

**FACULDADES INTEGRADAS PEDRO LEOPOLDO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM  
EMPRESAS MINEIRAS SOB A ÓTICA DOS  
PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

**SIMARLY MARIA SOARES**

Pedro Leopoldo-MG

2008

**SIMARLY MARIA SOARES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM  
EMPRESAS MINEIRAS SOB A ÓTICA DOS  
PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração.

**Área de concentração:** Gestão da Inovação e Competitividade.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos.

Pedro Leopoldo-MG  
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo  
2008

À minha querida mãe, Zelita, que tanto me incentivou nos estudos e na carreira profissional.

Aos meus dois anjos, Elvis e Lau, vocês estão sempre em meu coração.

Ao Iuri: sem você seria difícil chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos, por me dizer no momento certo: “faça o que você gosta”. Com sua energia contagiante consegue transformar esta fase em um momento capacitante e de aprendizado. Agradeço a sua valiosa orientação, estímulo, incentivo, disponibilidade e, além de tudo isso, a preocupação com seus alunos, cumprindo o verdadeiro papel de educadora.

Ao Prof. Dr. Mauro Calixta, pelas preciosas observações no projeto de qualificação.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marta Araújo Tavares Ferreira, pela atenção e presteza.

Aos funcionários da secretaria do MPA, que sempre estiveram disponíveis durante o curso.

Ao grupo GDP e aos respondentes da pesquisa, pela valorosa colaboração.

Aos colegas do mestrado, grandes companheiros nesta jornada. Em especial ao Eurípes, pela troca de experiência durante o desenvolvimento do trabalho final.

Aos meus pais, pelo intenso amor, incentivo e apoio.

À minha família, por ter compreendido a minha ausência e continuado ao meu lado, me apoiando. Mesmo estando longe, pude contar com o carinho de vocês sempre que precisei. Especialmente Sil, Rozania e Rosany, pelo alto astral e preocupação comigo.

Ao Iuri, pelo companheirismo e apoio durante o desenvolvimento desta pesquisa.

E a Deus, fonte de toda a vida, Que me permitiu seguir esse caminho e realizar este sonho.

## RESUMO

As mudanças ocorridas no mundo organizacional provocadas pela alta competitividade e alta complexidade estimulam as empresas na busca por vantagem competitiva sustentável: o conhecimento. Ao longo da história, percebe-se que sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para a evolução mundial. É assim que surgem, então, as organizações do conhecimento. E a gestão tem importância fundamental neste novo ambiente. As organizações se viram compelidas a rever conceitos relativos ao novo trabalhador, o “trabalhador do conhecimento”, à aprendizagem organizacional e ao próprio papel dos gestores de pessoas. Fundamentada nesse contexto, a presente pesquisa teve por finalidade geral caracterizar como as empresas mineiras gerenciam seu conhecimento, sob a ótica dos profissionais de Recursos Humanos. Estes profissionais fazem parte de um grupo de Recursos Humanos da região metropolitana de Belo Horizonte existente há mais de 20 anos e que se reúne mensalmente para troca de experiências. Como referencial teórico, foram apresentados três modelos de gestão do conhecimento que alinham o conhecimento com a estratégia organizacional. Na pesquisa de campo, pretendeu-se verificar a adesão das práticas de gestão do conhecimento com o modelo proposto por Choo (2003) nos processos de criação de significado e construção de conhecimento para tomada de decisão. A coleta de dados foi realizada com questionário, com base no estudo de Carvalho (2006), e entrevista com um profissional de RH de uma empresa que apresentou ter práticas de gestão do conhecimento mais estruturadas. A análise dos dados, além de ter permitido a avaliação das práticas em empresas mineiras, possibilitou, também, a comparação com outras pesquisas realizadas por pesquisadores brasileiros. Uma das conclusões do estudo é que nas organizações pesquisadas há um clima favorável à inovação e criatividade, sustentado por práticas informais de gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica do conhecimento. Gestão de pessoas. Aprendizagem organizacional.

## **ABSTRACT**

The changes in the business world provoked by high competitiveness and high complexity stimulate the companies in the search for sustainable competitive advantage: the knowledge. Through History, its acquisition and application have always represented a stimulus to the world's evolution. This is how the knowledge organizations emerge. Management has a fundamental importance on this new environment. The organizations were forced to review concepts concerning the new worker, "the knowledge worker"; the organizational learning and the roles of the Human Resources manager. Based on this context, the present paper aims at characterizing the way that the mineira organizations manage their knowledge, through the eyes of the professionals of Human Resources. These professionals are members of a Human Resources group from the metropolitan region of Belo Horizonte, which exists for over 20 years and get together monthly for exchanging experiences. As scientific reference, it was presented three models of knowledge management which line up the knowledge with the organizational strategy. In the field research it was intended to verify the adhesion of the practices of the knowledge management to the model proposed by Choo (2003) in the process of creation of meaning and the construction of knowledge for the decision taking. The data was collected through a questionnaire, based on the studies of Carvalho (2006), and an interview with a Human Resources professional of a company which presented well structured practices of the knowledge management. The data analysis not only permitted the evaluation of those practices in the mineira organizations, but also optimized the comparison of the results with other researches of this type carried out by Brazilian researchers. One of the conclusions of this study is that there is a favorable environment to innovation and creativity on the researched organizations, sustained by informal practices of the knowledge management.

Key words: Knowledge strategic management. People Management. Organizational learning.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CETEC	Centro Tecnológico de Minas Gerais
GC	Gestão do Conhecimento
RH	Recursos Humanos
GDP	Grupo de Desenvolvimento de Pessoas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Quadros

Quadro 1 - Dois tipos de conhecimento.....	26
Quadro 2 - Referencial estratégico para o conhecimento.....	41
Quadro 3 - Os três modelos de uso da informação organizacional.....	45
Quadro 4 - Abordagem do processo de criação do conhecimento.....	48
Quadro 5 - Critérios de classificação de porte de empresa.....	55
Quadro 6 - Dimensão criação de significado .....	58
Quadro 7 - Dimensão construção do conhecimento.....	58
Quadro 8 - Dimensão tomada de decisão .....	59
Quadro 9 - Gestão de competências e avaliação de desempenho .....	59
Quadro 10 - Maturidade em gestão do conhecimento.....	59
Quadro 11 - Questões abertas .....	60

### Figuras

Figura 1 - Espiral do conhecimento .....	36
Figura 2 - O ciclo do conhecimento organizacional. ....	50

### Gráficos

Grafico 1 - Ramo de atuação da empresa.....	65
Grafico 2 - Cargo dos respondentes.....	66
Grafico 3 - Setores responsáveis pela gestão do conhecimento.....	67



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do porte da amostra segundo os critérios do SEBRAE .....	65
Tabela 2 - Criação de significado .....	70
Tabela 3 - Construção de conhecimento 1 .....	72
Tabela 4 - Construção de conhecimento 2 .....	73
Tabela 5 - Construção de conhecimento 3 .....	74
Tabela 6- Tomada de decisão .....	75
Tabela 7 - Gestão por competência e avaliação de desempenho .....	77
Tabela 8 - Maturidade em gestão do conhecimento.....	78

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 Da Revolução industrial à Revolução do Conhecimento .....	15
2.2 Recursos Humanos na economia do conhecimento.....	18
2.3 Conhecimento como fator de vantagem competitiva .....	21
2.4 Conceituando dados, informação e conhecimento .....	23
2.5 Aprendizagem organizacional .....	26
2.6 Gerindo o conhecimento.....	30
2.7 Fundamentos de organização do conhecimento .....	33
2.7.1 Conversões na criação do conhecimento .....	34
2.7.2 Estratégia de sobrevivência e de avanço .....	36
2.7.3 Organização do conhecimento .....	44
2.7.4 Algumas pesquisas brasileiras sobre gestão do conhecimento .....	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	54
3.1 Tipo de pesquisa .....	54
3.2 População e amostra .....	55
3.3 Coleta de dados.....	56
3.4 Tratamento dos dados.....	60
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	62
4.1 Caracterização do Grupo GDP .....	62
4.2 Análise do perfil da amostra .....	64
4.3 Resultados gerais .....	68
4.3.1 A criação de sentido .....	69
4.3.2 Construção de conhecimento .....	70
4.3.3 A tomada de decisão nas organizações .....	74
4.3.4 Visão geral sobre GC .....	76
4.3.5 Práticas de gestão do conhecimento percebidas nas organizações .....	78

4.3.5.1 Aquisição, compartilhamento e registro do conhecimento.....	79
4.3.5.2 Práticas compatíveis com a GC.....	81
4.3.5.3 Os facilitadores e os desafios à GC.....	83
4.3.6 Resultados alcançados com as práticas de GC .....	86
4.4 Análise da entrevista com o profissional de RH .....	88
4.5 Comparação dos resultados da presente pesquisa e as pesquisas de Carvalho (2006) e Vale (2007).....	90
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 93
5.1 Limitações da pesquisa .....	96
5.2 Contribuição do trabalho.....	96
5.3 Recomendações para próximas pesquisas .....	97
 REFERÊNCIAS .....	 99
 APÊNDICE .....	 103

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tem se consolidado como fator gerador de competitividade e diferencial, em virtude da concorrência mundial e abertura de novos mercados. O “conhecimento sempre foi importante, não é à toa que somos o *homo sapiens*, o homem que pensa” (STEWART, 1998, p.5).

A economia do conhecimento, uma das denominações da economia atual, é caracterizada pela rapidez com que as mudanças ocorrem. E o conhecimento desempenha papel fundamental nessa história. Sua aquisição e aplicação sempre significaram estímulo para a evolução mundial em todas as épocas (CRAWFORD, 1994). O conhecimento é reconhecido como principal ativo estratégico e cabe à empresa o papel de administrá-lo. O primeiro passo é identificar e organizar aquele já existente na empresa e aplicá-lo no plano de ações. O segundo passo é gerar novo conhecimento. Em todos os momentos é preciso ficar atento à concorrência e procurar ser sempre melhor (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001, p.130).

A partir da década de 90, o papel estratégico do conhecimento para as organizações vem despertando interesse e é crescente a quantidade e qualidade de estudos relacionados à gestão do conhecimento (GC). A iniciativa de GC normalmente é decorrente de um processo natural e da emergente necessidade de estruturar o conhecimento, considerada como *bottom-up*. Para ser durável e institucionalizada, requer o reconhecimento da alta administração como fator que agrega ao negócio, por isso considerada *top-down* (CASSAPO, 2003).

Após anos de pesquisas em empresas japonesas, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento é a principal fonte de sua competitividade internacional. Em consonância com a premissa de conhecimento atrelado à estratégia, Davenport e Prusak (1998) consideram que o conhecimento é a única fonte sustentável que uma empresa possui.

Neste momento em que o conhecimento é tão valorizado, há a emergência de novos modelos de gestão que focalizam o maior envolvimento das pessoas e seu

potencial. Fica em evidência a valorização do capital humano como “força dominante da economia” (CRAWFORD, 1994, p. 34). A organização conta com a competência e a experiência de sua equipe para criar e inovar constantemente (CHOO, 2003).

As pessoas são os principais agentes de mudanças na organização. São atuantes, já que criam, compartilham e utilizam conhecimentos (ANGELONI, 2002). Baseado nesse contexto, é preciso investigar como os profissionais de Recursos Humanos (RH) têm percebido e se comportado nesse cenário organizacional, o que gera a questão central deste trabalho:

**Como as empresas mineiras gerenciam seu conhecimento de acordo com a percepção dos profissionais de Recursos Humanos?**

Ferris (1999, *apud* DAVEL; VERGARA, 2001) considera a gestão de pessoas como uma “mentalidade”, de maneira que o seu papel é pensar na interação humana nas organizações.

Visando a responder à pergunta norteadora e ampliar o conhecimento relacionado ao tema, estabeleceu-se o seguinte objetivo principal: **caracterizar como as empresas mineiras gerenciam seu conhecimento, sob a ótica dos profissionais de Recursos Humanos**. Como objetivos secundários:

- Analisar a percepção de profissionais de RH quanto à criação, compartilhamento e registro do conhecimento em empresas mineiras.
- Identificar as práticas de gestão do conhecimento utilizadas por essas empresas.
- Identificar os desafios para a implantação da gestão do conhecimento nessas organizações.
- Identificar os resultados alcançados com as práticas de gestão do conhecimento implantadas.

Para atingir esses objetivos, foi realizada uma pesquisa com um grupo de profissionais de RH. As empresas vinculadas a esse grupo atuam no segmento de serviços, comércio e indústria. Cada empresa possui dois representantes, que discutem as práticas de gestão de pessoas em reuniões que ocorrem mensalmente.

