a capacitação no próprio ambiente de trabalho, sessões informais e relacionamentos com clientes.

b) Externalização: seria o modo de conversão mais importante, pois permite a criação de novos e explícitos conceitos. Esse processo envolve a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito pelo uso frequente de analogias, conceitos e metáforas. Essa prática se torna importante na medida em que facilita a verbalização dos conhecimentos tácitos.

c) Combinação: esse processo se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação. Envolve bastante uso de mídias, reuniões formais, conversas telefônicas e o uso de redes computadorizadas.

d) Internalização: esse último método seria onde os membros da organização vivenciariam o resultado prático do novo conhecimento, ou seja, desenvolveriam um conhecimento operacional, seriam as “*learning organizations*”.

O modelo da espiral de geração de conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1995), envolve além da dimensão epistemológica o nível organizacional. Isto significa que os modos de conversão entre conhecimentos tácitos e explícitos ocorrem de maneira contínua e dinâmica, produzindo diferentes conteúdos que interagem entre si em uma espiral de criação de conhecimento. Este espiral envolve os indivíduos até pontos de contatos da organização com o ambiente, e é nesse processo que o indivíduo assume o papel de criador, o grupo, de sintetizador e a organização de amplificadora do conhecimento como mostra a figura abaixo:

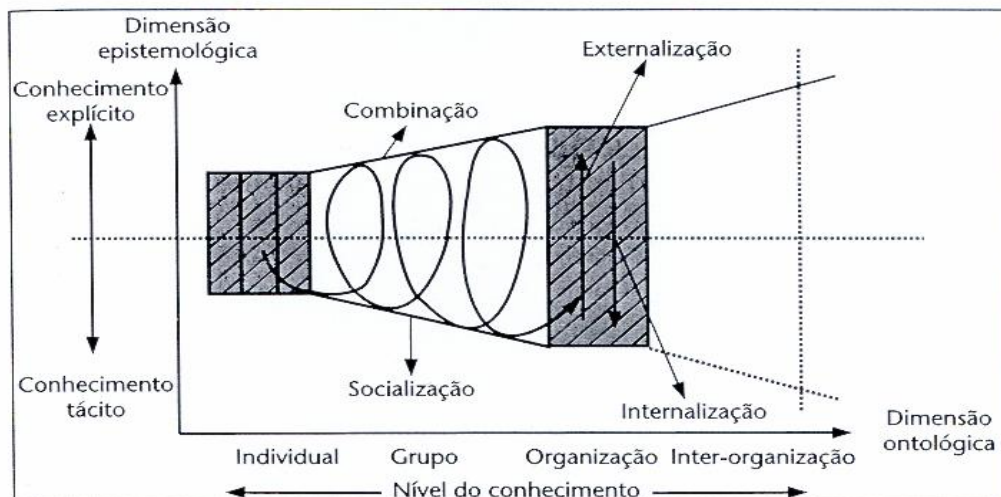


Figura 2: Espiral de criação do conhecimento organizacional

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.82).

Além disso, Nonaka e Takeuchi (1997) ainda apresentam cinco condições capacitadoras para a criação de conhecimento como:

- A intenção organizacional, ou aspiração às metas, conhecida como estratégia;
- A autonomia do indivíduo e grupos de criação;
- A flutuação e o caos criativo, como facilitadores da criação de novos conceitos;
- A redundância que significa o compartilhamento de informações de forma adequada;
- A variedade de requisitos para garantir ampla gama de informações.

Junto a essas práticas, Terra (2000), conclui que a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito de seus funcionários. “Este é difícil de ser imitado, copiado e “reengenheirado”. É ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na cabeça das pessoas “(TERRA, 2000, p.70).

2.4 CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Atualmente devido a globalização, a proliferação da tecnologia e a alta velocidade com que as informações são transmitidas as organizações defrontam-se com a rapidez e as profundas transformações dos ambientes nacional e internacional, associadas a uma crescente competição no mundo dos negócios e ao surgimento de uma categoria de clientes cientes de seus direitos a produtos e serviços de alta qualidade. O mercado encontra-se em constante mudança, os produtos tornam-se obsoletos em pouco tempo e os concorrentes se multiplicam continuamente.

Esse cenário trouxe um novo desafio às empresas que para adquirirem vantagem competitiva e se direcionarem a excelência estão tendo que aprender a valorizar e a criar conhecimentos, elencando-os como recursos estratégicos, disseminando-os em toda organização e os incorporando em novos produtos, serviços e tecnologias. De acordo com Alavi e Leidner (2001), o conhecimento visto como um recurso é indispensável ao passo que, normalmente, é difícil de ser imitado e socialmente complexo o que o permite gerar vantagem competitiva sustentável e de longo prazo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a capacidade da organização de criar conhecimento, difundi-lo em suas áreas e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, é a base para a inovação contínua e para a obtenção de vantagem competitiva. De acordo com esses autores, inovar é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. Assim, afirmam que o processo de criação de conhecimento é o combustível para a inovação, pois envolve tanto ideais quanto ideias conforme a figura abaixo.



Figura 3: Inovação e criação de conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.5).

Segundo Dessler (2003), vantagem competitiva significa qualquer fator que permita a empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos concorrentes com a finalidade de aumentar a participação no mercado. Atualmente, com todas as transformações do mundo organizacional, o homem é considerado o principal instrumento de competitividade devido a sua capacidade de criar e inovar.

Uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.136).

Dessa forma, constata-se que possuir vantagem competitiva significa obter um diferencial o qual os concorrentes teriam dificuldades em adquirir. Na Sociedade Industrial esse diferencial era conquistado com investimentos em equipamentos de ponta, na Sociedade do Conhecimento é conquistado através da capacidade das pessoas de criar e modificar processos, sendo assim pode-se perceber que houve uma mudança no foco das organizações que passaram a valorizar as pessoas, a mudança e a inovação.

Atualmente, quanto maiores forem as possibilidades de acesso ao conhecimento, de investimentos em capacitação de pessoas e inovação mais competitiva a será organização. A partir desse contexto as pessoas transformam-se em geradoras de competitividade pois são capazes não só de criar como de gerir o conhecimento o qual não é copiado com facilidade.

No entanto, muitas empresas ainda não possuem o conhecimento como fonte de vantagem competitiva pois ainda vivem de acordo com as premissas da Sociedade Industrial, com foco em tarefas operacionais, sem valorizar o conhecimento de seus funcionários.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A relevância que o conhecimento apresenta para as organizações atualmente pode ser justificada pela complexidade e pelas incertezas que caracterizam o ambiente organizacional. A GC se refere ao desenvolvimento de sistemas e processos que tem o

objetivo de criar, identificar, integrar, recuperar, compartilhar e utilizar o conhecimento, aumentando continuamente a competência organizacional (DE RÉ, et. al, 2007).

Para Terra (2000), a gestão do conhecimento é um esforço para disponibilizar o conhecimento de uma organização a aqueles que dele necessitem, quando e onde se faça necessário, com o objetivo de alavancar melhores resultados organizacionais.

As empresas que trabalham com a gestão do conhecimento precisam saber o que a empresa sabe, aproveitando ao máximo seus bens intangíveis, (TERRA, 2000). Isso pode ser feito através da identificação e do mapeamento de seus ativos intelectuais, facilitando o acesso a informações, compartilhando experiências e tecnologia, investindo em treinamentos, incentivando a criatividade e a inovação, e criando, desse modo, novos conhecimentos. Esses bens podem ser encontrados em diferentes locais como, por exemplo, em bases de dados, arquivos físicos e, principalmente, nos funcionários.

Dessa maneira a GC está diretamente ligada à capacidade da empresa em utilizar e combinar as várias fontes de conhecimentos para desenvolver as competências necessárias e as capacidades inovadoras, que resulta em novos produtos, processos e liderança de mercado.

Segundo Corso (2006), a gestão adequada do conhecimento melhora o desenvolvimento das habilidades e a aprendizagem dos indivíduos, facilita o trabalho em equipe, incentiva a inovação e a criatividade auxiliando na resolução de problemas.

Além disso, ao contrário dos ativos materiais e físicos, que na prática podem ser copiados pelos concorrentes e que depreciam com o passar do tempo e pelo seu uso, o conhecimento, segundo Pereira e Angeloni (2002), aumenta com o uso, gera novos conhecimentos, e apesar de ser compartilhado, permanece dentro das organizações como doador e pode enriquecer quem o recebe.

Captar, gerenciar, armazenar e permitir uma retroalimentação constante do conhecimento é o desafio das modernas teorias empresariais, as quais veem na tecnologia uma aliada na administração dos volumes e formas diversas desse recurso organizacional. (PEREIRA e ANGELONI, 2002, p. 157).

2.5.1 Fatores que Contribuem para a Prática da Gestão do Conhecimento Organizacional

A gestão do conhecimento enfoca principalmente os aspectos críticos para a adaptação e sobrevivência da empresa, diante de um cenário econômico mutável e descontínuo. Nas empresas que aprendem, que são inovadoras, o conhecimento coletivo compartilhado é reconhecido como uma competência fundamental para a performance organizacional, baseando-se nas habilidades e experiências individuais. Essas empresas utilizam processos de criação de um ambiente organizacional, em busca de sinergia entre valores individuais e valores de grupo, tendendo a um nivelamento do conhecimento entre os membros da organização.

Fialho (2001) afirma que a gestão do conhecimento depende muito da gestão da infraestrutura da tecnologia da informação, pois esta permite que as pessoas rompam com os antigos paradigmas e criem novas formas de viver, transpondo limites e criando formas de aprimoramento contínuo. Entretanto, apesar de todos os benefícios gerados pela tecnologia, na Era do Conhecimento são o conhecimento e o talento das pessoas que ocupam o centro do modelo do capital intelectual. Davenport (1998) observa que o verdadeiro problema que surge quando uma empresa apropria-se de uma nova tecnologia está em supor que a implementação da mesma será suficiente para resolver todas as dificuldades. O autor acredita que o enfoque demasiadamente voltado para a tecnologia pode limitar o pensamento criativo sobre como a informação pode ser montada e estruturada.

De acordo com Fialho (2001), a ênfase acentuada na tecnologia da informação pode levar à negligência de outras fontes de informação, e as empresas raramente identificam em que pontos o comportamento e a cultura devem mudar para que a tecnologia seja bem sucedida.

Dessa forma, é importante observar diferentes fatores e iniciativas que contribuem de forma decisiva para o alcance da GC nas organizações, que devem ser levados em conta ao implementar um SGC. Para que a GC organizacional ocorra e para que exista retorno positivo sob o investimento em SGC se faz necessário analisar, por exemplo, se a empresa está disposta a aprender e se possui estratégia, cultura organizacional e políticas de gestão de pessoas a favor do conhecimento.