Do ponto de vista organizacional, o conhecimento é relevante por ampliar as capacidades e opções das organizações. Sua eficácia é percebida com o tempo, à medida que alimenta o crescimento e renovação da organização (CHOO, 2003).

Partindo de tal perspectiva, justifica-se o desenvolvimento deste estudo para melhor entendimento da GC e a percepção dos profissionais de RH que atuam diretamente no desenvolvimento de pessoas nas organizações. Essas informações podem ser úteis para identificar a participação dos profissionais de RH neste modelo de gestão e conhecer os desafios que eles e a organização vêm enfrentando para estabelecer e manter a GC. A proposta desta pesquisa foi motivada pela constatação de que as empresas precisam adquirir conhecimento constante em virtude da rapidez com que as mudanças ocorrem. Conhecer as práticas que as organizações valorizam no dia-a-dia pode, também, ser de grande importância para estudos futuros em GC.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. A introdução compõe o primeiro capítulo e contextualiza o estudo na perspectiva do tema.

A fundamentação teórica é tratada no segundo capítulo e é focada na estratégia do conhecimento, RH na economia do conhecimento, conceito de conhecimento, aprendizagem organizacional e fundamentos de GC.

O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos, os instrumentos de coleta de dados e os métodos de análise de dados aplicados na amostra.

No capítulo 4 são apresentados os resultados e a análise dos dados coletados pela pesquisa, assim como a comparação com outras investigações realizadas sobre o mesmo tema por pesquisadores brasileiros.

E, por fim, o capítulo 5 descreve as conclusões obtidas com o presente estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Da Revolução Industrial à Revolução do Conhecimento**

Desde a época primitiva, o conhecimento é o grande gerador de sucesso. Já naquela época, os primitivos que tinham desenvolvido armas de ferro venceram os inimigos que utilizaram armas de bronze. Assim também, durante muito tempo, empresas norte-americanas buscavam sua mão-de-obra em escolas públicas das quais elas mesmas eram as beneficiárias. Se realizada uma análise em todas as épocas, é possível identificar quão significativo é o conhecimento para o sucesso das civilizações (STEWART, 1998).

Davenport e Prusak (1998, p.14) mencionam que o “conhecimento não é algo novo”. O que diferencia de outras épocas é que ele tem sido reconhecido como um ativo corporativo e que é necessário geri-lo. Por isso, a nova economia mundial é considerada a Economia do Conhecimento e é constantemente comparada à importância que teve a Revolução Industrial devido aos inúmeros impactos causados na sociedade.

Para entender a nova economia, é importante compreender, ao longo da História, as grandes mudanças ocorridas no mundo (CRAWFORD, 1994). A primeira ocorreu quando os homens passaram da caça para a agricultura. Nessa economia, as atividades predominantes eram a lavoura, extração de minérios, pesca e silvicultura, ou seja, os recursos naturais (CRAWFORD, 1994).

Na segunda grande etapa, os homens passaram da economia agrícola para a economia industrial. Essa etapa significou grande evolução, com profundos impactos na sociedade. Ela ocorreu em meados do século XVIII e teve início na Inglaterra, encerrando-se a transição entre o feudalismo e o capitalismo. Somente se expandiu pela Europa ocidental, América do Norte e Japão no século XIX. A partir da Segunda Guerra Mundial, atingiu a Ásia e partes de América Latina (CRAWFORD, 1994).

Essa economia industrial consistiu em um conjunto de mudanças tecnológicas com impacto no processo produtivo econômico e social. Ou seja, caracterizou-se pela superação da era agrícola, em que a máquina foi substituindo o trabalho humano. Uma nova relação entre capital e trabalho se impôs, novas relações entre nações se estabeleceram (CRAWFORD, 1994). De trabalhadores da “terra”, os indivíduos passaram a ser trabalhadores industriais, que tinham horário a cumprir. Muitos artesãos que trabalhavam para si próprios passaram a ser empregados de grandes industriais e ganhavam menos por esse trabalho. O capitalismo tornou-se o sistema econômico vigente. Foi uma fase de acumulação de capitais, na qual a lacuna entre ricos e pobres ficou ainda maior.

A terceira grande mudança é a transformação para a economia baseada no conhecimento. O fator relevante que diferencia esse momento da sociedade dos demais é a valorização do capital humano. Há redução da importância do capital físico à medida que cresce a importância da qualidade e quantidade de capital humano. A pesquisa científica e educação é que sustentam e geram a riqueza. Computadores e telecomunicações são elementos estratégicos, pois são os que difundem os principais recursos de informações (CRAWFORD, 1994).

Essa mudança exige novas habilidades e empresas aptas a repensar suas formas de gerenciamento. “Da mesma forma como a Revolução Industrial causou grandes estragos no campo e na cidade incipiente, esse novo evento, a Revolução da Informação, transfigurará e desfigurará tudo que tocar, e tocará tudo” (STEWART, 1998, p.9).

A força da nova economia é tão impactante que refletiu significativamente no mercado de trabalho dos Estados Unidos nas décadas entre 1970 e 1990. Os empregos gerados nas áreas de processamento de informações e serviços de conhecimento representaram 90% naquele período (CRAWFORD, 1994). O autor diferencia essa fase das demais nos seguintes aspectos (p.29):

- Conhecimento científico básico e a pesquisa são elementos propulsores da economia.
- Educação tem papel fundamental.



- Crescimento acentuado na força de trabalho feminino, com busca de igualdade salarial em relação aos homens.
- As ideologias políticas decaem e as forças econômicas e políticas se dispersam.
- Novas formas de administração com uso intensivo de tecnologia e valorização dos recursos humanos.

Stewart (1998) denomina essa nova fase de **Economia da Informação**, em que “as fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico” (p.5). O valor gerado pelas atividades econômicas contemporâneas é de caráter intangível, decorrente de ativos de capital intelectual e de conhecimento aplicado. O autor considera interessante o conceito de Klein e Prusak (1994) sobre capital intelectual: “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor” (p.61). Eles exemplificam que um endereço em um pedaço de papel, por exemplo, não é capital intelectual, mas pode ser considerado “material intelectual”. Em contrapartida, expõem que capital intelectual “é a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências de mercado” (p.69).

Muito mais do que definir o capital intelectual é preciso localizá-lo. Stewart (1998, p.67-69) defende que ele se encontra em:

- Capital humano: fonte de inovação e renovação por ser constituído pelo conjunto de competências das pessoas que integram a organização. De natureza tácita e fluida.
- Capital do cliente: é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.
- Estrutural: pertence à empresa e pode ser mais facilmente gerenciado. Tecnologias, invenções, processos patenteáveis, procedimentos e especificações, os quais dizem respeito à componente explícita (ou codificável) do conhecimento.

Já Fleury e Fleury (2000) definem essa nova situação como uma economia que é baseada no conhecimento e que as atividades inteligentes são mais importantes que as atividades manuais. Esses autores citam o trabalho de Robert Reich (1992), que considera que nessa economia há três tipos de trabalho: o trabalho rotineiro de produção, o trabalho rotineiro de serviços e o trabalho intelectual. Este último deve

ser incentivado e cultivado pelas empresas, já que é nele que estão embutidas as atividades “intensivas em inteligência” que agregam valor (p.37).

O Papa João Paulo II corroborou essa idéia e mencionou em sua encíclica *Centesimus Annus* (1991, *apud* STEWART, 1998, p.11) que: “se antes a terra e depois o capital eram os fatores decisivos da produção... hoje o fator decisivo é cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento”.

Portanto, o capital humano é considerado o ponto central da economia do conhecimento. Como definiram Davel e Vergara (2001), são as pessoas que conferem a vitalidade às organizações e, devido ao seu valor, tornam-se fonte de vantagem competitiva. Alguns departamentos são percebidos como importantes nessa nova economia do conhecimento. Com essa configuração global, recai sobre o RH o papel de atuar como área integradora dos anseios dos indivíduos e os objetivos de lucratividade da empresa. Isso provoca significativa mudança na postura dos profissionais da área, que devem ser agentes de contínua transformação (EBOLI, 2001).

## **2.2 Recursos Humanos na economia do conhecimento**

A globalização exige postura diferenciada das organizações e das pessoas. As organizações atentas aos impactos desse fenômeno tiveram que criar novos modelos de gestão. Esses novos modelos refletiram no aumento da exigência em relação às pessoas, suas competências e as competências dos próprios profissionais de RH (KILIMNIK, 2000). Para essa nova era da economia, Davenport e Prusak (1998) mencionam que os “trabalhadores do conhecimento” deveriam ter uma combinação *hard* (conhecimento estruturado e habilidades técnicas) e atributos *soft* (habilidade relacionada à cultura organizacional de aprendizagem).

A gestão de pessoas, conforme Davel e Vergara (2001), tem papel estratégico e não deve se restringir ao mero conceito de departamento ou função. Nessa linha, os

profissionais de RH devem pensar constantemente em objetivos e práticas que criem vantagem competitiva para a organização.

Kilimnik (2000), fundamentada nos estudos de Pucik, Thichy, Barnett (1992), afirma que os desafios enfrentados pelas empresas globalizadas refletem-se em mudanças na área de RH. São quatro os principais desafios definidos:

O desafio de reconciliar a necessidade de uma centralização local com a descentralização global; o desafio de integrar estratégias diversificadas de negócios, em uma escala mundial; o desafio de adaptar as formas organizacionais globais ao ambiente local; e, finalmente, o desafio de acomodar redes, alianças e parcerias organizacionais (PUCIK; THICHY; BARNETT, 1992, *apud* KILIMNIK, 2000, p.37).

Nesta perspectiva, o papel essencial da função de RH é “encorajar a máxima adaptabilidade e coordenação que permitam à empresa global atender às necessidades do mercado com a força e rapidez necessárias” (p.37). O foco que antes era centrado em soluções administrativas deve deslocar-se para a qualidade dos processos gerenciais (KILIMNIK, 2000).

Ulrich (1998), acompanhando a evolução do RH, propôs um modelo de múltiplos papéis, em que é requerido aos profissionais da área muito mais que uma leitura unilateral dos fatos. É necessário desempenhar funções simultâneas, que são operacionais e estratégicas, de processos e de pessoas. São dois eixos fundamentais que estabelecem os quatro papéis para o RH.

O primeiro papel é de administração e estratégias de RH. Trata-se de parceria estratégica na qual os profissionais de RH fazem ajuste das estratégias da área com a estratégia organizacional. Este processo é chamado, também, de diagnóstico organizacional. Assim, o profissional é percebido como parceiro estratégico (ULRICH, 1998).

O segundo papel é a administração de infra-estrutura da empresa. Entende-se que é possível alcançar a eficiência administrativa de duas maneiras. Na primeira, garantindo-se a eficiência nos processos de RH; e, na segunda, aumentando a eficiência geral de uma empresa, por meio de executivos, contratações, treinamento e premiação de gerentes que aumentam a produtividade e reduzem as perdas. Seria

uma reengenharia dos processos da organização para construir uma infra-estrutura eficiente. O profissional de RH é percebido como um especialista administrativo (ULRICH, 1998).

O terceiro papel é a administração da contribuição dos funcionários. Neste, há a metáfora do defensor dos funcionários, ouvindo-o e identificando maneiras de dotá-los de recursos que atendam suas demandas. A meta é obter mais envolvimento e competência do quadro de pessoal a partir da provisão de recursos necessários aos empregados. Aqui o profissional de RH tem o papel de defensor dos funcionários (ULRICH, 1998).

E, por último, a administração da transformação e da mudança, que tem por objetivo assegurar a capacidade para a mudança organizacional. O resultado esperado é a criação de uma organização renovada. E o profissional de RH é percebido como um agente de mudança (ULRICH, 1998).

Para melhor entender esses papéis, Ulrich (1998) propõe a consideração de três pontos: os resultados a serem atingidos desempenhando-se cada papel, a metáfora característica ou imagem visual que acompanha cada papel (agente de mudança) e as atividades que esse profissional deve executar para realizar cada papel.

Nessa economia em que o conhecimento precisa ser compartilhado, torna-se fundamental a aplicação das habilidades dos profissionais de RH em saber como iniciar, apoiar e sustentar os processos que promovam o aprendizado organizacional (TEIXEIRA FILHO, s.d., p.3). Pois, como afirma Stewart (1998): “as pessoas que tentam gerenciar o conhecimento da empresa muitas vezes se vêem presas à questão de decidir se o conhecimento é importante ou não” (p.9).

Ulrich (1998) argumenta que a gestão de RH pode preparar as pessoas para a mudança, dar suporte e apoio estratégico e operacional. Stewart (1998) enfatiza que a gestão de pessoas deve buscar formas de valorização do conhecimento na organização, a partir do adequado gerenciamento. E cabe ao profissional de RH articular na empresa os processos básicos de gestão.

Num seminário realizado com profissionais de Recursos Humanos, chamado Seminário G3<sup>1</sup>, foi feito o seguinte questionamento: “quais deverão ser o espaço e as demandas de RH nas organizações do futuro?”. Uma das respostas foi direcionada à responsabilidade de atrair e reter a inteligência e conhecimentos essenciais à organização, a partir da aprendizagem organizacional e disseminação do conhecimento. Esses conceitos estão relacionados com gente e, se o RH não ficar atento, essa responsabilidade em curto espaço de tempo estará nas mãos de outras áreas. Esse foi o alerta explicitado pelos próprios profissionais de RH (QUEIROZ; CAMPOS, 2000).

Fleury e Fleury (2000) citam o trabalho de Fischer (1998) para abordar alguns pontos fundamentais da gestão estratégica dos recursos humanos nas empresas, voltadas para a GC. Entre eles destacam-se: a capacitação de competências necessárias às estratégias de negócio e o desenvolvimento de competências essenciais. Choo (2003) menciona que a organização que conta com a competência e a experiência de sua equipe é capaz de aprender e inovar constantemente.

A organização, por sua vez, tem papel fundamental no investimento do capital humano para melhorar as habilidades e talento da população (ALVESSON, 1997; BECKER; GERHART, 1996 - *apud* DAVEL; VERGARA 2001; CRAWFORD, 1994). Além disso, busca identificar e desenvolver recursos para administrar seu conhecimento de maneira mais eficiente que seus competidores, já que ele é considerado o principal ativo estratégico da organização (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001).

## **2.3 Conhecimento como fator de vantagem competitiva**

Com embasamento no conceito de Drucker (1999), entende-se que estratégia é algo que impulsiona a empresa a atingir os seus resultados, num ambiente imprevisível.

---

<sup>1</sup> Seminário G3: seminário realizado por profissionais de um Grupo de Recursos de São Paulo. O G3 ocorreu em 1998, conduzido pela Fundação Dom Cabral. O objetivo principal foi identificar as principais competências a serem exigidas no futuro em torno da gestão de pessoas e debater os

Ela permite que a organização seja oportunista e tenha práticas eficazes, sempre antecipadas ao concorrente. Alinhados ao pensamento de Drucker (1999), Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) relatam que uma “organização possui vantagem competitiva quando o seu desempenho é superior ao do seu concorrente” (p.95).

O planejamento estratégico das empresas deve ser focado na renovação de atividades e produtos diferentes de seus concorrentes para gerar valor ao mercado em que atuam e também vantagem competitiva. Fleury e Fleury (2000) caracterizam a estratégia empresarial em dois tipos: a estratégia de negócio da empresa, em que ocorre a definição do tipo de negócio que deseja atuar; e a estratégia funcional, que é a contribuição de cada função da empresa na estratégia de negócios. Esses autores citam a definição utilizada por Schwaninger (1987), que argumenta que “desenvolvimento de estratégia é a gestão do processo de aumentar o conhecimento” (FLEURY; FLEURY, 2000, p.41).

Em uma economia em que há competição internacional e rápida globalização, as empresas são diferenciadas pelo que sabem. O ciclo de produtos dura cada vez menos, nem sempre o que fez sucesso no passado ainda é viável, as empresas devem ser ágeis, se adaptar às mudanças e identificar novos fatores de eficiência. Por isso, “numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.15).

Davenport e Prusak (1998), citando Paul Romer, estudioso da economia do conhecimento, referem-se ao conhecimento como o único recurso que tem potencial ilimitado de crescimento. Com base nos estudos de mercado, percebe-se que uma empresa consegue ser inovadora por um determinado período. A concorrência, com o passar do tempo, consegue equiparar seus produtos em qualidade e preço em relação ao líder de mercado. Mas, se a empresa é gestora de conhecimento, quando isto ocorrer, ela estará numa nova fase de qualidade, de criatividade e de eficiência. Por isso, “a vantagem do conhecimento é uma vantagem sustentável” (p.20).

Se o conhecimento existe, somente justifica cultivá-lo com base nas estratégias do negócio. Quando se refere à gestão dos ativos intelectuais, é necessário ter clareza de sua contribuição para o crescimento e alcance de resultados empresariais. Ou seja, utilizar o capital intelectual de forma que suporte o sucesso organizacional (STEWART, 1998).

Em resumo, uma estratégia que contemple a gestão do conhecimento é o primeiro passo para geração da vantagem competitiva.

## **2.4 Conceituando dados, informação e conhecimento**

Essa seção justifica-se pelo fato de que em vários modelos de GC é abordado o assunto criação do conhecimento. Inclusive nos modelos de GC apresentados neste trabalho, a criação faz parte das premissas. Há acentuada confusão quanto aos conceitos de dados, informação e conhecimento, o que requer melhor entendimento sobre o assunto.

Dados, informação e conhecimento não têm o mesmo significado, embora sejam muito parecidos. Há inter-relação e evolução que envolvem os três conceitos, pois, para gerar conhecimento, é necessário que o dado seja transformado em informação. “A diferença entre os termos é basicamente uma questão de grau” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.1).

Dados são registros organizados. São os conhecidos bancos de dados de clientes, itens internos da organização, entre outros. A sua leitura isolada não remete a qualquer tomada de decisão, pois não tem significado. São coletados, processados e armazenados, normalmente, com a utilização da tecnologia,:

Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a evento. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. Quando um cliente vai a um posto de gasolina e enche o tanque do seu carro, essa transação pode ser parcialmente descrita como dado: quando ele faz a compra; quantos litros consumiu; quanto ele pagou (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.2).

O mais importante é compreender o significado dos dados. Sem eles, a construção da informação é comprometida. Empresas, muitas vezes, fazem investimentos em tecnologia para armazenamento de dados na certeza de que terão solucionado os problemas e necessidades do seu negócio. Eles são fundamentais, pois, organizados adequadamente, podem transformar-se em informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.3)

Já a informação é diferenciada de dados por ter significado (DRUCKER *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Ela já é o dado com “tratamento” para dar significado e contribuir com as soluções de problemas e é gerada a partir do momento em que se agrega valor aos dados. É uma mensagem, havendo emitente e receptor.

Para que os dados sejam transformados em informação agregando valor, é necessário (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.5):

- Contextualização: saber a finalidade dos dados.
- Categorização: identificar os dados relevantes.
- Cálculo: análise matemática ou estatística.
- Correção: eliminação de erros.
- Condensação: concisão dos dados.

Avançando mais um pouco, chega-se ao conhecimento, que é ainda mais profundo. É uma mistura de elementos e existe, principalmente, dentro das pessoas. Como em processo de cadeia evolutiva, conhecimento deriva da informação, assim como ela deriva dos dados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6). O ser humano é agente ativo na transformação da informação em conhecimento a partir de:

- Comparação: relacionar a situação com outras já conhecidas.
- Conseqüências: implicações que afetam as decisões.
- Conexões: relação do novo conhecimento com o já acumulado.
- Conversação: referência do pensamento das outras pessoas sobre essa informação.

De forma geral, pode-se dizer que o conhecimento encontra-se “dentro das pessoas e é uma mistura de experiências, valores, informação contextual e *insight*” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6). E é um recurso que aumenta à medida que é



utilizado. Fleury e Oliveira Jr. (2001, p.100) corroboram que o “conhecimento também pode ser entendido como informações associadas à experiência, à intuição e aos valores”.

Crawford (1994) afirma que conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico, o que leva a entender que o conhecimento está imediatamente ligado à ação. Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem que o conhecimento é criado pelos indivíduos e, a partir deles, há criação de conhecimento na organização. Complementando essa idéia, Davenport e Prusak (1998, p.6) discorrem que o conhecimento pode ser encontrado nas pessoas e ser identificado, também, em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Na organização, ele é gerado de maneira informal ou sistematizado. E é citado por autores como o principal ativo das organizações e a chave para uma vantagem competitiva sustentável (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998).

O conhecimento na organização precisa ser visível. Por isso, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam uma distinção entre conhecimento tácito e explícito. Como tácito, eles entendem que seja: “algo dificilmente visível e exprimível. Altamente pessoal e difícil formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros” (p.7). São as habilidades inerentes à pessoa. Baseados na idéia de Polanyi (1996), eles comparam o conhecimento tácito a um *iceberg*, onde as idéias expressas em palavras se referem apenas à ponta em relação ao resto do conjunto. É subjetivo. Já o conhecimento explícito é caracterizado como aquele estruturado e externalizado. Fazem parte desse conhecimento as normas, livros, registros, procedimentos de trabalho, entre outros. É mais objetivo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Fleury (2001), o conhecimento tácito é aquele mais difícil para formalizar, enquanto o explícito é transmissível em linguagem formal. Na opinião de Spender (1996, *apud* FLEURY, 2001, p.100), o conhecimento tácito é aquele que “ainda não foi explicado”, mas pode ser codificado.

O QUADRO 1 apresenta a síntese da distinção entre conhecimento tácito e explícito.

**QUADRO 1**  
**Dois tipos de conhecimento**

<b>Conhecimento tácito (Subjetivo)</b>	<b>Conhecimento explícito (Objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p.67).

Alguns autores reconhecem que o conhecimento tácito é mais valioso, a exemplo de Cruz (2002, *apud* KUKLA; KRUGLIANSKAS, 2003, p.150), que conceitua o conhecimento tácito como “aquele que o ser humano acumula ao longo de sua vida, sua captura é mais difícil, entretanto, é o mais valioso”. A partir dele é gerado o conhecimento coletivo.

Nonaka e Takeuchi (1997) analisam as empresas japonesas e indicam que o princípio gerador da inovação e sucesso dessas empresas na conquista de espaço na concorrência internacional é a habilidade em criar e administrar o conhecimento organizacional. Esse pensamento direciona-se para o entendimento de que a criação do conhecimento é a habilidade de criar conhecimento novo, difundi-lo e incorporá-lo em outras inovações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para a manutenção do ciclo de criação do conhecimento, é preciso garantir condições favoráveis e formação das pessoas, por isso, será abordado na próxima seção o assunto aprendizagem organizacional.

## **2.5 Aprendizagem organizacional**

Nas organizações, o processo de aprendizagem e gestão do conhecimento é que proporciona às empresas o desenvolvimento das competências necessárias para se tornarem competitivas e atingirem os objetivos traçados conforme sua estratégia. E

é necessário que elas criem um ambiente favorável para que as pessoas aprendam (FLEURY, 2001).

O princípio fundamental da aprendizagem organizacional é o desenvolvimento da capacidade estratégica da organização em longo prazo. A criatividade e o empreendedorismo aplicados na organização é que propiciam a criação da estratégia competitiva (KILIMNIK, 2000). Dessa forma, é necessário proporcionar condições necessárias à aprendizagem organizacional, disponibilizando conteúdos e informações de modo que os indivíduos, a partir de suas necessidades, possam adquirir novos conhecimentos.

Em consequência à valorização do conhecimento como fator estratégico de vantagem competitiva, a aprendizagem ganhou relevância no processo de gerenciamento do conhecimento. Ela deve fazer parte do conjunto de estratégias organizacionais para aquelas organizações que objetivam ser inovadoras (VASCONCELOS; FERREIRA, 2002).

O clima de abertura é um dos facilitadores que promovem a aprendizagem (NEVIS; DIBELLA; GOULD, 1998). O local onde as pessoas podem expressar seu ponto de vista, mesmo que sejam opiniões opostas, gera oportunidade de aprendizado. Essa abordagem pressupõe que a aprendizagem é um processo social. Comparando as organizações como realidades sociais, Morgan (1996, p. 36) refere que as pessoas utilizam a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões e todos os conceitos como um ponto referencial para dar sentido ao trabalho que desenvolvem.

E é nesse contexto social que Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) mencionam as microcomunidades. São grupos formados na organização e que compartilham as mesmas práticas, mas que têm o grande desafio de se comprometerem com os objetivos do grupo e não apenas com o seu próprio objetivo. Terra (2001) conceitua a comunidade de prática como “uma rede de aprendizado, uma espécie de clube “semi-aberto”, cuja adesão é baseada em relações de intensa confiança e também na contribuição de cada um para os interesses comuns de aprendizado (p.33)”. A tecnologia, por sua vez, amplia os horizontes dessa prática e possibilita que as pessoas se interajam com outros departamentos.