2.5.1.1 Organizações que Aprendem

Para a prática da GC é importante que as organizações se tornem “organizações que aprendem”. Segundo Senge (1998), isso significa ser capaz de mudar e se adaptar continuamente permitindo que as pessoas expandam continuamente a capacidade de criar os resultados que realmente desejam, estimulando padrões de ensinamentos novos e abrangentes, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Senge (1998) construiu o pensamento sistêmico baseado em disciplinas como o domínio pessoal, os modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e a aprendizagem em equipe. O autor acredita que o domínio dessas disciplinas é capaz transformar as empresas que pensam que o mundo é formado por forças separadas que não possuem relação entre si em “organizações que aprendem”. As disciplinas resumem-se em:

Domínio pessoal:

É a disciplina para esclarecer e aprofundar a vida pessoal, para desenvolver a paciência e ver a realidade claramente. Domínio pessoal é a expressão que Senge (1998), usa para definir a disciplina do crescimento e aprendizados pessoais. Quando se busca o aprendizado contínuo surge o espírito das organizações que aprendem. Nas organizações a vontade e a capacidade de aprender não pode ser maior do que à vontade e a capacidade de seus integrantes. Entretanto poucas organizações estimulam seus funcionários dessa maneira.

Quando os funcionários entram nas organizações segundo O’Brien (*apud* Senge, 1998, p.73), eles estão estimulados com vontade de aprender e mostrar resultados, mas após alguns anos muitos acabam diminuindo seu senso de compromisso, pois as empresas não fornecem o estímulo adequado para continuarem crescendo.

No contexto do domínio pessoal a palavra aprender não significa adquirir mais informações, mas sim capacidade de aumentar ou expandir a conquista de objetivos. “É a aprendizagem generativa para a vida inteira. E as organizações que aprendem não são

possíveis se não houver, em todos os níveis, pessoas que a pratiquem” (SENGE, 1998, p.170).

O contínuo esclarecimento do que é importante para cada um é o primeiro movimento do domínio pessoal e o segundo é aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza.

Existem pessoas que possuem um alto nível de domínio pessoal. Estas enxergam o mundo de outra maneira, veem a realidade atual não como uma inimiga, mas sim como uma aliada. Essas aprendem a trabalhar com as forças de mudanças, são curiosas, comprometidas, sentem-se conectadas, vivem num estado de aprendizado contínuo.

No entanto o domínio pessoal não é algo que se possui, e sim algo que se conquista. “As pessoas com alto nível de domínio pessoal são profundamente conscientes de sua ignorância, de sua incompetência e de seus pontos a serem melhorados. E têm grande autoconfiança” (SENGE, 1998, p.170).

As pessoas com alto nível de domínio pessoal comprometem-se mais, tomam iniciativas, por esse motivo que algumas empresas investem no compromisso de estimular o domínio pessoal, pois acreditam que fortalecerá a organização.

Modelos mentais:

É a maneira como as pessoas vêem o mundo que as levam a formar opiniões e a apresentar determinados comportamentos. “Nossos modelos mentais determinam não apenas a forma como vemos o mundo, mas também como agimos” (SENGE, 1998, p.201). Pode-se dizer que os modelos mentais são ativos e moldam a maneira de pensar, como, por exemplo, quando alguém não acredita em uma pessoa e age com ela de maneira diferente. “São pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir” (SENGE, 1998, p.42).

Nas organizações os modelos mentais não são muito diferentes do dia a dia, pois muitas vezes ideias novas sobre produtos e mercados são colocadas de lado por entrarem em conflito com poderosos modelos mentais implícitos.

Para se começar a trabalhar com modelos mentais, precisa-se olhar para dentro, e trazer a tona a imagem do mundo e supervisioná-la. Inclui também conseguir realizar

conversas construtivas para o aprendizado, onde as pessoas consigam argumentar e ouvir estando abertas para as indagações dos outros.

Construção de uma Visão Compartilhada:

A maioria das empresas que se destacam no mercado possuem metas, valores e missões que são compartilhadas na organização, ou seja, possuem uma visão compartilhada. O objetivo de ter claro esses valores é o de conseguir reunir as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comum.

Quando existe uma visão que se opõem a “missões declaradas”, as pessoas acabam se dedicando mais e acabam aprendendo, mas com um diferencial de que elas fazem isso porque querem e não porque são obrigadas. Muitos líderes possuem uma visão pessoal, mas não compartilham entre os demais. “A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir imagens de futuro compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação” (SENGE, 1998, p.43).

Aprendizagem em Equipe:

As equipes, por sua vez, podem aprender de várias formas como nos esportes, no teatro, nas ciências e até mesmo nos negócios. Existem equipes que acabam mostrando excelentes padrões de inteligência quando esses trabalham em grupos que acaba excedendo os padrões individuais. “Quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez, do que ocorreria de outra forma” (SENGE, 1998, p.43).

Para se ter uma aprendizagem em equipe deve-se começar pelo diálogo, no qual os integrantes aceitem pensar em conjunto. “A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá” (SENGE, 1998, p.44).

Pensamento Sistêmico:

O pensamento sistêmico integra a construção de uma visão compartilhada, modelos mentais, aprendizagem em equipe e domínio pessoal.

O pensamento sistêmico muda a maneira como as pessoas vêem o mundo, ao invés das pessoas se perceberem separadas do mundo, elas se encontram conectadas a ele. “Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la” (SENGE, 1998, p.46).

O pensamento sistêmico leva a pensar de forma circular e não mais de forma linear como muitos estão acostumados, ou seja, mostra que uma atitude desencadeia a outra e que ambas fazem parte de um processo. Mas para isso acontecer, segundo Senge (1998), deve-se treinar o subconsciente para essa nova linguagem, como quando se aprende uma outra língua.

2.5.1.2 Visão Estratégica e Alta Administração

Segundo Chiavenato (2001), a visão estratégica implica pensar e raciocinar em relação ao futuro, destacando metas e objetivos a longo prazo. Trata-se de uma maneira diferente de ver e entender as partes internas e externas do mercado, a partir de uma visão do todo, uma visão holística, e não apenas das partes integrantes, procurando coordenar ações futuras que solucionem problemas da empresa.

A imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro corresponde à sua visão estratégica. É importante que as organizações tenham uma visão dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que desejam manter com seus funcionários, clientes e fornecedores, de quais são suas metas e objetivos e de como irão atingi-los, das oportunidades e desafios que deverão enfrentar. Sem uma visão estratégica bem definida é difícil que as empresas consigam alinhar seus integrantes para trabalharem por uma causa comum, o que dificulta a obtenção dos resultados almejados.

Segundo Terra (2000), a alta administração tem um papel fundamental não só no esclarecimento da estratégia organizacional e de metas desafiadoras como na definição dos

campos de conhecimento nos quais os integrantes das empresas devem focar seus esforços de aprendizado.

Para Senge (1997), o líder deve atuar como professor, guia ou facilitador incentivando as pessoas e a organização a desenvolver habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado capaz de recriar o mundo. Além disso, o autor acredita que a liderança deve se basear no princípio de tensão criativa, que surge a partir do entendimento das diferenças entre a visão de onde se quer chegar e a realidade. Dessa forma, consegue-se alcançar a motivação intrínseca das pessoas. Isso não significa que a liderança deve ditar a estratégia, pelo contrário significa que a liderança deve promover o pensamento estratégico entre seus funcionários.

A visão estratégica procura eliminar a improvisação, promovendo um processo de aprendizagem contínuo, buscando, desse modo, vantagens competitivas. Para Terra (2000), esse processo de aprendizagem permite resultados essenciais ao negócio, tais como: melhor interpretação do ambiente em condição de turbulência, um tempo de antecipação cada vez mais rápido e respostas cada vez mais ajustadas.

O levantamento de informações relevantes, necessárias e precisas proporcionará novos conhecimentos, que auxiliarão de uma maneira mais adequada as ações estratégicas, objetivando projeções mais seguras dos cenários e ambientes futuros e assegurando melhor posição no mercado.

2.5.1.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é constituída por um sistema de valores e crenças compartilhados, o qual influencia o comportamento dos seus membros. (DE RÉ, et. al, 2007).

Pode ser considerada como o conjunto de atitudes e conhecimentos obtido através de um processo contínuo de trocas de experiências coletivas e individuais, como a identidade de cada organização. “É a maneira como as coisas são feitas na organização e constitui seu caráter ou sua personalidade” (PARK; RIBIÈRE; SCHULTE JR, 2004, p.107).

O processo de criação, implantação e sucesso da estratégia de uma empresa é influenciado pela cultura organizacional, ao passo que uma cultura arraigada pode dificultar significativamente a implementação de novas estratégias e de políticas de inovação. A cultura interfere nas decisões estratégicas que afetam diretamente os processos, rotinas e resultados.

A cultura das empresas pode ser forte ou fraca, isso dependerá da intensidade a qual seus ideais encontram-se presentes no dia a dia das pessoas. De acordo com Collins e Porras (1995), uma das características das empresas que perduram é possuir uma ideologia central na qual todos seus membros acreditam e seguem. Nessas organizações, normalmente quando novos funcionários são admitidos eles acabam passando por seções de aculturação, para que possam conhecer e seguir a cultura, sob a pena implícita de serem “eliminados como um corpo estranho” (COLLINS E PORRAS, 1995, p.181).

No entanto, a cultura organizacional não é estática, ela pode ser influenciada pelas características do local o qual se encontra inserida. Segundo Hosfted (1997), isso pode ser observado ao analisar funcionários de uma mesma multinacional que atuam em países diferentes e apresentam diferenças significativas. As empresas são envolvidas pelo ambiente que a cercam e devem ser entendidas como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de aculturação e socialização (VASCONCELLOS, 1995).

Dessa forma, para que exista a prática de GC e para que a implementação do SGC seja bem sucedida se faz necessário uma análise profunda não só dos valores culturais da organização como do local o qual a mesma se encontra. A aquisição do SGC pelas empresas, por exemplo, muitas vezes é feita acreditando-se que os membros das organizações estão dispostos a compartilhar seus conhecimentos, esquecendo-se de averiguar se a cultura é compatível a essa prática.

Sendo assim, antes de implementar o SGC é preciso verificar se “valores como confiança mútua, abertura a pluralidade de opiniões, tolerância a erros, trabalho em equipe e gestão democrática, fazem parte do imaginário organizacional” (DE RÉ, et. al, 2007, p.5).

Certas empresas buscam uma cultura organizacional com um ambiente de apoio e educação em que todos os funcionários da organização sintam que sua contribuição e seu conhecimento são valorizados e necessários para a conquista dos objetivos. Porém, quando se fala em compartilhamento de conhecimentos surgem diversas barreiras como, por exemplo, a crença de que conhecimento é poder, insegurança e medo.

Logo, se a cultura não estimular seus funcionários a se conectarem e a socializar as experiências e conhecimentos adquiridos a tendência será que as pessoas guardem seus conhecimentos para si. Enquanto algumas empresas apoiam a troca de informação e as conversas informais entre os integrantes outras acham que isso seria um desperdício de tempo, pressupondo que a troca de informações deve ocorrer apenas em reuniões mais formais (Davenport e Prusak, 1998).

Segundo De Ré, *et. al.* (2007), outras questões como o temor da demissão, por exemplo, acabam prejudicando a socialização do conhecimento. Se as organizações demitem seus funcionários perante crises para reduzir custos ou consideram o conhecimento como um símbolo de status e poder, mesmo que se pregue que as pessoas são muito valiosas para a empresa, elas não irão compartilhar seu conhecimento visto que a monopolização do mesmo pode se tornar a garantia da manutenção do emprego. Da mesma forma, se as pessoas são punidas pelos erros ao invés de serem incentivadas a aprender com os mesmos, elas se limitarão a fazer apenas o que o cargo exige, reduzindo as chances de obtenção de novos conhecimentos. Portanto, é importante que o ambiente permita a inovação e a experimentação para que novos conhecimentos sejam gerados.

Sendo assim, se faz necessário encontrar caminhos para integrar a gestão do conhecimento à visão estratégica, e simultaneamente construir uma cultura organizacional que apoie a gestão do conhecimento e estimule os funcionários a apoiar tais iniciativas, focar na cultura organizacional e na construção de um ambiente de compartilhamento de conhecimento é crucial para uma gestão efetiva.

2.5.1.4 Práticas de Recursos Humanos

De acordo com Terra (2000), as novas tendências relacionadas as práticas de recursos humanos nas empresas inovadoras estão vinculadas ao crescimento da importância do aprendizado, do conhecimento e da criatividade para a obtenção de competitividade. Atualmente, os funcionários querem, além da compensação financeira, a possibilidade de desenvolvimento pessoal enquanto as empresas desejam que seus integrantes aumentem continuamente o conhecimento organizacional.

Para o autor, as práticas e políticas de recursos humanos influenciam a aquisição de conhecimentos internos e externos as empresas e sua gestão, através de algumas iniciativas como:

a) Recrutamento e Seleção:

O processo seletivo das empresas que desejam implementar ou que praticam a gestão do conhecimento, segundo Terra (2000), deve buscar atrair e manter nas organizações pessoas que agreguem valor, que possuam iniciativa, criatividade, flexibilidade, autonomia, facilidade para trabalhar em equipe, vontade de aprender e compartilhar conhecimento entre outras características. Isso faz com que os processos tornem-se cada vez mais rigorosos, exigindo grande dedicação dos candidatos e das equipes de recursos humanos que precisam avaliar não só habilidades cognitivas como a capacidade de criar, trabalhar sobre pressão, tomar decisão entre outros fatores.

Esses processos seletivos podem envolver testes escritos e práticos para analisar os conhecimentos técnicos, entrevistas, simulação do ambiente de trabalho, estudos de casos e dinâmicas de grupo para avaliar o potencial analítico, a aptidão para o trabalho em grupos e liderança.

b) Treinamento e Aprendizado

De acordo com Fisher (1999), nenhum sistema educacional, por mais perfeito que possa ser, consegue ensinar a uma pessoa de 25 anos, por exemplo, tudo que ela precisaria aprender em sua vida profissional, para isso se faz necessário a realização de cursos de reciclagem e a busca contínua por novos conhecimentos. Logo, o ensino não pode ser visto como um ciclo fechado capaz de ensinar as pessoas tudo que elas precisam saber, é importante aprender e ensinar continuamente.

Terra (2000) afirma que as empresas líderes estão se movendo do paradigma treinamento para o paradigma aprendizado ao passo que não conseguem mais mapear quais são todas as habilidades e competências que cada funcionário e área devem desenvolver.

O quadro abaixo resume as principais diferenças entre o paradigma do treinamento e do aprendizado:

Variável	Paradigma do treinamento	Paradigma do aprendizado
Visão do processo de aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • É um processo estritamente racional; • Depende em grande medida da metodologia adotada; • O instrutor desempenha um papel fundamental; • Ocorre, frequentemente, desconectado da realidade; • Ocorre, principalmente, pela absorção de conhecimento explícito. 	<ul style="list-style-type: none"> • É um processo ativo e laborioso, que envolve todos os sentidos do corpo; • Envolve um indissociável processo mental e emocional; • Processa-se em grande medida no subconsciente, daí a importância da intuição e do conhecimento tácito; • Resulta da resolução de tensões e liberação de angústias, principalmente quando envolve avanços importantes; • Depende das experiências, tentativas e erros de cada indivíduo; é um processo social que depende da interação com outros; • Inclui a capacidade de combinar diferentes inputs e perspectivas e compreender relações complexas por um permanente processo de reformulação dos modelos mentais e mapas cognitivos. • Está associado a mudança de comportamento.
Método utilizado pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Programas formais de treinamento; • Treinamento individual por meio de diferentes mídias (inclusive computador). 	Os mesmos paradigmas anteriores, mais: <ul style="list-style-type: none"> • Aconselhamento; • Aprendizado em equipe; • Benchmarking; • Compartilhamento de ideias e conhecimentos por meio de contatos

		informais etc.
Conteúdo dos programas formais	<ul style="list-style-type: none"> Especialidades funcionais e técnicas gerenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> Especialidades funcionais e técnicas gerenciais; Estratégias de trabalho.
Fontes de aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> Instrutores, profissionais internos e externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos funcionários da empresa; Várias fontes detentoras de conhecimento internas ou externas à empresa.
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Primordialmente da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Compartilhada entre funcionário e empresa, mas, claramente, dependente das iniciativas e atitudes dos funcionários.
Avaliação de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Pré-testes e pós-testes; Satisfação dos alunos; Avaliação formal do grau de aprendizado do conteúdo ensinado. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorias nos resultados do trabalho.

Quadro 1: Comparação do paradigma do treinamento com o paradigma do aprendizado

Fonte: Tobim *apud* Terra, D The Knowledge-enabled Organization, 1977, p.162.

Para Terra (2000), há uma mudança em relação ao processo de desenvolvimento pessoal dos funcionários que antes era visto como uma responsabilidade da empresa e, atualmente, é visto como uma responsabilidade dos funcionários. Nesse cenário, cabe às empresas a criação de ambientes que proporcionem valores e processos voltados ao aprendizado, estímulo para que os integrantes se autodesenvolvam e, em algumas situações, o fornecimento de recursos como tempo e dinheiro.

É importante que os próprios funcionários procurem se atualizar, pois quando se fala em atualização não se trata mais em manutenção do emprego somente, trata-se da permanência dos mesmos no mercado de trabalho.

Hoje em dia ao invés dos investimentos pesados em treinamentos, regras e procedimentos, para muitas empresas de aprendizado é preferível contratar pessoas capazes de aprender no dia a dia do trabalho, com apoio dos mais experientes que além de suas atividades assumem a responsabilidade de ensinar, (TERRA, 2000).

No entanto, Terra (2000) deixa claro que isso não significa que as empresas irão parar de investir na educação, pelo contrário investirão cada vez mais e de variadas formas como através da realização de cursos, parcerias com universidades, participação em feiras e congressos, utilização de cursos *on-line* entre outros. Para o autor, o desafio das empresas brasileiras é ainda maior pois, além de precisarem passar do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, precisam driblar as desvantagens causadas pelos baixíssimos índices de escolaridade no país.

Outro fator importante destacado por Terra (2000) é o grande impacto que a internet e os cursos *on-line* causaram nos treinamentos corporativos e no aprendizado individual. O grande crescimento da utilização de cursos *on-line*, por exemplo, mostra que as pessoas estão assumindo mais responsabilidade sobre o seu próprio processo de aprendizado e, além disso, é um indicador de que novos conhecimentos podem ser adquiridos de forma mais rápida e contínua, de acordo com os desafios da organização.

Porém, Terra (2000) acredita que o crescimento dos treinamentos *on-line* não irá reduzir a importância dos contatos pessoais e nem acabar com os modelos tradicionais de treinamentos ao passo que muitos treinamentos têm como principal resultado o fato de oferecerem um ambiente onde as pessoas podem interagir e compartilhar ideias e conhecimentos. Esses encontros, informalmente alimentam o aprendizado e a inovação individual e coletiva, (TERRA, 2000).

As mudanças na sociedade, nas empresas e na tecnologia limitarão o impacto do treinamento tradicional segundo Rosemberg (2002). Para que os avanços nas mudanças do treinamento tradicionais continuem deve-se transformar as percepções. A seguir as cinco principais áreas de transformações que vão além da visão tradicional de treinamento que vigoram atualmente nas empresas e precisam ser reavaliados diante da percepção das mesmas:

- Do treinamento ao desempenho: A primeira transformação é sobre o resultado. Concentrar-se apenas no ato do treinamento, ou seja, a quantidade de atividades que devem ocorrer, não é o mais adequado. Os instrutores devem ser mais responsáveis, demonstrando um impacto positivo no desempenho dos que estão aprendendo. Embora poderoso, o treinamento é apenas uma maneira de melhorar o desempenho. A melhoria do desempenho não será completa se não for aproveitada a variedades de interações

relacionadas ao aprendizado, como, por exemplo, ter as ferramentas certas, criar um bom ambiente de trabalho, fornecer os incentivos e a motivação adequada.

- Da sala de aula para qualquer hora, em qualquer lugar: A segunda transformação é sobre o acesso. Funcionários espalhados por varias partes do mundo e que estão amplamente ocupados necessitam e estão exigindo soluções de treinamento que atendam suas necessidades e agendas. O ideal é que o aprendizado esteja disponível 24 horas por dia, com opções de acesso nos escritórios, casas e ou em quartos de hotel, visto que o tempo está surgindo como fator vital no aprendizado. Embora o treinamento em sala de aula ainda tenha um papel vital, as necessidades dos funcionários com diferentes exigências de tempo podem ser atendidas de maneira mais eficaz se a tecnologia for envolvida.
- Treinamentos “*on-line*”: A revolução *on-line* oferece recursos valiosos para atualizar o conteúdo imediata e continuamente. Os recursos *on-line*, incluindo materiais de aprendizado, podem manter-se atualizados e relevantes, tornando-os mais valiosos aos funcionários no longo prazo.
- Das instalações físicas para as instalações em rede: Embora ainda existam fortes ligações com o treinamento em sala de aula, as empresas e intuições estão aproveitando os benefícios da tecnologia para conectar seu pessoal e suas instalações pela Internet e mais especificamente por meio das intranets.
- Do tempo de ciclo para o tempo real: A velocidade é a característica que define o mundo da tecnologia, e o tempo é um trunfo ou uma desvantagem competitiva. Com a crescente e rápida mudança de informações a, maioria dos programas de treinamentos não podem ser reutilizados sequer uma vez sem alguma alteração. As pessoas estão descobrindo que as informações que adquiriam semanas atrás agora estão desatualizadas. O aprendizado será um processo contínuo, não apenas pelo fato dos conteúdos estarem mudando, mas porque as necessidades dos aprendizes, bem como as da empresa, também estão continuamente mudando. Para solucionar esse problema novas ferramentas, metodologias e princípios organizacionais serão necessários para que isso aconteça.

c) Carreira e sistemas de recompensa.