Para melhor entendimento do aprendizado organizacional, é preciso, primeiro, saber o que é a aprendizagem individual. Angeloni (2002) cita Kim (1993) para fazer essa definição: “o aprendizado individual pode ser entendido como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, age” (p.82).

Já a aprendizagem organizacional caracteriza-se pelo processo coletivo subsequente ao individual e a soma de todos os conhecimentos obtidos na organização (ANGELONI, 2002).

McGee e Prusak (2001) acreditam que aprendizado individual é “uma aquisição de novas capacidades e perspectivas e não aquisição de novos fatos” (p.208). Pensar sobre coisas novas e com utilidade prática é que se torna relevante para a organização.

Recuperando o conceito de aprendizagem organizacional, Fleury (2001) sugere que seja “um processo de mudança provocado por estímulos diversos, mediado por emoções e que pode se manifestar ou não em modificações no comportamento de uma pessoa” (p.96).

A definição de aprendizagem organizacional por Nevis, Dibella e Gould (1998, p.184) parte da premissa de que esse processo utiliza a experiência já adquirida pela organização para manter ou melhorar o seu desempenho. Esses autores ainda definem três fatores importantes para o sucesso, após pesquisas em empresas bem-sucedidas: competências essenciais que servem como ponto de partida para novos serviços e produtos; atitude de melhoria contínua; e capacidade de renovar.

A aprendizagem organizacional ocorre com a participação ativa dos indivíduos. Eles são os agentes que reagem às mudanças de ambiente, identificam e fazem correção dos erros a partir de modificação de estratégias, suposições e normas (CHOO, 2003).

Reich (1998, *apud* KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001) compartilha a sua valorização pela aprendizagem organizacional tanto para os trabalhadores quanto para os gerentes de alto nível, quando:

Quer construir uma empresa que sobreviverá à boa idéia pioneira? Crie uma cultura que valorize o aprendizado. Quer construir uma carreira que permita desenvolver-se, assumindo novas responsabilidades? Cultive a fome de aprender – associe-se a uma organização onde terá a oportunidade de aprender continuamente (p. 11).

Sem aprendizagem, as pessoas realizam o trabalho limitando o seu potencial a repetir velhas práticas. De acordo com esse conceito, a ação e intenção humana é que geram as organizações que aprendem com o objetivo de promover a melhoria organizacional (GARVIN, 2000). A definição de uma organização que aprende é proposta por esse autor como “a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias” (p.54).

Segundo Garvin (2000), essas organizações são habilitadas em cinco atividades: solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias e transferência de conhecimentos de maneira rápida e eficiente em toda a organização. A organização migra de uma forma intuitiva de solução de problemas para uma maneira mais sistemática. Essas cinco atividades são utilizadas por empresas que gerenciam seu conhecimento ativamente para assegurar o seu sucesso, não deixando nas mãos do acaso o futuro do aprendizado organizacional.

Teixeira e Guerra (2002, *apud* CARVALHO, 2006) ressaltam que a aprendizagem permite que a organização, ao longo do tempo, desenvolva suas competências. Eles enfatizam a relação de gestão de competências com gestão do conhecimento.

A GC, em sua origem, é mais direcionada para ações da administração de Recursos de Humanos, portanto, refere-se às pessoas e aos desafios de alinhar competências pessoais às competências organizacionais (CARVALHO, 2006).

Fleury e Fleury (2000) também definem o modelo de competências como o alinhamento estratégico das políticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais. A noção de competências por esses autores é percebida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidade que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (p.21)”.

Ações isoladas de formação e treinamento não garantem sucesso na aprendizagem. O processo deve ser contínuo para manter as habilidades dos trabalhadores compatíveis com as exigências da economia do conhecimento. As empresas, por sua vez, têm o papel de proporcionar atualização aos empregados, pois o maior problema de depreciação do capital humano é “a rapidez com que o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos” (CRAWFORD, 1994, p. 44). Portanto, o aprendizado organizacional é atingido por intermédio do processo de gestão do conhecimento (GARVIN, 2000).

## **2.6 Gerindo o conhecimento**

Gestão do conhecimento ainda é um estudo recente, por isso, há uma diversidade de conceitos referentes ao tema. O consenso de vários estudiosos é que a sua aplicação é favorável e gera conseqüências positivas à empresa, tanto no mercado externo, quanto para o público interno. E para as organizações se manterem competitivas, é necessário possuir conhecimento e gerenciá-lo (GARVIN, 2000; GATTONI, 2004; PIOVEZAN, 2003).

A informação tornou-se abundante, ágil, de fácil acesso e permite estabelecer até redes de relacionamento virtuais. O termo “Era Informacional” tem se tornado cada vez mais comum e é percebido como diferencial para pessoas e organizações. A conexão contínua de grupos, regiões e países caracteriza uma sociedade baseada na tecnologia. Todavia, o que realmente gera diferencial é saber gerenciar essa informação como um recurso valioso (GATTONI, 2004).

O caos informacional pode ser um dos motivos para implantar-se a estratégia de GC na organização. A quantidade de informações disponibilizadas aos empregados de maneira desordenada e em abundância pode dificultar a vida dos atuais trabalhadores, já que perdem muito tempo lendo *e-mail*, participando de reuniões, atendendo telefone, entre outros (CASSAPO, 2003).

Na atual economia, a GC recebe especial atenção. Aos profissionais é requerido o desenvolvimento da habilidade de relacionamento tanto internamente quanto com o público externo à organização (VASCONCELOS; FERREIRA, 2002). Os autores distinguem a GC em três momentos: aquisição e geração do conhecimento; disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento; codificação do conhecimento ou construção da memória.

As organizações se diferenciam e se tornam vencedoras quando são capazes de adquirir, interpretar e utilizar de forma eficaz a informação (FLEURY; FLEURY, 2000; MCGEE; PRUSAK, 2001). Apenas o acúmulo do conhecimento não proporciona a ninguém e a nenhuma organização o poder para competir. De acordo com Piovezan (2003), “a implantação coordenada da GC cria vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação” (p.172).

Referenciando Huber (1991), que em sua pesquisa havia descrito quatro estágios para o processo de aprendizagem, Nevis, Dibella e Gould (1998, p.184) defendem apenas três estágios:

- Aquisição do conhecimento: criação e desenvolvimento.
- Compartilhamento do conhecimento: disseminação daquilo que já foi aprendido.
- Utilização do conhecimento: disponibilizar o conhecimento para utilizar em novas situações.

Criar, adquirir, transferir e modificar seu comportamento são as habilidades requeridas às organizações que aprendem. Segundo Garvin (2000, p.54), somente com essas habilidades “é possível à organização refletir e gerar novas idéias e produtos, tornando-se cada vez mais competitivas”. Esse autor ainda enfatiza que as idéias novas é que implicam o desenvolvimento do aprendizado, propiciando a solução de problemas.

Na alta administração se encontram os principais condutores da estratégia da empresa, por isso eles são os agentes patrocinadores de todo o processo de GC (TERRA, 2001). A GC é a centralização da gestão no processo do conhecimento. O autor, além de entrelaçá-la à estratégia organizacional, define sete dimensões da gestão do conhecimento (p.103):

- Fatores estratégicos e o papel da alta administração: têm o papel de definir as áreas do conhecimento e as diretrizes de inovação.
- Cultura e valores organizacionais: são as normas e eventos que permitem interpretações das atitudes.
- Estrutura organizacional: definindo o grau de flexibilidade das atividades e de atitudes empreendedoras.
- Administração de recursos humanos: práticas para o desenvolvimento de compartilhamento e administração da base de dados.
- Sistemas de informação: referem-se à tecnologia e critérios de compartilhamento e administração de base de dados.
- Mensuração de resultados: refere-se aos critérios para avaliar os resultados incorporados com a gestão do conhecimento.
- Aprendizado com o ambiente: relacionado à integração com fornecedores, clientes e não-clientes, unidades de pesquisa e alianças.

No entendimento de Stewart (2002, p.172), a GC se resume em “identificar o que sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retorno”. Esse conceito não pressupõe o uso da tecnologia, entretanto, a prática nas grandes empresas não admite a falta da máquina e seus recursos e *softwares* modernos nessa gestão. Em empresas americanas é comum um pacote de aplicativos que abrange:

- Intranet: meio para conseguir informações sobre a empresa, já que é acessada por todos.
- Armazenamento de dados e busca de dados: com os dados da empresa armazenados com o apoio da tecnologia, é possível, por exemplo, buscar os dados para análise do comportamento dos clientes para tomada de decisão. Sem o recurso tecnológico não seria possível conseguir identificar tudo isso.
- Apoio à decisão: aplicativos que facilitam a tomada de decisão.



- *Groupware*: tecnologia que facilita o trabalho em grupo por meio do compartilhamento de arquivos.
- Gerência de relacionamento com clientes: é a integração de todas as informações da empresa sobre seus clientes, de forma que se desenvolva uma memória institucional.
- Fontes de informação *on-line*: diferentes modalidades de serviços disponibilizadas via *intranet* e *internet*.
- *Bulletin boards* eletrônicos: é a busca de conhecimento em pontos de encontro eletrônicos, onde é colocada a pergunta e aquele que sabe dá a resposta.

Apesar da explosão da tecnologia e internet, o conhecimento é tão importante em empresas de alta tecnologia quanto de baixa tecnologia (STEWART, 2002). E para implantar a GC não é necessário começar com projetos financeiros dispendiosos e sem direcionamento, o importante é relacionar com a estratégia corporativa, como orienta Cassapo (2003): faça algo simples, *keep it simple and strategic*.

A proteção ao conhecimento também é um aspecto abordado por autores que preconizam que tão importante quanto a criação do aprendizado, a sua estruturação, promoção da melhoria contínua, reconhecimento e proteção são fundamentais, pois isso é patrimônio (GARVIN, 2000; PIOVEZAN, 2003).

## **2.7 Fundamentos de organização do conhecimento**

A GC é considerada uma forma diferente e centrada no ser humano. Essa gestão questiona e instiga o pensamento no mundo organizacional quanto à forma tradicional de lidar com o conhecimento. Conseqüentemente, as organizações passam por mudanças para se adaptarem a essa nova perspectiva (DAZZI, 2004).

A literatura disponibiliza vários modelos de implantação de GC nas organizações. Um aspecto em comum nos modelos é o reconhecimento do papel estratégico do conhecimento na competitividade das empresas.

Para este trabalho foram selecionadas nuances de fundamentação que dão base para pensar-se nas organizações do conhecimento que têm enfoque na estratégia, poder decisório e vantagem competitiva. São apresentados três fundamentos:

- Conversão do conhecimento por Nonaka e Takeuchi (1997). Justifica-se uma rápida abordagem, em virtude de ser referência por vários outros fundamentos de suporte de GC e, por isso, é considerado fundamental neste trabalho, além de servir de referência para Choo (2003), também abordado neste estudo.
- Estratégia de sobrevivência e avanço, por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001). Este modelo retrata o conhecimento como fator fundamental na estratégia da organização.
- E, por fim, a organização do conhecimento por Choo (2003). Esta é uma abordagem mais recente e que amplia a visão de GC. Este é o marco teórico para a pesquisa de campo desta pesquisa.

### **2.7.1 Conversões na criação do conhecimento**

As conversões do conhecimento tácito e explícito constituem a essência da abordagem teórica da criação do conhecimento no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). De acordo com esses autores, a criação do conhecimento na organização acontece com a interação do conhecimento tácito e explícito. Esse processo é definido por eles como conversão do conhecimento e contempla quatro processos de conversão que tem início na conversão de conhecimento tácito para tácito, de tácito para explícito, de explícito para explícito e, por último, de explícito para tácito.

A conversão do conhecimento tácito em tácito é denominada “socialização”. É o processo de compartilhamento de experiências. A transferência do conhecimento tácito de um indivíduo para outro ocorre basicamente pela observação, imitação e prática e pode se dar sem o uso da linguagem. Está relacionada a teorias dos processos de grupo e de cultura organizacional.

A conversão de conhecimento tácito em explícito é denominada “externalização”. É o modo de conversão chave para a criação do conhecimento, por criar conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. A conversão se verifica por meio

do uso seqüencial de metáfora, analogia e modelo e uma reflexão coletiva. Normalmente iniciado com diálogo ou conversa reflexiva.