Segundo Terra (2000), as empresas inovadoras que adotam a estratégia de aprendizado estão buscando tornar a carreira e a política de remuneração instrumentos capazes de estimular os indivíduos a pensar de forma sistêmica, trabalhar em pró da equipe, buscar maior compromisso com o aprendizado do que com títulos e símbolos de status, se comprometer com desafios de longo prazo e a preservar o capital intelectual que os integrantes detêm.

Para isso, os cargos estão sendo definidos de forma mais ampla e há o estímulo para a rotação de áreas, o que faz com que as pessoas não se limitem a conhecer apenas as atividades vinculadas aos seus setores. Nesse contexto, a tendência é que os integrantes utilizem menos os procedimentos e regras e desenvolvam mais a criatividade, a capacidade de aprender e o entendimento do trabalho dos outros, (TERRA, 2000).

Segundo Terra (2000), a rotação dos funcionários entre as áreas faz com que os mesmos, a partir das experiências em diferentes funções e setores, ampliem sua capacidade inovadora e obtenham a visão mais equilibrada em relação as forças e fraquezas da organização.

Nas empresas coreanas e japonesas, por exemplo, as pessoas são contratadas para trabalhar para a empresa e não para um determinado cargo, não existindo planos de carreira com funções específicas. Isso faz com que os funcionários sejam mais flexíveis ao passo que as atividades são estipuladas pelos líderes de acordo com as demandas da organização. Dessa forma, a rotação entre os cargos tem como objetivo não só melhorar a qualificação dos indivíduos, como também promover a comunicação e o comprometimento com a organização e não com uma área ou cargo específico apenas.

Para Terra (2000), a definição mais ampla dos cargos e a tendência a redução das regras trás como consequência maior autonomia e responsabilidade aos trabalhadores. Isso faz com que a cultura organizacional se torne ainda mais importante, pois os integrantes ficam mais livres para atuar e, portanto, precisam de referências capazes de ajudá-los a avaliar o que é mais apropriado.

Além das modificações citadas a cima em relação a carreira, as políticas de remuneração, ou sistemas de recompensa, das empresas voltadas para o conhecimento também estão mudando. De acordo com Terra (2000), as novas políticas reforçam o compromisso dos funcionários em relação a obtenção de diferentes habilidades, a realização de trabalho em equipe e o foco no desempenho geral e de longo prazo. Ademais, nesse contexto as recompensas deixam de ser exclusivamente monetárias.

Para Terra (2000), o raciocínio acima é lógico pois:

“Não faz sentido se falar em trabalho em equipe e cooperação entre os funcionários e basear sistemas de pagamento apenas no desempenho individual. A literatura mostra, claramente, que esquemas individuais de pagamento por desempenho desestimulam o trabalho em equipe, encorajam os funcionários a pensar em curto prazo e levam as pessoas a relacionarem a compensação com habilidades políticas e de adulação; ou seja, são atitudes e comportamentos diretamente opostos àqueles associados à inovação e ao aprendizado coletivo...” (TERRA, 2000, p. 143).

No entanto, a maioria das empresas ainda adotam políticas de remuneração associadas exclusivamente ao desempenho individual. Isso acontece pois muitos acreditam que os pagamentos coletivos estimulam a acomodação e o reconhecimento indevido a certas pessoas. Porém, segundo Terra (2000), isso não é verdade, não passa de um mito que já foi desmistificado.

Atualmente, uma das alternativas encontradas pelas empresas para remunerar levando em consideração o conhecimento é realizando o pagamento por competências. O sistema de competências é um sistema de avaliação que envolve a descrição do que pessoa pode fazer pela empresa, não se limitando a descrição de um cargo. Seguem algumas das razões associadas a adoção desse sistema de acordo com Terra (2000):

- Propõe uma perspectiva de longo prazo no processo de avaliação ao passo que foca nas necessidades de desenvolvimento de cada indivíduo.
- Não se limita apenas em trabalhar habilidades técnicas visto que podem ser incluídos fatores comportamentais alinhados aos valores e a cultura da organização.

Outra alternativa utilizada por certas empresas com o objetivo de aumentar o compromisso das pessoas com o desempenho da organização é oferecer ações aos funcionários como parte da remuneração, e/ou trabalhar com a partilha de parte dos lucros obtidos entre todos.

Além dessas alternativas apresentadas é importante levar em conta que a remuneração financeira não é a única forma de reconhecer o esforço e o desempenho. A medida que as organizações conseguem criar um alto grau de identificação com os funcionários, proporcionando um sentimento de orgulho nos integrantes por fazerem parte do negócio, isso automaticamente estimula a inovação, pois amplia a confiança das pessoas e a sua disposição a assumir riscos, tornando o ambiente mais cooperativo. Sem um ambiente de confiança não se pode esperar que os modelos mentais, experiências e informações sejam compartilhados.

Nesse contexto é fundamental que a as lideranças e a até mesmo a área de recursos humanos sejam criativas para reconhecer seus funcionários de forma inovadora que atinja não só os merecedores como, também, sirva de inspiração para o restante da organização. Para Terra (2000), líderes que entendem a relação entre reconhecimento, inovação e confiança realizam atos simbólicos que demonstram os valores pretendidos e valorizados pela organização e utilizam sistemas de recompensas que, independente do envolvimento de aspectos financeiros, destacam aqueles que fazem as atividades de forma correta e/ou inovadora.

2.5.1.5 Tecnologia e Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC)

A proposta de utilização da tecnologia a favor da gestão do conhecimento tem o objetivo de evidenciar a tecnologia como facilitadora da criação e disseminação do conhecimento, de forma que as organizações consigam aproveitar ao máximo os seus recursos (reportagem FAE – pg. 97).

Segundo Wu e Wang (2006), grande parte dos investimentos em gestão do conhecimento é destinado aos SGC, os quais são ferramentas baseadas na tecnologia da informação (TI) capazes de suportar os processos de criação, armazenamento, recuperação, transferência e aplicação do conhecimento.

A estratégia para a utilização de sistemas de gestão do conhecimento requerem que as pessoas compartilhem seu conhecimento com um sistema ao invés de mantê-lo para si mesmos ou compartilhá-lo apenas com indivíduos mais próximos através de conversas ou troca de documentos (KING e MARKS Jr., 2006).

Normalmente, a criação e o compartilhamento de conhecimento ocorrem através de encontros face a face, troca de emails, troca função ou de treinamentos voltados ao desenvolvimento. No entanto, essas formas tradicionais de troca de conhecimento não conseguem acompanhar de forma efetiva as mudanças organizacionais que ocorrem rapidamente, o que faz com que novas estratégias sejam necessárias.

De acordo com Alavi e Lidner (2001), a TI não é capaz de aplicar todos os elementos da gestão do conhecimento, mas consegue suportá-la de diferentes maneiras como, por exemplo, através da codificação e do compartilhamento das melhores práticas, da criação de diretórios de conhecimentos corporativos e da criação de redes de conhecimento.

Uma das principais contribuições da TI para a gestão do conhecimento pode ser vista no compartilhamento das informações, através de softwares específicos, intranet ou, também, através do armazenamento das informações em um único sistema que pode ser acessado por todos os integrantes de determinada organização. Para Wu e Wang (2006), os SGC são ao mesmo tempo repositórios e mapas de conhecimento. Os repositórios são como bancos de dados para armazenar documentos importantes e os mapas são como índices que servem para organizar e facilitar o acesso às informações, visto que é mais difícil capturar e armazenar o conhecimento em si do que mapeá-lo e usá-lo de forma organizada.

No entanto, apesar de todos os benefícios que as ferramentas de gestão do conhecimento podem proporcionar, segundo Terra (2000), os primeiros resultados no processo de GC baseados essencialmente em sistemas são decepcionantes, ao passo que muitas empresas que os utilizaram perceberam que o *input* de informação inserido nos sistemas não necessariamente resultava em *output* de conhecimento. Essa questão pode ser justificada pelo fato do conhecimento ser informação interpretada, o que faz com que a transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência.

Para que os sistemas consigam alavancar o conhecimento organizacional, de acordo com Terra (2000), é preciso analisar certos seguintes fatores:

- Excesso de informação: O excesso de informação é um problema vivenciado pelas empresas capaz de causar declínio na produtividade. Algumas organizações tratam o conhecimento como uma “commodity” ao invés de usá-lo como um processo de inteligência empresarial, que se traduziria em habilidades superiores de interpretação dos fatos e de tomada de decisão. Isso significa que além do cuidado no desenho dos SGC, é importante haver mudanças nos indicadores utilizados para medir o desempenho e, também, nas práticas gerenciais e cultura organizacional.

Nas organizações que aprendem, as informações e SGC devem ser precisos, imediatamente disponíveis no tempo e no espaço, e em um formato que facilite o uso. As informações que servem de input aos SGC devem agregar valor ao processo de decisão e chegar com facilidade até as pessoas que dela necessitam.

- Acesso às informações: Para que os SGC alcancem seus objetivos, atingindo o compartilhamento de conhecimento entre os integrantes de determinada organização é importante que os usuários das informações tenham acesso ao sistema, para que possam realizar suas atividades, a menos que seja algo estritamente confidencial.

Outra questão relevante, é que os SGC são úteis quando os dados, informações e conhecimento que os alimentam são confiáveis e atualizados. Se não houver uma relação de confiança entre a empresa e seus funcionários dificilmente as pessoas irão compartilhar seu conhecimento e tornar o SGC uma ferramenta que proporcione o aumento do estoque e do fluxo de conhecimento.

Sendo assim, não faz sentido as empresas investirem em SGC se os mesmos são vistos como mais uma maneira de ampliar seu controle, “...controlar é um verbo que está associado à Era Industrial, enquanto facilitar está associado a Era do Conhecimento” (TERRA, 2000, pg. 155).

- Compartilhamento de conhecimento: Terra (2000) diz que, a partir de uma pesquisa realizada com grandes empresas de consultoria como McKinsey, Andersen, Bain e Marryl Lynch, chegou-se a conclusão de que, na maioria dos casos, o compartilhamento de conhecimento é mais eficiente através da interação humana do que através de SGC. Porém, isso não significa que as empresas não estejam investindo pesado em sistemas, significa apenas que estão dando

preferência a sistemas que conduzam ao contato e a troca de conhecimento pessoal, ao passo que em grande parte das organizações o conhecimento continua a ser símbolo de poder o qual as pessoas não estão dispostas a abrir mão.

- Elemento humano: Os benefícios proporcionados pelos SGC como a codificação, o armazenamento e a distribuição de informação são muito importantes. Porém, de acordo com as conclusões anteriores a criação de conhecimento organizacional depende fortemente do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação dos modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico.

É fundamental aumentar a capacidade de interpretar dos funcionários, e não a quantidade de informação disponível apenas. “Os aspectos gerenciais e elementos humanos aqui destacados ainda são os pilares da Era do Conhecimento” (TERRA, 2000, pg. 158).

Portanto, as empresas que investem pesado em SGC precisam, além dos investimentos em tecnologia, precisam ficar atentas as diversas dimensões da gestão do conhecimento citadas nessa pesquisa como o papel da liderança, a cultura e a estrutura organizacional, às políticas de recursos humanos, a estratégia entre outros fatores.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentadas as delimitações metodológicas da pesquisa, o contexto da pesquisa, os participantes da pesquisa, os procedimentos da coleta e análise dos dados e os principais parâmetros de análise.

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar quais são os fatores que facilitaram e que dificultaram a implementação de Sistemas de Gestão do Conhecimento em empresas, com o propósito de incentivar os funcionários a aprenderem mais ampliando o conhecimento organizacional. Para isso, se faz necessário a estruturação de um método de coleta e análise de informações que garantam legitimidade ao contexto a ser analisado.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Natureza da Pesquisa

Este estudo tem natureza exploratória e descritiva. Os estudos exploratórios, segundo Gil (1991), têm como objetivo proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As pesquisas exploratórias, segundo o autor, proporcionam maior familiaridade com o problema. Assim, o planejamento é flexível, pois permite que diversos aspectos relativos ao assunto estudado sejam considerados.

Na maioria dos casos, diz Selltiz apud Gil (1991, p.45) estas pesquisas envolvem: “a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Já os estudos descritivos visam, segundo Silva & Menezes (2000, p.21), “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações

entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Considerando que existem poucos estudos e que pouco se conhece sobre os fatores que facilitam e que restringem a implementação de Sistemas de Gestão do Conhecimento nas organizações, além do presente estudo ser exploratório, ele é composto por uma abordagem qualitativa, através de entrevistas semi-estruturadas.

3.1.2 Enfoque da pesquisa

Considerando os objetivos deste estudo e a natureza da pesquisa, adotou-se o enfoque qualitativo. O principal fundamento da pesquisa qualitativa é o aprofundamento do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa (KAPLAN, DUCHON, 1988).

A pesquisa qualitativa garante maior particularidade ao ambiente e aos indivíduos que o compõem, permite um nível de realidade que dificilmente consegue ser quantificado através de números e variáveis. Este método permite uma abordagem com maior profundidade, sem desconsiderar a subjetividade do comportamento do ser humano. Para tal pesquisa, é necessário uma estruturação prévia, mas o pesquisador tem liberdade para conduzir as teorias a serem questionadas (MARCONI e LAKATOS, 2008).

Existem algumas críticas em relação a pesquisas exploratórias com abordagem qualitativa como, por exemplo, a facilidade na distorção de dados e a falta de base para generalizações científicas. Porém, segundo Yin (2001), estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica, sendo assim, não são inerentes ao método do estudo de caso.

3.1.3 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa deste estudo é o estudo de caso, na perspectiva de multi-caso.

O estudo de caso é uma estratégia adequada para responder a questões do tipo “como” e “por quê”, e também é útil quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos inseridos em um contexto específico (YIN, 2001). Como esta é a circunstância deste estudo, optou-se por esta estratégia.

Conforme Gil (1991, p.5) caracteriza-se por estudo de caso o “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para Yin apud Roesch (1999, p. 150), o estudo de caso “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto”. E ainda, o estudo de casos exploratórios visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos.

Segundo Roesch (1999) o que caracteriza um estudo de caso é o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, sendo especialmente adequado ao estudo de processos explorando fenômenos com base em vários ângulos.

Neste estudo de caso haverá uma conjugação de casos múltiplos, ou seja, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com diferentes empresas que utilizam Sistemas de Gestão do Conhecimento para proporcionar aos seus funcionários um ambiente de aprendizagem contínua e promover a criação de novos conhecimentos.

Para isso serão tomados alguns cuidados em relação aos critérios de amostragem e será evitado um estreitamento do universo para escolha, ao passo que quando não se analisam casos que estejam na fronteira do fenômeno que se pretende analisar, esses casos de fronteira podem ser interessantes pois podem trazer à tona facetas que não foram inicialmente pensadas e podem oferecer dados para comparação (MILES e HUBERMAN, 1994).

3.2 CRITÉRIO PARA A SELEÇÃO DOS CASOS

O critério de seleção usado para escolher as empresas que fizeram parte da pesquisa foi o seguinte: as organizações deveriam trabalhar com Gestão do Conhecimento e, principalmente, deveriam ter implementado ou estar em processo de implementação de Sistemas de Gestão do Conhecimento.

Além disso, buscou-se empresas de diferentes segmentos, da área industrial e de serviços, do setor público e privado, com a intenção de não limitar as conclusões obtidas.

A ideia inicial era que cinco empresas fizessem parte da pesquisa, porém devido a dificuldade em encontrar organizações que trabalhassem com SGC, e principalmente que tivessem disponibilidade para falar sobre o assunto o estudo teve a participação de três empresas, conforme o quadro abaixo:

Quadro resumo – Empresas		
Empresa	Setor	Segmento
Empresa 1	Privado	Industria com atuação no ramo químico e petroquímico. Produção é focada em resinas termoplásticas e insumos químicos básicos.
Empresa 2	Público	Industria com atuação no ramo energético e de combustíveis. Produção é focada em diesel, GLP e gasolina.
Empresa 3	Privado	Consultoria com atuação na área de conhecimento sobre gestão de micro e pequenos negócios.

Quadro 2: Quadro resumo das empresas

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas dos entrevistados.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Para viabilizar esse estudo foram entrevistados três profissionais, pois, de acordo com Yin (2001), o trabalho não pode ficar limitado a uma única fonte de evidências. Segundo o autor, informações dadas por mais de uma fonte tornam as conclusões mais convincentes e comprováveis.

Todas as entrevistas foram gravadas com dispositivo de áudio e posteriormente transcritas. Foi pedido o consentimento para a gravação e houve concordância por parte de todos, de acordo com a Lei de Direitos Autorais 9.610/98 (BRASIL, 1998) – as gravações serão guardadas por cinco anos.

Os profissionais entrevistados foram escolhidos de acordo com a experiência que possuíam em relação a implementação e/ou condução de Sistemas de Gestão do Conhecimento na organização e, também, de acordo com a disponibilidade de tempo para receber a pesquisadora.

A fim de não expor os entrevistados, os mesmos não foram identificados por seus nomes, somente por Entrevistado 1 (Empresa 1), Entrevistado 2 (Empresa 2), e Entrevistado 3 (Empresa 3).

Todos os entrevistados eram os responsáveis pelas práticas vinculadas aos SGC das organizações ou unidades das organizações estudadas, conforme o quadro abaixo:

Quadro resumo – Entrevistados				
Empresa/ Entrevistado	Área	Cargo	Tempo de Experiência	Responsabilidade
<u>Empresa 1</u> Entrevistado 1	Recursos de Informação e Conhecimento (RIC).	Analista Sênior.	29 anos.	Responsável pela implementação e condução do SGC na Organização.
<u>Empresa 2</u> Entrevistado 2	Recursos Humanos (RH).	Analista Pleno.	5 anos.	Responsável pela condução do SGC na Unidades do RS.
<u>Empresa 3</u> Entrevistado 3	Recursos Humanos (RH).	Analista Sênior.	5 anos.	Responsável pela implementação e condução do SGC na Unidade do RS.

Quadro 3: Quadro resumo dos entrevistados

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas dos entrevistados.

3.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, as quais propiciam a obtenção de dados em profundidade em relação a situação investigada. Uma das principais vantagens da entrevista semi-estruturada é que o entrevistador pode explorar os pontos mais relevantes ao longo do processo, ao passo que o roteiro permite a discussão de questões que podem surgir nas entrevistas. Além disso, por ser mais flexível esta técnica pode deixar o entrevistado mais a vontade para expressar suas opiniões (GIL, 2007).

A entrevista, segundo Roesch (2006), é de fundamental importância para pesquisas de abordagem qualitativa. Segundo o autor tem o objetivo primário de entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Para a coleta de dados deste trabalho foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas, utilizando um roteiro de entrevista que se encontra anexado na página 70. O roteiro foi elaborado com base no objetivo geral e nos objetivos específicos da pesquisa.

As entrevistas foram previamente agendadas através de telefonemas e *emails*, com tempo médio de duração de 30 minutos cada uma. Todas foram feitas pessoalmente no período de 28 de maio a 12 de junho. Em todos os casos, foram realizadas no local de trabalho do profissional.

3.5 PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram tratados através de análise de conteúdo, a fim de explicitar as tendências apontadas nas entrevistas realizadas. De acordo com Rocha e Deusdará (2005), a análise de conteúdo se caracteriza pelo conjunto de técnicas que permite analisar o conteúdo sem perder a heterogeneidade do objeto a ser estudado, garantindo, porém, a objetividade em um contexto com grande variedade de informações.

As entrevistas foram transcritas e organizadas para facilitar a análise. A transcrição resultou em três arquivos de textos que foram analisados com base em critérios pré-definidos, comparando as diferentes perspectivas, buscando pontos em comum e distintos. Além disso, a análise foi dividida em quatro categorias relacionadas ao objetivo geral e aos objetivos específicos em estudo.

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo de natureza qualitativa e com um número reduzido de entrevistados, os resultados obtidos não podem ser generalizados. Contudo, essa questão não invalida o estudo ao passo que o mesmo fornece importantes informações em relação ao

tema abordado. Sem dúvidas, para a obtenção de conclusões mais consistentes seria necessários um estudo que contemplasse um número maior de empresas entrevistadas.

A dificuldade em encontrar um número maior de empresas ocorreu pois muitas das organizações contatadas não possuíam Sistemas de Gestão do Conhecimento e, outras, que possuíam, não tinham tempo disponível para falar sobre o assunto. Além disso, em um dos casos, a empresa trabalhava há bastante tempo com SGC mas não podia divulgar nenhuma informação.

Outra questão que pode ser considerada um limitador da pesquisa é o fato de as entrevistas semi-estruturadas se basearem nos depoimentos e nas impressões particulares dos entrevistados os quais podem sofrer diferentes tipos de influência. No entanto, isso não pode ser controlado pelo pesquisador.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise tem o objetivo de organizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto (GIL, 2007).