A “combinação” é a conversão de conhecimento explícito em explícito. A troca de conhecimento pode acontecer por intermédio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. A interação entre conceitos principais e conceitos intermediários está relacionada a essa conversão. Suas raízes estão no processamento de informações.

E, por fim, a “internalização” é a conversão do conhecimento explícito em tácito, “aprender fazendo”, ou seja, está diretamente relacionada ao aprendizado pela prática de simulações. Para ocorrer a conversão, são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais e histórias orais. A documentação facilita o entendimento das experiências do indivíduo, aumentando seu conhecimento tácito, além de contribuir com a transferência de conhecimento explícito para outras pessoas. A internalização está intimamente relacionada à teoria organizacional.

Esses modos de conversão objetivam transformar o aprendizado individual em coletivo para viabilizar a criação do conhecimento organizacional. E as duas últimas conversões relacionadas dependem do envolvimento ativo do indivíduo.

Neste contexto, a base para criação do conhecimento organizacional é a conversão do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa, de tal maneira que para a empresa gerar conhecimento é necessário completar o que Nonaka e Takeuchi (1997, p.80) definem como a espiral do conhecimento. Essa espiral apresenta a dinâmica existente entre o conhecimento tácito e explícito como um ciclo contínuo.

Em síntese, essa espiral indica que o modo de socialização desenvolve uma interação que provoca o compartilhamento de experiências. Na seqüência, a externalização causada pelo diálogo utiliza metáfora ou analogia para articular o conhecimento tácito. Em seguida, o conhecimento recém-criado e o já existente provocam a combinação. Para encerrar o ciclo, a internalização é provocada pelo “aprender fazendo”.

A FIG. 1 retrata o ciclo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997)

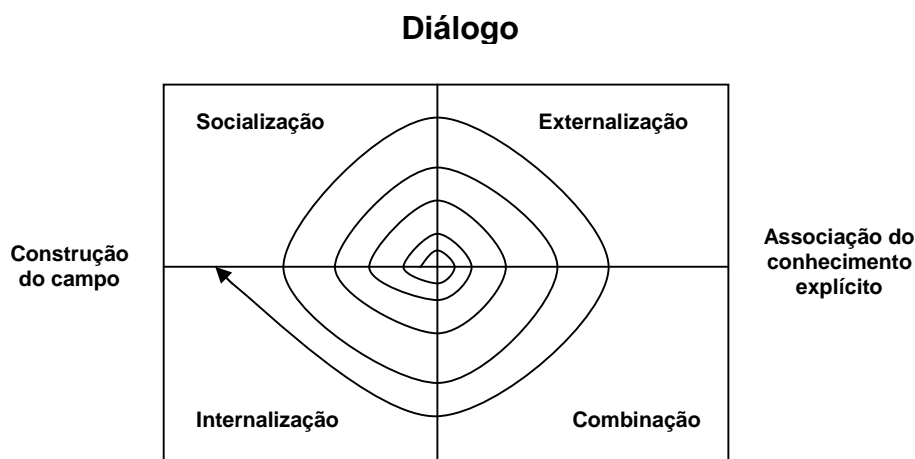


FIGURA 1 - Espiral do conhecimento.

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

O papel da organização “é mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual”, afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p.82). Já que o conhecimento organizacional tem como base o conhecimento tácito do indivíduo, é preciso garantir e gerar a fluidez desse ciclo.

### 2.7.2 Estratégia de sobrevivência e de avanço

O modelo apresentado por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) se apóia na premissa de que o conhecimento deve estar alinhado ao referencial estratégico da organização. O conhecimento na organização somente se justifica estrategicamente se gera resultados e lucros acima da média setorial, tanto em curto quanto em longo prazo. Eles abordam o termo gestão do conhecimento como algo limitado, pois o termo “gestão” implica controle de processos. O conceito apresentado pelos autores é “capacitação do conhecimento” e gera significativo desafio para os gestores: “sob nossa perspectiva, os gerentes devem promover a criação de conhecimento, em vez de controlá-la, e os aspectos específicos sobre por que e como fazê-lo. Chamamos esse processo de capacitação para o conhecimento” (p.12).

Por intermédio das ferramentas que compõem a capacitação é possível transformar o conhecimento da organização em iniciativas para a criação de valor. Para isso, primeiro é necessário identificar o que a organização sabe e transformar o conhecimento tácito em algo aplicável e utilizável. Essa é a primeira atribuição dos gerentes. Em pesquisa realizada em 1997 com executivos, foram identificadas algumas empresas pioneiras. Elas fizeram o mapeamento dos ativos intelectuais com vistas ao conhecimento necessário para o futuro e definiram quais ações e objetivos específicos deveriam ser tratados no presente.

Para compreensão do modelo é preciso esclarecer a abordagem estratégica do conhecimento utilizada pelos autores. Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), fundamentados no trabalho de Von Krogh, Ross e Slocum (1994), destacam duas estratégias do conhecimento; “estratégias de sobrevivência, em que as empresas exploram o conhecimento para manter o atual nível de sucesso e desempenho; e a estratégia de avanço, que enfatiza o êxito no futuro e a melhoria do desempenho” (p.92).

As estratégias de sobrevivência têm o propósito de atuar nas oportunidades existentes e neutralizar as ameaças do ambiente. Elas acentuam os pontos fortes e atenuam os pontos fracos da organização em relação ao conhecimento organizacional. Essa estratégia pretende assegurar a rentabilidade e os padrões atuais de sucesso e de desempenho. Seu foco é no curto prazo. Essa estratégia procura dificultar o aparecimento de outra concorrente e preparar a organização para reagir aos substitutos de seus produtos (FAJEY; NARAYANAN, 1986; PORTER, 1990 - *apud* KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

A estratégia de avanço objetiva projetar a organização no futuro e aumentar o seu desempenho. É focada no longo prazo. Ela tenta eliminar os pontos fracos na futura base de recursos e realça os pontos fortes. Possibilita a criação de novos conceitos de produtos e serviços, além de tornar visível a posição dos produtos, em comparação com as concorrentes no mercado. Essa estratégia é típica de setores emergentes, como tecnologia da informação, serviços financeiros e telecomunicações. Os papéis dos participantes ficam em transição contínua.

A estratégia de avanço é baseada na criação de novos conhecimentos, que é composta de cinco fases: o compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipos e nivelação do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento tácito ocorre a partir da socialização da equipe de projeto, ou a chamada microcomunidade do conhecimento. Os membros, por meio da socialização, têm a oportunidade de chegar a um consenso sobre uma visão comum e sobre a crença quanto à maneira de agir em determinada situação. Para efetivar o compartilhamento, cria-se uma interação por intermédio do diálogo pessoal, viabilizando a troca de experiências. No compartilhamento, é exigida uma proximidade física, pelo fato de estar vinculado aos sentimentos, experiências e movimentos corporais. Há algumas maneiras típicas de compartilhar o conhecimento tácito (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001):

- Observação direta: das tarefas em andamento e habilidades de seus executantes, como na relação mestre-aprendiz, aprimorando a capacidade de agir em situações semelhantes.
- Observação direta e narração: quando os observadores acompanham a execução de uma tarefa e recebem explicações sobre o trabalho, por meio de metáforas.
- Imitação: quando os observadores tentam imitar a execução das tarefas.
- Experimentação e comparação: quando diversas soluções são experimentadas e comparadas com o desempenho de um outro especialista.
- Execução conjunta: quando conjuntamente os membros de uma comunidade executam uma tarefa, agregando valores e atividade, por meio de dicas dos mais experientes.

A criação de conceitos é a fase em que o diálogo possibilita transformar o conhecimento tácito em explícito por meio do raciocínio dedutivo e indutivo. A linguagem é utilizada como um instrumento de “comunicação de veículo de pensamento”, assim denominado por Michael Dummet (1993, p.151, *apud* KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.109). O modelo mental compartilhado é externado em conceitos explícitos, através da linguagem, de práticas e de julgamentos

compartilhados. Por isso, o desenvolvimento de uma linguagem adequada para comunicar novas experiências é crucial na criação de conceitos (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

A justificação de conceitos é a fase de avaliação da criação de conceitos, considerando os objetivos do negócio. Nessa etapa há o envolvimento da microcomunidade, chefes de departamento, gerentes de negócios, alta administração, fornecedores, clientes. Esses participantes precisam chegar a um acordo quanto aos critérios a serem considerados. O tema crucial aqui é se os participantes acreditam que o conhecimento em questão é fator de vantagem competitiva, se o conceito é compatível com as estratégias de avanço da empresa e se eles são compatíveis com os valores futuros da empresa. As respostas podem afetar a estratégia de avanço, bem como a estratégia de sobrevivência. Não se justifica abandonar precipitadamente um conceito por insuficiência de dados. É provável que no decorrer dessa fase sejam atribuídos novos significados aos conceitos. Como a etapa de criação de conceitos está diretamente ligada às pessoas, o conceito torna-se emocional. Dessa maneira, a fase de justificação deve levar em conta as expressões e experiências individuais. Quando todos os participantes expõem suas opiniões, emoções e pensamentos, o processo evolui (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

A construção de protótipos é a fase de criação de novos produtos com perspectiva concreta. Os participantes abrangem ampla variedade de funções como marketing, fabricação, manutenção e planejamento estratégico. É uma fase considerada lúdica e linear. O protótipo é construído a partir da combinação de conceitos, produtos, componentes e procedimentos já existentes com o novo conceito. A criatividade é fundamental aos participantes no momento do desenvolvimento do objetivo físico ou de oferta de serviço inicial. Ainda nas fases iniciais do protótipo, uma demonstração aos clientes produz resultado positivo, para perceber as primeiras reações em relação ao projeto (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

A última etapa é a nivelação do conhecimento e apresenta o grande desafio de nivelar o conhecimento, delineando cada fase do processo de criação. Como argumenta Sveiby (1996, *apud* KROGH; ICHIJO; NONAKA. 2001, p.116), “o

conhecimento transferido dever ter valor local” para que o conhecimento seja alavancado na organização. Os gerentes devem disseminar o novo conhecimento para os demais membros da organização, realizar a documentação e assegurar a circulação do novo conhecimento (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

As duas estratégias, de sobrevivência e de avanço, necessitam de igual atenção gerencial. O que diferencia esse papel é que enquanto na estratégia de sobrevivência o conhecimento e as experiências anteriores dos gerentes sobre o ambiente de negócios possuem grande valor, nas estratégias de avanço são necessárias abordagens criativas, intuitivas e imaginosas do pessoal de nível médio e da linha de frente.

É importante procurar o equilíbrio entre as atuações no curto ou longo prazo, uma vez que “a preocupação com a sobrevivência no presente colocará em risco o próprio futuro” (MARCH, 1991 *apud* KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.101).

A implantação desse modelo contempla cinco aspectos: vantagem competitiva, papel estratégico do conhecimento, processos de conhecimento e os resultados esperados. O QUADRO 2 relaciona esses aspectos para cada estratégia.



## QUADRO 2

## Referencial estratégico para o conhecimento

<b>Estratégia</b>	<b>Vantagem competitiva</b>	<b>Fontes da vantagem competitiva</b>	<b>Papel do conhecimento</b>	<b>Importantes processos de conhecimento</b>	<b>Resultados</b>
Sobrevivência	Rentabilidade corrente	Economias de escala	Valioso, difícil de imitar e de substituir	Transferência de conhecimento	Rentabilidade superior à média setorial
	Não implementada pelos concorrentes	Economias de escopo	Exclusivo ou público		
	Os que tentam, não conseguem reproduzir as vantagens originais	Diferenciação o produto/serviço.	Capacidade de transferência às vezes é mais importante que o conteúdo	Melhoria contínua	
Avanço	Rentabilidade futura	Economias de escala potenciais	Novos conhecimentos para inovação dos processos e produtos	Criação de conhecimento	Rentabilidade futura superior à média setorial
	Não implementada pelos concorrentes	Economias de escopo potenciais	Novos conhecimentos transferíveis	Inovação radical	
	Os que tentam não conseguem reproduzir as vantagens originais	Diferenciação potencial produtos/serviço			

**Fonte:** Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.93).

A vantagem competitiva de uma organização não dura para sempre. Pode até se estender por período mais longo para a empresa desfrutar do diferencial. Entretanto, surgirão novos conhecimentos, tecnologias e produtos. Isso requer que as empresas implantem as estratégias de sobrevivência, voltadas para a criação de valor, mas sempre pensando adiante, para promover o desempenho futuro a partir das estratégias de avanço (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

As fontes de vantagem competitiva se diferenciam nas duas estratégias. Enquanto as estratégias de sobrevivência exploram as atuais vantagens competitivas, as

estratégias de avanço exploram as futuras fontes para criação de novos negócios. Ambas se baseiam nas fontes que geram a vantagem competitiva (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001), que são o baixo custo de processo e diferenciação de produtos e serviços.