Para a realização desta análise foram identificadas quatro categorias o que, segundo Gil (2007), possibilita que a análise seja feita de forma organizada. As categorias são:

- a) Motivos que levaram a implementação de Sistemas de Gestão do conhecimento;
- b) Fatores que facilitaram a implementação de Sistemas de Gestão do Conhecimento;
- c) Fatores que dificultaram a implementação de Sistemas de Gestão do Conhecimento.

4.1 MOTIVOS QUE LEVARAM A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para entender quais os motivos levaram a implementação de sistemas de Gestão do Conhecimento foi feita a primeira pergunta da entrevista em anexo: Quais motivos levaram a implementação do SGC na organização? Quais objetivos vocês pretendiam alcançar?

Antes de informar os motivos, o Entrevistado 2, abordou o contexto o qual a organização se encontrava antes do SGC ser implementado.

Esse entrevistado, que pertence a uma empresa pública, mencionou que ficaram dez ano sem realizar contratações, sem a realização de concursos públicos. Dessa forma, quando eles voltaram a contratar novos funcionários perceberam que havia uma disparidade muito grande em relação ao conhecimento. Enquanto os funcionários que trabalhavam há bastante tempo na empresa possuíam muito conhecimento, os novos contratados entravam com pouco conhecimento sobre o negócio e sobre as atividades a serem desenvolvidas. Assim, a decisão

pela implementação do SGC surgiu dessa análise relacionada ao histórico da organização e de estudos realizados pela área de Recursos Humanos (RH) que buscavam entender onde estavam as principais competências da organização frente ao tempo de contribuição e quais eram as chances de perder os funcionários.

Assim, a iniciativa de implementar SGC na Empresa 2 partiu da área de RH, e o principal motivo foi a necessidade de reter e compartilhar o conhecimento organizacional frente ao histórico apresentado.

O Entrevistado da Empresa 3, mencionou que tiveram a ideia de conhecer mais sobre GC quando eles se deram conta de que o negócio da organização era conhecimento relativo a gestão de micro e pequenos negócios e que não estavam cuidando disso da melhor maneira adequada.

A Empresa 3 possui um quadro de funcionários contratados e outros, não contratados, que são credenciados e prestam serviço como consultores em nome da organização e utilizam as soluções, conhecimentos e cursos, por exemplo, criados pela própria empresa. Como isso era feito sem o compartilhamento ou registro das informações, muitas vezes havia um grande retrabalho pois, em certas situações, eles já tinham encontrado a solução de determinado problema e por falta de registro acabava-se perdendo as informações, ou até mesmo desconhecendo que o assunto já havia sido trabalhado e iniciava-se uma nova pesquisa.

Além disso, perceberam que muito conhecimento era perdido quando alguém saía da organização, ou trabalhavam com uma consultoria diferente. Portanto o principal motivo para a implementação do SGC foi a necessidade registrar as informações para que elas não se percam ao longo do tempo ou com a saída de algum integrante.

O Entrevistado 1, assim como o Entrevistado 3, respondeu que o cuidado que tiveram ao decidir implementar SGC era de “não reinventar a roda, não reinventar um estudo já feito e, sim, reutilizar o conhecimento” (Entrevistado 1).

Além disso, trouxe que gostariam de criar novos conhecimentos a partir dos conhecimentos já obtidos, mas para isso eles precisariam estar disponíveis em algum lugar. A visão do Entrevistado 3 se relaciona com a ideia de Pereira e Angeloni (2002), que afirmam que o conhecimento aumenta com o uso, gera novos conhecimentos, e apesar de ser

compartilhado, permanece dentro das organizações como doador e pode enriquecer quem o recebe.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) também compartilham da mesma ideia, acreditam que a capacidade da organização de criar conhecimento, difundi-lo em suas áreas e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, é a base para a inovação contínua e para a obtenção de vantagem competitiva. Afirmam, também, que o processo de criação de conhecimento é o combustível para a inovação, pois envolve tanto ideais quanto ideias.

Após a análise, constatou-se que antes da implementação dos SGC as empresas pesquisadas não aproveitavam seus bens intangíveis da melhor forma e, em certas situações, desconheciam seus próprios saberes, ou seja, trabalhavam sem a gestão eficaz do conhecimento (TERRA, 2000).

Pôde-se perceber o quanto é importante que o conhecimento esteja disponível a aqueles que dele necessitam, quando e onde for necessário para que melhores resultados organizacionais sejam alcançados (TERRA, 2000).

Dessa forma, nota-se que os motivos mencionados pelas três empresas foram semelhantes e que estão de acordo com o que significa praticar GC de fato. Todos entrevistados apontaram a necessidade em não perder o conhecimento com o passar do tempo ou com a perda de funcionários. Portanto, os SGC foram implementados com o objetivo de criar, identificar, integrar, recuperar, compartilhar e utilizar o conhecimento a fim de aumentar a competência organizacional (DE RÉ, *et. al.*, 2007).

4.2 FATORES QUE FACILITARAM A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Para atender o segundo e o terceiro objetivo específico desse trabalho foram feitas as perguntas 2,3,4 e 5 da entrevista em anexo, questionando se os objetivos propostos com a implementação dos SGC estavam sendo conquistados, quais foram os fatores que facilitaram e que dificultaram o processos de implementação, qual era o papel da liderança e quais os cuidados os entrevistados teriam se tivessem que implementar o sistema novamente.

O Entrevistado 2 considera que o fato da cultura da organização priorizar o uso de procedimentos, de trabalharem com padronização, em todas as atividades facilitou a implementação do SGC visto que a mesma foi feita através de um procedimento o qual todos deveriam seguir. Dessa forma, os funcionários passaram a usar o SGC sem grandes dificuldades pois já estavam acostumados a ter que seguir tudo que era solicitado. “A cultura ajudou, tudo na empresa é muito procedimental, se não tem procedimento não funciona, tendo procedimento funciona. Como o SGC tem um procedimento ele prossegue, as normas estão entre nós.” (Entrevistada, Empresa 2).

Percebe-se nesse caso que a cultura, ou seja, “a maneira como as coisas são feitas na organização”, (PARK; RIBIÈRE; SCHULTE JR, 2004, p.107), influenciou o comportamento dos funcionários e foi importante para a aceitação e utilização do SGC ao passo que concordar e usufruir dos procedimentos transmitidos já era uma prática.

Outra questão levantada pelo Entrevistado 2 foi que todas as Unidades da empresa possuem facilitadores pertencentes a área de Recursos Humanos previamente capacitados para transmitirem orientações em relação ao sistema.

“O SGC não fica sem pai nem mãe, quando é feita alguma modificação no sistema e não existem facilitadores até que as pessoas percebam demora muito tempo, então quando algo muda nós somos avisados e responsáveis por disseminar a informação. Todos sabem que somos referência no assunto, sabem onde buscar orientação quando precisam”. (Entrevistada, Empresa 2).

Constatou-se que nas empresas pesquisadas as iniciativas de GC foram sendo implementadas de forma gradativa, começando com práticas simples através de treinamentos e comunicando os integrantes que fossem contemplados com a oportunidade de realizar cursos fora da empresa, por exemplo, que teriam em paralelo a oportunidade de disseminar o que aprenderam através de sistemas e encontros. Antes de avançarem para práticas mais complexas consolidavam-se as anteriores, conforme afirmação do Entrevistado 2.

“Assim, os funcionários usam o sistema naturalmente, quando uma pessoa é encaminhada para fazer um curso isso por si só já é entendido como um reconhecimento e sabe-se que ao retornar há a obrigação de trabalhar na disseminação. Ganha-se o curso e a oportunidade de disseminar o conhecimento”. (Entrevistada, Empresa 2).

O Entrevistado 3, reconheceu que a empresa não tinha conhecimento prévio sobre a GC e suas ferramentas, e que precisavam primeiro estudar sobre o assunto facilitou muito a implementação do SGC. Por isso, eles implementaram o processo de GC lentamente. Começaram a estudar sobre GC em 2007, fizeram uma análise com os funcionários em 2009 e de fato começaram a implementar o SGC em 2010

Além disso, o Entrevistado 2, assim como os Entrevistados 1 e 3, apontou que não é preciso remunerar de forma diferenciada para que a GC ocorra de forma adequada. Essa ideia, referenciada pelas três organizações entrevistadas, contraria a teoria de Terra (2000), a qual afirma que a remuneração influencia a obtenção de GC. Para o autor, não faz sentido se falar em trabalho em equipe se o sistema de pagamento se baseia apenas no desempenho individual, visto que isso poderia desestimular o trabalho em equipe e encorajar as pessoas a pensarem em curto prazo.

Porém, o Entrevistado 2, ao contrário dos Entrevistados 1 e 3, deixou claro que não apoia a entrega de prêmios para as pessoas dispostas a compartilharem o seu conhecimento. Para o Entrevistado 2, o fato do funcionário ser convidado para disseminar seu conhecimento, por exemplo, já é entendido como um grande reconhecimento. Já o Entrevistado 1, mencionou que reconhecimento e a premiação dos funcionários faz parte das práticas de GC da organização. “Acredito que a remuneração não influencia no processo de implementação, que o prêmio não funciona tão bem quanto o reconhecimento para conquistar as pessoas e fazer com que os mesmos compartilhem seu conhecimento”. (Entrevistado 1).

O Entrevistado 2, por sua vez, acredita na importância de premiar aqueles dispostos a compartilhar o conhecimento e pretende fazer com que isso se torne uma prática na organização ainda nesse ano.

Outra questão abordada por todos os entrevistados se relaciona a relevância que a tecnologia possui para facilitar o processo de implementação de SGC.

O Entrevistado 2 afirmou que tecnologia facilitou o uso do sistema ao passo que o mesmo foi criado para que os integrantes consigam utilizá-lo sozinhos, de forma intuitiva. O Entrevistado 1 mencionou que um bom sistema é muito importante, pois se ele for rápido, por exemplo, as pessoas não pensam que estão perdendo tempo e se ele seja for seguro as pessoas se sentem a vontade para postar seus trabalhos e estudos.

Fialho (2001), assim como os Entrevistados, acredita que a gestão do conhecimento depende muito da gestão da infra estrutura da tecnologia da informação, pois esta permite que as pessoas rompam com os antigos paradigmas e criem novas formas de viver, transpondo limites e criando formas de aprimoramento contínuo.

Davenport (1998), também reconhece a influência da tecnologia em relação ao uso dos SGC, porém reforça que quando uma empresa apropria-se de uma nova tecnologia, ela tem que ter ciência de que a implementação da mesma não será suficiente para resolver todas as dificuldades. O autor diz que é preciso ter cuidado para não dar um enfoque demasiadamente voltado para a tecnologia ao passo que isso pode limitar o pensamento criativo sobre como a informação pode ser montada e estruturada.