O conhecimento é classificado em duas classes: o conhecimento público e o exclusivo. Barney (1991, *apud* KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001) afirma que o conhecimento exclusivo, aquele detido apenas pela empresa, é fonte de vantagem competitiva quando atende aos critérios de “ser valioso, de difícil imitação pelos concorrentes e de difícil substituição por sucedâneos (p.98)”, enquanto o conhecimento público, acessível aos vários concorrentes, talvez não seja fonte de vantagem competitiva. Mas, quando as estratégias utilizadas visam à sobrevivência, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) salientam que o conhecimento público, apesar de ser disponível a todos, quando bem aplicado aos processos que criam valor torna-se enriquecedor.

O foco dos processos de conhecimento na estratégia de sobrevivência é a transferência. A capacidade de aperfeiçoar o conhecimento existente para alavancar seus processos possibilita sustentar a vantagem competitiva. Por isso, o conhecimento transferido é considerado tão valioso. Já a estratégia de avanço prioriza a criação do conhecimento. Aqui a inovação é fundamental quando se pensa nas perspectivas futuras da organização (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

De acordo com Reich (1998, *apud* KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.11), “na economia baseada no conhecimento, a nova moeda do reino é o aprendizado”. O desenvolvimento de um ambiente capacitante baseado nos relacionamentos pessoais e na solicitude é essencial à criação do conhecimento. A criação desse ambiente proporciona aos trabalhadores o envolvimento em grupo, desenvolvimento e armazenamento de conhecimento. Para a organização, agrega flexibilidade e a projeta para o futuro.

A criação do conhecimento é considerada um processo frágil e demanda alguns cuidados especiais. Por isso, a capacitação abrange um conjunto de atividades organizacionais que ampliam o potencial de criação. São definidos cinco

capacitadores como mais importantes: instilar a visão do conhecimento, gerenciar as conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

O primeiro capacitador, “instilar a visão do conhecimento”, sinaliza a necessidade de instaurar uma visão de conhecimento para fomentar a reflexão sistemática sobre o que a organização deveria saber para melhorar seu desempenho no futuro. A visão bem formulada e entendida propicia a criação de novos conceitos.

O gerenciamento de conversas é o segundo capacitador. As conversas ainda não são tratadas com a devida importância nas organizações. Muitas idéias que poderiam gerar novas idéias se perdem na própria organização. Segundo Krogh, Ichijoe Nonaka (2001), as conversas afetam todas as cinco fases de criação do conhecimento, que seriam: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipos e nivelação de conhecimento. Percebe-se, portanto, a importância de induzir conversas objetivas para o compartilhamento do conhecimento tácito em uma microcomunidade.

O terceiro capacitador é mobilizar os ativistas do conhecimento. Ele indica que é necessário manter permanentemente o engajamento das pessoas na criação do conhecimento. O ativista tem potencial para ajudar cada comunidade a alinhar seu trabalho com a visão geral, pois consegue localizar as redundâncias e sinergias potenciais. O foco é na mobilização das pessoas que iniciam e coordenam os processos de criação de conhecimento.

O quarto capacitador, criar contexto adequado, apresenta a necessidade de um amplo projeto organizacional que unifique espaços físicos, virtuais. O âmbito capacitante é o que impulsiona a criação do conhecimento e *ba*, termo utilizado pelos autores e que se refere ao contexto certo, por possibilitar novos relacionamentos nas microcomunidades.

E, por fim, o quinto e último capacitador, globalizar o conhecimento local, enfatiza a disseminação do conhecimento. Para isso, é preciso desmontar as barreiras físicas, culturais, organizacionais e gerenciais que dificultam o compartilhamento.

O modelo proposto pelos autores recomenda que a escolha estratégica do conhecimento deva estar relacionada com outras estratégias da empresa, porque o desenvolvimento de estratégias baseada no conhecimento requer cuidados e atenção. Cada uma delas proporciona vantagem competitiva distinta e impõe diferentes demandas em termos de conhecimento (KROGH; ICHIO; NONAKA, 2001).

### 2.7.3 Organização do conhecimento

O modelo proposto por Choo (2003) para analisar a organização do conhecimento baseia-se na busca e uso da informação visando à tomada de decisão. Segundo o autor, “a busca de informação é o processo pelo qual o indivíduo procura informações de modo a mudar seu estado de conhecimento” (p.84).

Choo (2003) defende a sua teoria de organização do conhecimento com uma visão holística e entende que uma organização do conhecimento é:

Num primeiro nível, aquela que possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento. Num nível mais profundo, a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza (p.17).

Neste modelo, o conhecimento organizacional emerge dos três modos de usar a informação estrategicamente, a saber: criação de significado (*sense making*), construção de conhecimento (aprendizagem organizacional) e tomada de decisão (baseado no princípio da racionalidade limitada de Herbert Simon). Essas três arenas se conectam para constituir uma rede maior de processo que continuamente gera significado, aprendizado e ações. É importante entender que nessa organização do conhecimento essas três arenas do conhecimento se desenvolvem de forma interligada:

Num nível geral, podemos visualizar a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões como três camadas concêntricas, em que cada camada interna produz os fluxos de informação para a camada externa adjacente... A informação flui do ambiente exterior e é progressivamente assimilada para permitir a ação da empresa (CHOO, 2003, p.30).

O QUADRO 3 apresenta os três modos de usar a informação, conforme Choo (2003).

**QUADRO 3**  
Os três modelos de uso da informação organizacional

<b>Modo</b>	<b>Idéia Central</b>	<b>Resultados</b>	<b>Principais conceitos</b>
Criação de Significado	Organização interpretativa: mudança ambiental. Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção e retenção.
Construção do Conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente. Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito, conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada, premissas decisórias. Regras e rotinas.

Fonte: Choo (2003, p.46).

Choo (2003) considera que a comunicação nas três arenas mencionadas tem papel fundamental. Como contribuição, as tecnologias de informação são utilizadas nesse processo complexo e promove mais confiança entre as pessoas.

A criação de significados dá-se a partir das interpretações do ambiente, o que confere mais compreensão aos membros da organização quanto às mudanças, determinando, assim, seu significado e originando previsibilidade e estabilização. “A

criação de significado é provocada por uma mudança no ambiente que produz descontinuidade no fluxo da experiência, envolvendo as pessoas e atividades de uma organização” (CHOO, 2003, p.21).

A tentativa de dar sentido ao seu ambiente ambíguo é percebida nas organizações na criação de significados. Os membros da organização observam as ações e experiências passadas, com o objetivo de interpretar ou construir suas percepções do ambiente atual, ou seja, é um processo retrospectivo. Choo (2003) orienta que para interpretar o ambiente é preciso seguir o meio de seqüências interligadas de interpretação, seleção e retenção.

Os membros constroem, interpretam o ambiente e desenvolvem interpretações comuns ao que acontece a eles e à organização. Na interpretação, ocorre o isolamento das experiências no ambiente, de forma que elas possam ser rotuladas, convertendo-se os dados brutos do ambiente em dados ambíguos a serem interpretados. Na seleção, as pessoas utilizam a interpretação para escolher significados para os dados ambíguos, assim, cria-se um ambiente significativo para o que está acontecendo na organização. E, por fim, na retenção, a organização armazena o conjunto de significados criados e pode utilizá-los futuramente para definir os novos conhecimentos que precisa desenvolver e planejar para tomar decisões (CHOO, 2003).

A criação de significado, como aborda Choo (2003), pode ser orientada por crenças ou por ações. No processo de crenças, as pessoas têm como referência um conjunto de crenças claras e acrescentam mais informações, construindo estruturas maiores de significado. Já nos processos orientados pela ação, as pessoas partem de seus atos e criam estrutura de significado em volta deles.

O processo de criação de significado exige esforços dos indivíduos da organização, que devem interpretar o novo ambiente com a finalidade de aprofundar essas “compreensões”, selecionar interpretações e aplicá-las, por meio do estabelecimento de relações. Como resultado da criação de significado, espera-se uma rede de significados comuns que atribuem significado a indícios ambíguos.

A segunda dimensão é a construção de conhecimento. No âmbito corporativo, utiliza a percepção, a distinção, a valorização e o aproveitamento de forma efetiva de todos os ativos do conhecimento disponíveis. “A construção do conhecimento é provocada por uma situação que revela lacunas do conhecimento atual da empresa ou do grupo de trabalho” (CHOO, 2003, p. 22). São essas lacunas de conhecimento que impedem, por exemplo, a possibilidade de aproveitar uma oportunidade.

O autor considera que toda organização possui três tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e explícito, a exemplo dos conceitos abordados neste trabalho por Nonaka e Takeuchi (1997), e acrescenta o cultural. Este último indica que são estruturas cognitivas e afetivas usadas por membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade; “ele é expresso em crenças, normas e pressupostos usados para dar valor e importância a novos conhecimentos e informações” (CHOO, 2003, p.23).

Choo (2003) evidencia que os novos conhecimentos são criados a partir da conversão do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), pela construção do conhecimento proposta por Leonard Barton (1995) e pela conexão do conhecimento abordada por Wilkstrom e Norman (1994). O autor faz uma síntese da criação do conhecimento proposta pelos três autores, conforme apresenta o QUADRO 4.

## QUADRO 4

## Abordagem do processo de criação do conhecimento

<b>Processo de conhecimento</b> <b>Wikstrom e Norman</b> <b>(1994, <i>apud</i> CHOO, 2003)</b>	<b>Fases de conversão do conhecimento</b> <b>Nonaka e Takeuchi</b> <b>(1997)</b>	<b>Atividades de Construção do conhecimento</b> <b>Leonard Barton (1995, <i>apud</i> CHOO, 2003)</b>
Processos gerativos geram novos conhecimentos	Partilhar o conhecimento tácito Criar conceitos	Solução compartilhada de problemas Experimentação e prototipagem
Processos produtivos operacionalizam novos conhecimentos	Justificar conceitos Construir um arquétipo	Implementação e integração de novos processos e ferramentas
Processos representativos difundem e transferem novos conhecimentos	Disseminar o conhecimento	Importação do conhecimento

Fonte: Choo (2003, p.219).

“A construção de conhecimento somente é possível por causa dos processos sociais que envolvem a conversão do conhecimento tácito em explícito” (CHOO, 2003, p.36). Essa afirmação é baseada no modelo de conversão do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) para criação do conhecimento.

Na construção do conhecimento é fundamental que a empresa identifique e estimule “atividades que geram conhecimentos capazes de fortalecer as capacidades organizacionais específicas” e que permitam que elas cresçam com o tempo (CHOO, 2003, p.23).

Na conexão do conhecimento, a organização é percebida “como um núcleo gerador de conhecimentos” (WILKSTRON; NORMAN, *apud* CHOO, 2003, p.24). Aqui há o estabelecimento de parcerias de aprendizagem com outras empresas. Nessa



parceria, há a preocupação de transferir conhecimentos compatíveis com a cultura e estilo operacional da organização parceira.

A dimensão de tomada de decisão, conforme Choo (2003), é caracterizada pelo processamento e análise de informações a partir de alternativas disponíveis:

A tomada de decisão formal nas organizações é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas. A idéia é que as regras e rotinas esclareçam o necessário processamento de informação diante de problemas complexos, incorporem técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência e coordenem ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais (p.252).

O processo de tomada de decisão na organização é atribuído aos indivíduos que a compõem. Nessa atividade, essencialmente humana, é exigida expressiva capacidade racional. Esse processo é, portanto, racional não apenas em espírito (e aparência), mas na execução: a organização é intencionalmente racional. Metas e objetivos são estabelecidos previamente e quando encontram dificuldades quanto ao atendimento dos objetivos, os indivíduos procuram informações sobre possíveis alternativas e conseqüências, avaliam os resultados de acordo com os objetivos e preferências. “O modelo tem uma característica linear de troca de energia, com foco no fluxo de informações no processo decisório da organização” (CHOO, 2003, p.43).

Choo (2003) fundamentou-se no trabalho de outros autores para indicar que uma organização pode adotar um dos quatro modos de tomada de decisão: racional limitado, processual, político ou anárquico, dependendo do nível de ambigüidade dos objetivos, conflitos que os envolvem e do nível de incerteza técnica (p.24).

- Racional limitado: objetivos e técnicas são relativamente claros. A escolha é facilitada por procedimentos operacionais padronizados.
- Processual: objetivos e estratégias são claros, mas os métodos e técnicas para alcançá-los são incertos. O processo de tomada de decisão é marcado por interrupções e repetições.
- Político: objetivos são contestados por vários grupos de interesse e a segurança técnica é alta dentro dos grupos. Tomada de decisão é resultante da barganha dos participantes, como em um jogo em que cada um manipula os instrumentos em favor de seus interesses.

- Anárquico: insegurança em relação aos objetivos e métodos técnicos. A tomada de decisão ocorre quando a ocasião se apresenta.

Na tomada de decisão, após o processamento e a análise da informação, quando as três arenas de uso da informação aqui apresentadas se complementam e se inter-relacionam, a organização está apta a manter um ciclo contínuo, que o autor denomina ciclo do conhecimento, conforme demonstrado na FIG.2.

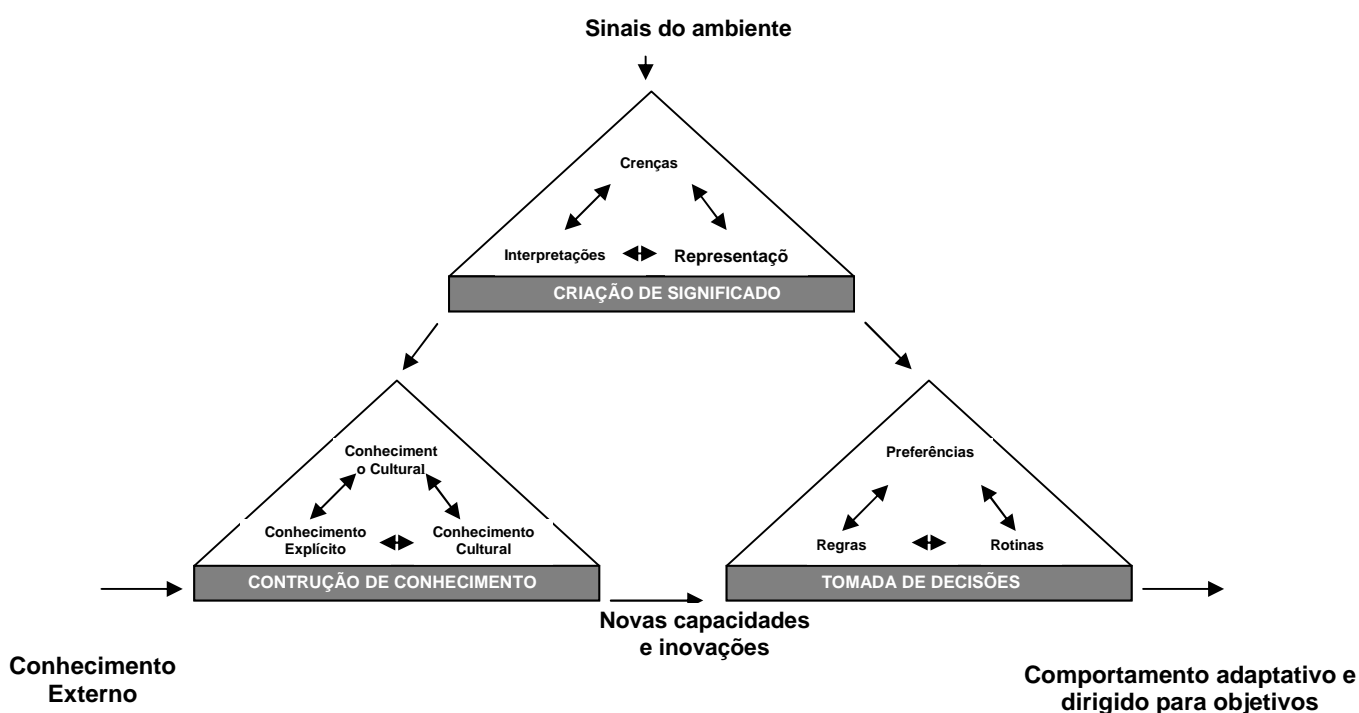


FIGURA 2 - O ciclo do conhecimento organizacional.

Fonte: Choo (2003, p.377).

É necessária uma configuração arquetípica do ciclo do conhecimento que considere as interações entre cultura organizacional, a teoria adotada e a teoria em uso. Os significados e propósitos comuns são os resultados da construção de sentido:

A organização do conhecimento liga os três processos de uso estratégico da informação - a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões - num ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação que podemos chamar de ciclo do conhecimento (CHOO, 2003, 51).

Estes se estruturam com o intuito de explicar a realidade observada e determinar o que é relevante e apropriado. A organização explora suas especializações e desenvolve novas capacidades para caminhar na direção de sua visão e de seus objetivos. A tomada de decisão é o resultado final entre significado e aprendizado (CHOO, *apud* CARVALHO, 2006).

#### **2.7.4 Algumas pesquisas brasileiras sobre gestão do conhecimento**

Alguns pesquisadores brasileiros como Carvalho (2006) e Vale (2007) realizaram pesquisas em GC utilizando o modelo proposto por Choo (2003) sobre organizações do conhecimento e outros modelos.

Carvalho (2006) propôs analisar-se a tecnologia da informação associada à gestão do conhecimento e também avaliar numa dimensão organizacional o nível de amadurecimento das práticas associadas à GC nas organizações que implantaram intranets e portais. Assim, objetivou analisar as relações entre a adoção da tecnologia de intranets e portais corporativos e as práticas de gestão da informação e do conhecimento em médias e grandes organizações brasileiras, comparando-as à realidade portuguesa. A metodologia utilizada em sua tese foi a realização de um *survey* com gestores das intranets e líderes dos programas de gestão do conhecimento. No total participaram 168 organizações, sendo 98 delas brasileiras e 70 portuguesas.

O trabalho permitiu chegar à conclusão de que, quanto à tecnologia, as organizações investem inicialmente em aspectos básicos e depois disponibilizam funcionalidades mais avançadas, sendo um processo evolutivo. Quanto à dimensão organizacional, a dimensão de criação de sentido apresentou-se um pouco mais estruturada que as demais. E, conforme Carvalho (2006), seria preciso realizar um estudo para identificar os motivos, todavia, pode-se inferir que este fato seja atribuído à competitividade. Outra constatação é de que a informalidade predomina sobre a formalidade no que se refere à criação do conhecimento. E, por fim, as organizações encontram-se em níveis iniciais de maturidade de gestão do conhecimento.

Quanto às tendências organizacionais, percebeu-se um possível alinhamento entre as práticas de gestão de competências alinhadas às iniciativas de gestão do conhecimento, com o indício de que as organizações que gerenciam as competências estão propensas a aplicarem práticas de gestão do conhecimento mais avançadas. E, ainda, para finalizar, enfatiza que em sua percepção a gestão do conhecimento não deve ser entendido como modismo, mas como uma forma de entender melhor como o conhecimento é gerado, compartilhado e utilizado nas organizações e sociedade.

Já a pesquisa de Vale (2007) foi um estudo de caso sobre “A gestão do conhecimento nas instituições de ciência e tecnologia, estudo de caso da Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais (CETEC)”. O objetivo foi investigar as práticas de gestão do conhecimento nas Instituições de Ciência e Tecnologia, tomando como base o estudo de caso da Fundação CETEC. O seu desenvolvimento justificou-se em virtude da exígua quantidade de pesquisas de natureza qualitativa sobre práticas de GC em instituições de Ciência e Tecnologia acerca do tema.

Foi adotado como referência o modelo de organização do conhecimento (CHOO, 2003) e o modelo de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). A estratégia de pesquisa foi *survey*. O questionário utilizado teve como referência a pesquisa de Carvalho (2006), além de outras referências. E teve como amostra 25 respondentes da instituição, composta pelas áreas de alta direção, gerência e pesquisadores. Vale (2007) entendeu que pesquisar sobre gestão do conhecimento nesta instituição seria relevante em virtude da Instituição colaborar de maneira significativa com os avanços sociais e econômicos alcançados pelo estado de Minas Gerais, e pelo País, nas últimas três décadas. Serão apontadas as conclusões de sua pesquisa, referentes ao modelo de Choo (2003).

A pesquisa apresenta que no uso da informação de Choo (2003) - a dimensão criação de significado - a parceria entre os colegas é um ponto forte, já a obtenção de informações externas é a maior fraqueza. Na dimensão construção de conhecimento, percebeu-se que as práticas informais têm suportado essa dimensão, mas há uma cultura organizacional que estimula o compartilhamento e a inovação.

E, na última dimensão, foi identificado pouco uso da documentação dos projetos e das lições aprendidas no momento da tomada de decisão.

Numa análise sobre o desenvolvimento das três dimensões, a criação de significado na pesquisa indica a criação de significado como mais desenvolvida. Vale (2007) infere que isso pode ser explicado pela facilidade de sistematização. Além das três dimensões, é possível perceber que a organização encontra-se em estágios iniciais de maturidade em GC. E que, infelizmente, há o reconhecimento da importância do tema, todavia, pouca visão de futuro sobre a temática da gestão do conhecimento.

Vale (2007) sugere algumas ações para mudar a realidade da organização, entre elas a primeira seria a adoção de uma política de GC com direcionamentos estratégicos. A autora entende que isso seria fundamental para o desenvolvimento dos principais processos, como: planejamento estratégico, avaliação institucional, gestão do patrimônio, entre outros.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritas as características básicas da pesquisa, a população e a amostra a ser investigada, técnicas, instrumentos e a estratégia de coleta de dados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Gil (2002) define pesquisa “como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (p.17). A realização de uma pesquisa requer planejamento, disciplina e investigação rigorosa, já que tem como um dos principais objetivos aumentar o conhecimento (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Vergara (2005) propõe que a pesquisa de campo é uma investigação empírica e pode conter técnicas como entrevistas, questionário, testes e observação participante. Yin (2001) indica que estudo de caso “representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” (p.19)”. A partir da conceituação exposta, é possível definir a pesquisa como de campo, por ter utilizado técnicas de aplicação de questionário e entrevista; e como estudo de caso, por ter analisado apenas um grupo de RH.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, por buscar identificar atitudes ou opiniões manifestas em uma população (GIL, 2002). Muitos estudos podem ser caracterizados como descritivos, devido à utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática (VERGARA, 2005). Collis e Hussey (2005, p.24) afirmam que a pesquisa descritiva é utilizada “para indicar e obter informações sobre determinado problema ou questão”.

Quanto ao método adotado, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois possibilita quantificar e dimensionar o universo pesquisado (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Também pode ser definida como qualitativa, por permitir a codificação e apresentação de maneira mais estruturada e analisar os aspectos destacados pelos respondentes. Um método não exclui o outro, é possível tratar os dados quantitativa e qualitativamente no mesmo estudo (VERGARA, 2005). Os dados obtidos com o questionário possibilitaram uma visão quantitativa da percepção dos respondentes quanto às características das organizações do conhecimento.

### 3.2 População e amostra

A pesquisa de campo foi realizada num grupo de RH de Minas Gerais (Grupo de Desenvolvimento de Pessoas - GDP) devido ao fato de ser formado por 18 empresas de grande porte, segundo critérios do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE).

Com existência há mais de 20 anos, conquistou respeito e credibilidade com suas ações de troca de experiências e aperfeiçoamento na área de gestão de pessoas. Os encontros são mensais, realizados com membros escolhidos e indicados pelas empresas que compõem o GDP.

Para definir o porte das empresas, utilizou-se a caracterização do SEBRAE (2007), que utiliza o critério de número de empregados com distinção entre indústria e comércio/serviço (QUADRO 5).

QUADRO 5  
Critérios de classificação de porte de empresa

<b>Porte</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio/Serviços</b>
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

Fonte: SEBRAE (2007).

Como exemplifica Vergara (2005), o tipo de amostra desta pesquisa é a não probabilística, dado o desconhecimento ou a impossibilidade de estimar-se a população de grupos formais de RH no Brasil.

O universo para aplicação do questionário foi o total das 18 empresas integrantes do GDP em 2007, o que representou 18 questionários enviados. Foram devolvidos 10 questionários devidamente preenchidos. Numa reunião seguinte ao recebimento, foi oportuno reforçar a importância da pesquisa e solicitar a colaboração de todos. Na semana posterior, foram recebidos mais dois questionários. Portanto, a amostra para esta pesquisa ateve-se a esse número de organizações. Os questionários recebidos representaram 66% dos distribuídos, o que pode ser considerado uma amostra significativa da população pesquisada.