As empresas pesquisadas deixaram claro que sabem e levam em consideração outras praticas relacionadas a GC, que o SGC não é a única ferramenta. Acreditam, inclusive, que para que o SGC traga os resultados esperados se faz necessário conduzir diversas ações vinculadas ao processo de GC.

O Entrevistado 1, ressaltou que o fato da empresa possuir um ambiente de aprendizagem também facilitou a implementação do SGC.

“Na organização há um ambiente de aprendizagem, são feitos grandes investimentos para promover espaços de troca não só através do SGC como também através de programas desenvolvidos em outras áreas voltados para a prática da GC, como por exemplo, as Fábricas do Saber realizadas por Pessoas e Organização, o Prêmio Destaque que reconhece o conhecimento dos integrantes, encontros informais, e a oportunidade de realização de MBA's entre muitos outros treinamentos.”

Através da entrevista realizada, pode-se perceber que Empresa 1 possui o que Senge (1998), chama de ambiente de aprendizagem. Para o autor, uma organização possui um ambiente de aprendizagem quando torna-se capaz de mudar e de se adaptar continuamente, permitindo que as pessoas expandam a capacidade de criar resultados, estimulando padrões de ensinamentos novos e abrangentes, nos quais a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

O Entrevistado 3 foi o que mais falou sobre a importância da participação da Liderança na implementação do SGC. Ele relatou que a empresa organizou um grupo formado pelos Gerentes das áreas de Pesquisa e Conhecimento (que mais tarde se tornou a área de Recursos Humanos), Tecnologia da Informação, Planejamento, Comercial e

Marketing para estudar sobre GC em 2007. O Entrevistado 3 acredita que o fato de terem envolvido Gerentes de diferentes áreas foi fundamental pois após o estudo todos aprenderam o que significava GC, e entenderam que além de precisarem utilizar suas ferramentas queriam fazer isso. Portanto, as Lideranças foram os principais patrocinadores e estimuladores da implementação pois foram envolvidas desde o início e sabiam da relevância disso para a organização.

“Envolver as Lideranças de diferentes áreas no processo foi muito importante, pois a GC atravessa todas as áreas e atividades da organização, esse grupo participou pois eram críticos e formadores de opinião, porque certamente trariam questionamentos que conduzem a reflexão e aprendizado.” (Entrevistada, Empresa 3).

A visão do Entrevistado 3 se relaciona com a ideia de Terra, que acredita que a alta administração tem um papel fundamental não só no esclarecimento da estratégia organizacional e de metas desafiadoras como, também, na implementação do processo de GC e na definição dos campos de conhecimento os quais os integrantes devem focar seus esforços de aprendizado.

Além disso, em 2009 foi contratada uma empresa para a realização de um diagnóstico que respondesse se de fato a empresa precisava implementar a GC e se eles queriam fazer isso naquele momento.

Para isso, fizeram uma pesquisa com 30% do quadro de funcionários, os participantes envolviam desde Diretores até os níveis mais baixos da organização, questionando desde pessoas que trabalhavam próximo aos clientes a pessoas que trabalhavam na retaguarda sobre a real necessidade e vontade de implementar ferramentas de GC.

Segundo o Entrevistado 3, esse envolvimento com todos os níveis da organização e a constatação prévia de que precisavam e queriam implementar ferramentas de GC através de fatos e dados adquiridos com a análise realizada foi imprescindível para o processo de implementação do SGC.

“Através da análise realizada com nossos colaboradores tivemos uma justificativa concreta que nos comprovava que precisávamos e queríamos as ferramentas de GC. Vimos que o conhecimento se perdia a cada vez que mudava a gestão, que não encontrávamos nada na rede, que precisávamos de uma intranet diferente, de métodos para registrar reuniões, entre outras coisas. Ganhamos muito ao consultar e envolver as pessoas desde o início, pois quando implementamos o SGC todos já

sabiam o que era, que não era mais uma ferramenta qualquer e sim algo que iria beneficiar a todos no dia a dia.” (Entrevistada, Empresa 3).

O Entrevistado 3, reconheceu a importância de terem conquistado e informado os funcionários previamente através da análise, pois acreditavam que sem isso eles não iriam gostar de usar os sistemas pois não estavam acostumados a utilizá-lo. Portanto, trabalharam e continuam trabalhando para educar todos de forma clara e transparente para que possam utilizar o SGC de forma adequada e independente.

Além disso, a implementação do processo de GC passou a fazer parte da estratégia da Empresa 3, tornou-se um objetivo do mapa estratégico e não mais uma ideia de um pequeno grupo, passou a aparecer nas metas e a impactar na realização das atividades. Isso facilitou a implementação do SGC ao passo que o sistema é considerado uma ferramenta importante para a obtenção da GC.

Segundo o Entrevistado 3 foi muito importante fazer com que os funcionários, em todos os níveis da organização, passassem a enxergar o compartilhamento do conhecimento como uma política da organização e certamente o alinhamento das ações de GC com a estratégia apoiou essa conquista. Essa colocação remete a visão de Gorelick, Milton e April (2004), que afirmam que mais importante que o gasto extraordinário em tecnologia, é a percepção generalizada dos valores estratégicos e competitivos a partir do conhecimento.

4.3 FATORES QUE DIFICULTARAM A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O terceiro objetivo específico desse trabalho está vinculado as dificuldades encontradas pelas empresas para implementarem seus SGC, segundo os entrevistados.

Para o Entrevistado 1, ficou claro que uma das dificuldades encontradas está relacionada ao tamanho da empresa e ao fato dela ser constituída por inúmeras incorporações o que resulta em uma grande diversidade cultural.

“Enquanto algumas das empresas incorporadas já estavam acostumadas a gerir o conhecimento, outras desconheciam o assunto e não tinham o hábito de compartilhar. Havia uma disparidade muito grande, enquanto a cultura não for uniforme entre os integrantes é difícil alcançar o engajamento de todos”. (Entrevista, Empresa 1).

Pelo estudo realizado, nota-se que de fato a cultura organizacional influencia na implementação do SGC. Como foi mencionado no item anterior, a Empresa 2, por ter a cultura alinhada com a maneira pela qual foi realizada a implementação do sistema - através de um procedimento, e os funcionários estavam acostumados a seguir tudo que era solicitado de forma padronizada – conseguiu conduzir a implementação com maior facilidade.

O Entrevistado 1 trouxe, também, que a comunicação poderia ter sido mais eficiente com os integrantes, que a capacitação poderia ter sido mais intensa e atingido um número maior de pessoas. Ele explicou que o fato de não saberem ao certo o que os funcionários em geral gostariam de ter em relação a GC, de desconhecerem o que eles estavam realmente precisando no momento dificultou. “Teria sido mais fácil se soubéssemos o que os integrantes precisavam, se entendéssemos porque é desconfortável colocar determinado relatório ou estudo no sistema.” (Entrevistado 1).

Além disso, na opinião do Entrevistado 1, o fato da organização não ter tido o aval de todas as Lideranças para a implementação do SGC também tornou o processo mais difícil. Apenas os Líderes da área de Recursos de Informação e Conhecimento opinaram na implementação do sistema.

“Devido ao tamanho da empresa foi difícil ter o aval de todas as Lideranças desde o início. Quando iniciamos a implementação muitos desconheciam o que estava acontecendo, isso ocorreu pela dificuldade em alinhar todas as questões em um contexto contemplado por diferentes incorporações e, principalmente, pela urgência em resolver outros assuntos. O ideal era que tivéssemos o aval de Líder Empresarial para baixo”. (Entrevistado 1).

A partir da análise realizada, há uma expectativa de que essas questões pudessem ter sido evitadas se a Empresa 1 tivesse consultado seus colaboradores e envolvido mais suas Lideranças antes de iniciar o processo de implementação, assim como foi feito na Empresa 3.

O Entrevistado 1 afirmou que os Líderes sempre pediam pela GC e reconheciam sua importância, que levantavam essa questão em todos os Seminários de Planejamento. No entanto, ele acredita que os mesmos possuem dificuldades em pedir para que suas equipes

parem um pouco de produzir e dediquem determinado tempo a GC, que a maioria sempre opta por continuar produzindo.

A situação a cima também apareceu nas outras entrevistas, as questões falta de tempo e urgência por outros assuntos foram apontadas por todos os entrevistados como fatores que dificultam a implementação dos SGC.

Outra questão abordada pelo Entrevistado 1 é que uma integração maior entre a área de Recursos de Conhecimento e Informação e de Pessoas e Organização (Recursos Humanos), teria sido importante. O Entrevistado 1 mencionou que o conhecimento está “dentro” das pessoas, e que a área de Pessoas e Organização além de conhecer os integrantes, possui muitas iniciativas de GC, logo, teria sido interessante se tivessem montado uma estratégia em conjunto para que pudessem atingir um número maior de pessoas.

Os Entrevistados 2 e 3, no entanto, mencionaram que apesar da implementação do SGC ter sido conduzida pelas respectivas áreas de Recursos Humanos eles acreditam que isso seja indiferente. O importante para a Empresa 3, por exemplo, é que seja entendido o contexto, o negócio, no que se deseja investir e que os “saberes” das diferentes áreas sejam levados em consideração e alinhados.

Para o Entrevistado 3 é fundamental que exista um Diretor investindo e apoiando a implementação, deixando claro suas expectativas e que haja a consciência de que a GC não pode ser implementada por uma área apenas.

“Acredito que se o sistema fosse conduzido por outra área não teríamos perdas. Assim como é preciso ter um olhar de gestão de pessoas é preciso ter um olhar de tecnologia da informação, área fundamental para o uso da ferramenta, ter um olhar da área de planejamento para apoiar a focar nas prioridades, entre outras. Antes de implementar um SGC é preciso administrar alguns problemas de diversas áreas, a GC não pode ser tratada de forma isolada. Independente da área que conduz, os saberes das diferentes áreas precisam ser analisados e alinhados, precisa haver um Diretor disposto a investir, que acredite na ferramenta e deixe claro o que ele espera. Independente da experiência, a GC não pode ser feita por uma pessoa ou área”. (Entrevistada, Empresa 3).

Uma das dificuldades apontadas pela Empresa 3 é o fato das gerências mudarem muito, pois mesmo com todo o envolvimento realizado com os Líderes antes de implementar o SGC, eles precisam de muita energia para “vender” o projeto para novos gerentes e diretores que desconheciam o contexto e as práticas realizadas. “Até os gerentes conhecerem, acreditarem, apostarem e de fato utilizarem o sistema já está na hora de mudar o gestor.

Tivemos que colocar o projeto na gaveta dois anos após o início dos estudos relacionados a GC, se a Diretoria não apoia nada acontece.” (Entrevistada, Empresa 3).

Essa questão reforça, mais uma vez, a importância das Lideranças estarem alinhadas ao processo e dispostas a influenciar suas equipes para acreditarem e utilizarem o sistema de forma adequada.

O Entrevistado 2, apesar de ter mencionado que não encontrou grandes dificuldades na implementação, acredita que, como a Empresa aderiu ao uso do SGC através de um procedimento transmitido da sede para as unidades, teria sido melhor se a sede tivesse discutido mais o assunto com as unidades antes da implementação. Mesmo assim, o Entrevistado reforçou que entende o quanto isso seria difícil levando em consideração o tamanho da organização e o número de funcionários.

Sem dúvidas, a partir da análise das três entrevistas, pode-se concluir que o ideal seria envolver o maior número de pessoas possível antes da implementação de fato do SGC. Quanto mais informações os funcionários tivessem, quanto mais eles entendessem os benefícios que a ferramenta pode trazer, menores seriam as dificuldades encontradas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve o objetivo de identificar quais são os fatores que facilitam e que dificultam a implementação de Sistemas de Gestão de Conhecimento nas organizações, segundo profissionais que trabalham com implementação e/ou condução dos mesmos. Para isso, buscou-se entender quais os motivos que levaram a implementação dos SGC e quais fatores influenciaram na condução desse processo.

Diante dos resultados obtidos, percebe-se que todos entrevistados fizeram questão de abordar o contexto das respectivas organizações antes de informar quais os motivos que levaram a implementação e quais os fatores que facilitaram e restringiram o processo. Dessa forma, pode-se inferir que existem variáveis a serem consideradas e que há um receio em relação a generalização dos fatores. Ou seja, não existe uma receita para o sucesso da implementação do SGC, os fatores podem variar de organização para organização.

A partir da análise, pode-se concluir que as empresas pesquisadas, antes da implementação dos processos de GC e do SGC, não estavam aproveitando seu conhecimento da melhor forma, que desconheciam seus próprios saberes, ao passo que seus funcionários, em geral, não eram provocados a registrar e a compartilhar o que aprendiam, a fazer com que o conhecimento se tornasse parte do capital da organização.

Pode-se observar que os motivos que levaram as organizações estudadas a implementarem SGC são semelhantes, baseando-se essencialmente na necessidade de não perder o conhecimento com o passar do tempo ou com a perda de funcionários. Logo, os principais objetivos das empresas ao implementarem o SGC eram de identificar, reter, compartilhar e utilizar o conhecimento a fim de ampliar os resultados das organizações.

Além disso, constata-se que é imprescindível que o conhecimento, além de registrado, esteja disponível a aqueles que dele necessitam quando e onde forem necessários. Se isso não acontecer, dificilmente as informações colocadas como *inputs* nos SGC serão capazes de facilitar o acesso ao conhecimento e, principalmente, agregar valor ao processo de decisão.

Em relação a Empresa 1, pode-se constatar que uma das maiores dificuldades encontradas ao implementar o SGC foi a falta de um envolvimento maior entre a RIC (área que conduziu o processo), as Lideranças e os integrantes em geral. Certamente o processo teria sido mais fácil se eles tivessem o aval de seus Líderes, para que os mesmos

conseguissem não só perceber como transmitir a importância e os possíveis ganhos do sistema às suas equipes e, também, se tivessem envolvido e questionado mais os integrantes para que pudessem entender melhor o que eles realmente precisavam. Se isso tivesse acontecido, provavelmente os integrantes estariam mais familiarizados com a GC e suas ferramentas, e se empenhariam mais em usar o sistema de forma adequada.

Em contrapartida, o fato dos Líderes de diferentes áreas terem entendido e apoiado o processo de GC e suas ferramentas antes da implementação do SGC parece ter sido o que mais favoreceu a implementação do sistema na Empresa 3. Além disso, a análise realizada pela área de Recursos Humanos da Empresa 3 com os integrantes foi fundamental para que descobrissem o que a organização realmente precisava e queria realizar em relação à GC. Fica claro que isso facilitou muito o processo, pois quando o SGC foi implementado todos sabiam do que se tratava e dos benefícios que ele traria.

Portanto, pode-se dizer que o aval das Lideranças e o envolvimento dos integrantes têm um papel fundamental no processo, que podem ser considerados facilitadores quando bem utilizados e fatores capazes de acarretar dificuldades quando deixados de lado.

Em relação à Empresa 2 percebe-se que, apesar deles não terem encontrado grandes dificuldades para implementar o SGC, seria interessante ter cuidado para não deixar que o processo de GC se torne algo mecanizado e realizado apenas pela existência de normas e procedimentos. É importante que todos entendam o que estão fazendo, para que consigam não só registrar o conhecimento como também fazer com que os mesmos gerem novos conhecimentos, sirvam de insumo para as tomadas de decisão e proporcionem inovação.

Através do estudo ficou evidente que a tecnologia é um fator que facilita muito a implementação de SGC, sem ela as empresas entrevistadas dificilmente teriam conseguido compartilhar seus saberes de forma integrada. Inclusive, quando a tecnologia deixa a desejar, quando os sistemas são lentos e complexos, por exemplo, o SGC dificilmente é usado da forma que deveria pois, segundo a pesquisa, as pessoas optam por não compartilhar ao pensarem que estão perdendo mais tempo do que seria necessário ou que estão postando seus conhecimentos em um local que não é seguro.

As percepções dos entrevistados também permitem entender que a cultura organizacional pode influenciar fortemente o processo de implementação. Assim como o fato dos funcionários da Empresa 2 terem internalizado que “as normas estão entre eles” e que, a partir desse pensamento, eles iriam seguir todos os procedimentos relacionados ao uso do

SGC, a Empresa 1 deixou claro que um fator que restringe a implementação é a presença de uma grande diversidade cultural advinda das incorporações realizadas.

Dessa forma, é possível concluir que se a cultura não estiver de acordo com as ferramentas de GC, se não for capaz de estimular seus membros a se conectarem e socializarem as experiências e os conhecimentos adquiridos, a tendência é que as pessoas guardem o conhecimento para si independentemente dos outros esforços realizados.

A Empresa 1 relatou o quanto é importante que a organização possua um ambiente de aprendizagem para que o processo de implementação aconteça. Fica claro que se a organização não promovesse espaços de troca que vão além do SGC, como encontros informais, programas de desenvolvimento, oportunidades para a realização de diferentes cursos, e principalmente, o reconhecimento daqueles que compartilham seus conhecimentos a implementação teria apresentado maiores dificuldades.

Além disso, houve um consenso entre os entrevistados que permite perceber que a remuneração não tem influência sob a obtenção de GC o que, conforme foi analisado, contraria o pensamento de Terra (2000). Para os entrevistados o que de fato influencia é o reconhecimento e não a remuneração.

Todos os entrevistados mencionaram, também, que a falta de tempo e a urgência por outros assuntos são fatores que restringem a implementação e o uso do SGC de forma eficaz. No entanto, tendo em vista que se vive em um mundo organizacional o qual se exige cada vez mais velocidade, flexibilidade, qualidade e agilidade, constata-se que esses fatores irão continuar presentes no dia a dia das empresas e, portanto, será necessário que as pessoas consigam driblar essas barreiras, trabalhando de forma mais dinâmica e inovadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVI, M.; LEIDNER D.; **Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues.** MIS Quarterly, v. 25 n.1, p.107 a 136, Mar., 2001.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável.** São Paulo: Cultrix, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Ed. Senac: Campus, 1998.

CORSO, Mariano., et. al. **Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management.** Technovation, v.26, p.583-594, 2006.

DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial.** São Paulo: Campus, 1998.

DÁVILA CALLE, Guillermo Antonio & DA SILVA, Edna Lucia, 2008, Inovação no contexto da sociedade do conhecimento, Revista TEXTOS de la CiberSociedad, 8. Temática Variada. Disponível em <http://www.cibersociedad.net>

De Re, Cesar Augusto Tejera ; Limberger, Sérgio João; Vianna, William Barbosa Cunha, Cristiano. **A importância das características culturais na Gestão do Conhecimento (GC): algumas questões da cultura brasileira.** In: Simpósio de Engenharia de Produção (14. : 2007 nov. 05--07, Bauru, SP). Bauru: UNESP, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** Tese de Doutorado, FEA-USP, 1999.

FUKS, Saul. **A Sociedade do Conhecimento.** Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro, n.152, p.75-101, jan./mar. 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1991.

GORELICK, C.; MILTON, N; APRIL, K. **Performance Through Learning**. Elsevier. USA, 2004.

Kaplan, B. and Duchon, D. **Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study**. MIS Quarterly, (12:4), 1988,

KING, William R., MARKS, Jr. Peter V. **Motivating knowledge sharing through a knowledge management system**. Omega, v.In Press, Corrected Proof, Available online 8 February 2006, Retrieved December 7, 2006, from Science Direct database.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 1994.

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

NEEF, D. **The Knowledge Economy**. EUA: Butterworth- Heinemann, 1998.

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

PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio**. Verista Brasileira de Contabilidade. Brasília – DF: ano 28, nº 117, p.76-82, mai/jun.1999.

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

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. **Análise de Conteúdo e Análise de Discurso: Aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória**. Vol 7, Nº2, p.305-322. Dezembro, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisas em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSEMBERG, Marc J. **E-learning**. São Paulo: Makron, 2002.

SCHULTZ, U.; LEIDNER, D.E **Studying knowledge management in information systems research: Discourses and theoretical assumptions**. MIS Quarterly, v.26, n.3, p.213-242, Setembro 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, Peter M. **O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem**. In: Como as organizações aprendem: Relato do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (Ed.) São Paulo, Futura, 1997.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

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

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 18.ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.

TURBAN,E.,MCLEAN,E.,WETHERBE,J. **Tecnologia da informação para gestão. Transformado os negócios da economia digital**. 3ªEdição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

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

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WU, J.-H.; WANG, Y.-M. **Measuring KMS success: A respecification of DeLone and McLean's model**. Information & Management, v.43, n.6, p.728., 2006. Retrieved December 7, 2006, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1150986541).

ANEXO

Roteiro da Entrevista:

- Cargo que ocupa atualmente.
- Tempo de empresa.

1) Implementar um Sistema de Gestão do Conhecimento. Quais motivos levaram a implementação? Que objetivos vocês pretendiam alcançar?

- Verificar tipo de análise foi feita antes de implementar o sistema, qual o público que participou dessa análise.

2) Qual o papel da liderança em relação a implementação da GC e do SGC? Tiveram condições de opinar sobre o processo?

3) O Sistema de Gestão do Conhecimento está atendendo aos objetivos inicialmente propostos?

4) Como se deu o processo de implantação: Quais os fatores/ práticas que facilitaram e que dificultaram?

5) Se você tivesse que implantar o sistema novamente, que cuidados você teria? O que você não faria novamente?