A entrevista foi realizada com um representante de uma empresa que demonstrou ter características mais estruturadas e coerentes com a GC.

A decisão por empreender a pesquisa no GDP se deu por:

- O GDP é composto de empresas de grande porte que vêm investindo em gestão de pessoas.
- Acessibilidade: o autor participa do grupo em estudo, o que facilitou o contato com os profissionais de RH, sem resistências quanto ao levantamento de dados.
- Pelo fato de ser profissional da área de RH e ter interesse em entender como os profissionais têm percebido a gestão do conhecimento estratégico nas empresas.

O grupo foi consultado previamente sobre a disposição para participar da pesquisa.

### **3.3 Coleta de dados**

Para coletar informações que permitissem delinear a percepção dos profissionais de RH sobre as práticas de GC, optou-se pelo levantamento de dados por meio da aplicação de questionário e pela entrevista.



O questionário é uma técnica para coleta de dados, que consiste num conjunto formal de perguntas, cujo objetivo é obter informações dos entrevistados (MALHOTRA, 2001). O objetivo principal é responder ao problema da pesquisa. Ele visou a atender ao modelo escolhido de GC proposto por Choo (2003).

Optou-se por questionário fechado, seguindo o modelo utilizado por Carvalho (2006), que analisou experiências de organizações portuguesas e brasileiras com *intranets*, portais corporativos e gestão do conhecimento. Em sua pesquisa, ele estruturou o instrumento em três partes: a primeira, de cunho tecnológico sobre *intranet*; a segunda, sobre práticas de GC; e a terceira, de cunho sociogeográfico. Para esta pesquisa foram utilizadas a segunda e terceira partes, com algumas adaptações e complementação.

O aspecto maturidade em GC foi considerado nesta pesquisa, por entender-se, assim como Ehms e Langen (2002, *apud* CARVALHO, 2006, p.46), que um programa “menos amador e mais estruturado consiste na avaliação sistemática das iniciativas organizacionais de GC, permitindo a identificação de problemas e a realização de ajustes”.

A sua elaboração contemplou duas partes. A primeira foi composta pelos dados socioeconômicos; as respostas forneceram dados que permitiram delinear o perfil dos respondentes e das organizações. Essas respostas foram tabuladas, possibilitando a apresentação das principais características da amostra.

A segunda parte contemplou as questões sobre as práticas de GC e foi estruturada por dimensão e tipo de construto. Seguiu-se a estrutura matricial escala *Likert* de cinco pontos, com a caracterização de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”. Ele é dividido em módulos, conforme modelo de Choo (2003):

- Questões que permitem tirar conclusões sobre criação de significado.
- Questões que indicam a percepção sobre práticas de criação do conhecimento.
- Questões que atendem à arena de tomada de decisão.
- Há, também, questões gerais sobre gestão por competências, avaliação de desempenho e maturidade em gestão do conhecimento.

Os QUADROS 6 a 10 contêm as questões avaliadas no questionário, com base no modelo de Choo (2003). O QUADRO 11 apresenta as questões abertas do questionário.

#### QUADRO 6

##### Dimensão criação de significado

Questões	Criação de significado
1	A organização dedica recursos para detectar e obter informações externas sobre competidores, clientes, universidades, governo, fornecedores e associações de classe.
5	A organização cria oportunidade para discutir mudanças no ambiente externo.
3	As estratégias e metas da organização são bem entendidas pelos empregados.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006, p.146).

#### QUADRO 7

##### Dimensão construção do conhecimento

Questões	Construção do conhecimento
4	A organização estimula um clima de confiança e segurança interna, que permita a troca de informações de forma espontânea.
6	A organização estimula os empregados a participarem de redes de discussão, tanto internas quanto externas, de temas relevantes para o trabalho.
7	A cultura organizacional estimula a criatividade, experimentação, inovação, colaboração e compartilhamento de conhecimento entre departamentos.
8	A organização promove a criação de comunidades de prática (Comunidade de prática é um grupo de pessoas/funcionários que têm interesse comum em compartilhar idéias e discutir melhores práticas pela troca de informação).
9	A organização estimula os funcionários mais experientes a transferirem seus conhecimentos.
10	As boas práticas de trabalho e lições aprendidas são armazenadas de maneira organizada e sistematizada pela organização.
11	A organização mantém uma memória organizacional que permite resgatar sua história a qualquer momento.
14	A empresa promove encontros onde os funcionários das diversas áreas têm oportunidade de trocarem conhecimentos e interligarem suas atividades com as dos outros.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006, p. 147)

## QUADRO 8

## Dimensão tomada de decisão

<b>Questões</b>	<b>Tomada de decisão</b>
17	No momento de tomada de decisão, as informações sobre erros/acertos, documentação de projetos e lições aprendidas, boas práticas de trabalho são consideradas.
19	A organização estimula a participação no momento de tomada de decisões, permitindo que indivíduos e grupos expressem abertamente suas opiniões.
20	A organização estabeleceu rotinas decisórias e regras para apoiar decisões sobre orçamento, alocação de recursos, priorização e análise de projetos.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006, p.148).

## QUADRO 9

## Gestão de competências e avaliação de desempenho

<b>Questões</b>	<b>Gestão de competências e avaliação de desempenho</b>
12	Na avaliação de desempenho dos empregados são considerados os aspectos de criação e compartilhamento de conhecimento.
13	A empresa reconhece e premia os empregados que buscam aumentar seus conhecimentos e compartilhá-los
15	A empresa mapeia as habilidades e competências dos empregados. Identifica os <i>gaps</i> de competência e desenvolve estratégias para preencher as lacunas.
16	A organização tem programas específicos para retenção de melhores talentos.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006, p.148).

## QUADRO 10

## Maturidade em gestão do conhecimento

<b>Questões</b>	<b>Maturidade em gestão do conhecimento</b>
2	A organização possui estratégia escrita de GC alinhada com os objetivos empresariais.
18	A organização já experimentou projetos-piloto de GC, evidenciando a contribuição desta para os negócios.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006, p.148).

As questões de número 21 a 24 são abertas e definidas pelo autor desta pesquisa como necessárias para mais liberdade de manifestação dos respondentes, com o intuito de buscar melhor entendimento das práticas de GC utilizadas, os desafios e os resultados já observados com a aplicação dessas práticas na organização.

QUADRO 11  
Questões abertas

Questões	Questões abertas
21	A organização na qual você trabalha propicia práticas ou programas com o objetivo de estimular a aquisição, compartilhamento e registro do conhecimento na empresa? Justifique.
22	Quais práticas ou programas utilizados em sua empresa você considera compatíveis com a gestão do conhecimento? Descreva-as de forma sucinta.
23	Em sua opinião, quais são os fatores que propiciam a gestão do conhecimento em sua organização? E quais os desafios?
24	Que resultados já podem ser observados em função das práticas implementadas de gestão do conhecimento?

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a aplicação do questionário, a pesquisadora preferiu enviar por *e-mail*, devido à agilidade de retorno e por ser o meio de comunicação mais utilizado pelo grupo.

Além dessa ferramenta, foi realizada entrevista com o representante de gestão de pessoas de uma das empresas respondentes, em que a GC demonstrou estar mais bem estruturada.

### 3.4 Tratamento dos dados

Para análise quantitativa, os dados coletados nos questionários foram migrados para *Microsoft excell* 2003, classificados, tabulados e analisados.

Após a análise, os dados foram comparados com os de outras pesquisas realizadas com base no modelo de Choo (2003). Fez-se importante esta comparação para analisarem-se as conclusões dos trabalhos de outros autores para enriquecimento e aprimoramento do tema gestão do conhecimento.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados do estudo, enfatizando os aspectos mais significativos. Inicialmente, faz-se a caracterização do GDP, depois a análise das respostas obtidas com a aplicação do questionário de pesquisa, conforme o referencial teórico e modelo proposto por Choo (2003). Aqui serão consideradas, também, as respostas da entrevista realizada com o profissional de RH. Essa entrevista permitiu melhor compreensão das práticas pertinentes à gestão do conhecimento nessa, empresa que apresentou nível mais maduro de práticas de gestão do conhecimento.

### **4.1 Caracterização do GDP**

O Grupo de Desenvolvimento de pessoas (GDP) reúne profissionais de RH com o intuito de discutir a excelência em gestão de pessoas, caracterizado por sua missão de “contribuir para o aperfeiçoamento da gestão dos RH nas empresas”.

Foi fundado na década de 70 por alguns gerentes de empresas de Minas Gerais, com expressiva representatividade no mercado, que se reuniram e deram início aos encontros e atividades do grupo, já denominado GDP. Naquela época, já tinha como objetivo “contribuir para o crescimento pessoal/profissional e para os resultados das organizações”.

Na década de 90, após a estabilidade do grupo, foi criado um regulamento a fim de documentar sua estrutura básica de funcionamento, princípios e valores. Os valores são alicerçados pelo “compromisso, integridade e cooperação”. Relacionamento é palavra-chave, por isso, desde a sua fundação, estabelece contato direto com os representantes e dirigentes das empresas, fornecedores e consultores em RH.

A estratégia é norteada pela “troca de experiência, conhecimentos e informações; busca de parcerias com entidades afins; levantamento, análise e manutenção dos

indicadores de RH". Ao longo de sua história, seguiu essa estratégia, que permitiu conquistar a credibilidade e o respeito pela atuação efetiva em gestão de pessoas. Sempre que há um novo membro no grupo, há o momento de repasse das orientações da história, regulamento, estratégia, objetivo e valores.

A composição do grupo contempla representantes de empresas de Minas Gerais com expressão socioeconômica de diferentes ramos de atuação na economia, tais como rede bancária, mineração, energia, siderurgia, telecomunicações, transporte, etc. É fundamental que nessas empresas já exista a área de desenvolvimento de pessoas estruturada. Cada empresa pode indicar até dois representantes da área de RH, que são os responsáveis por seguirem o regulamento do grupo e responderem pela empresa nas reuniões ou outras atividades perante o grupo.

A coordenação é formada por um Coordenador Geral para cada mandato, com duração de um ano. Esse coordenador é eleito na reunião do mês de junho, empossando-se no mês de agosto. Suas atribuições contemplam: a elaboração do calendário anual; manter contato com terceiros em nome do grupo; receber indicações de candidatos; manter a lista dos participantes atualizada; dar suporte na realização das reuniões; etc.

As reuniões ocorrem mensalmente, toda segunda sexta-feira de cada mês, com duração de quatro a oito horas. Essa regularidade reforça a preocupação e intenção de ser parceiro no desenvolvimento das empresas. Anualmente, ocorrem 10 reuniões, sendo que os meses de julho e janeiro são considerados períodos de férias. A assiduidade é acompanhada de maneira criteriosa, a ausência da empresa a três reuniões seguidas ou a quatro alternadas de um mandato implica a exclusão da empresa faltosa.

A realização da reunião é de responsabilidade das empresas participantes. Na elaboração do calendário, é definida a empresa anfitriã por mês. A cada anfitriã cabem a elaboração da pauta, convocação dos participantes e definição do local da reunião. Em suma, é a responsável pelo encontro naquele mês.

A estrutura de uma reunião segue uma pauta: apresentação da empresa anfitriã, preferencialmente com a presença dos dirigentes; a apresentação de um tema relevante em gestão de pessoas, apresentado pelos profissionais da empresa ou consultores; relato de práticas de gestão de pessoas e resultados obtidos em cada empresa naquele mês - este momento é chamado de pinga-fogo.

Entre os benefícios de ser integrante do GDP, encontram-se alguns dos principais fatores capazes de atrair uma empresa: troca de experiências; aperfeiçoamento dos profissionais, sem custo para a organização; foco em gestão de pessoas, assunto que mobiliza uma organização; acesso a fornecedores e consultores especializados na área.

#### **4.2 Análise do perfil da amostra**

A pesquisa pretendia coletar a percepção dos profissionais de RH quanto às práticas de gestão do conhecimento em sua organização. O universo que se pretendia atingir eram as 18 empresas integrantes do grupo de RH, de forma que a pesquisa não se restringiu às empresas com programa de GC formalizado na instituição.

A primeira parte do questionário retrata o perfil dos respondentes e as empresas pesquisadas.

Quanto ao perfil da empresa, buscou-se identificar seu ramo de atuação, porte e os grupos responsáveis pela GC. Quanto aos respondentes, procurou-se identificar o cargo que exercem e sua escolaridade.

A amostra pesquisada é caracterizada por empresas de vários ramos de atuação, conforme indicado no GRÁF. 1.



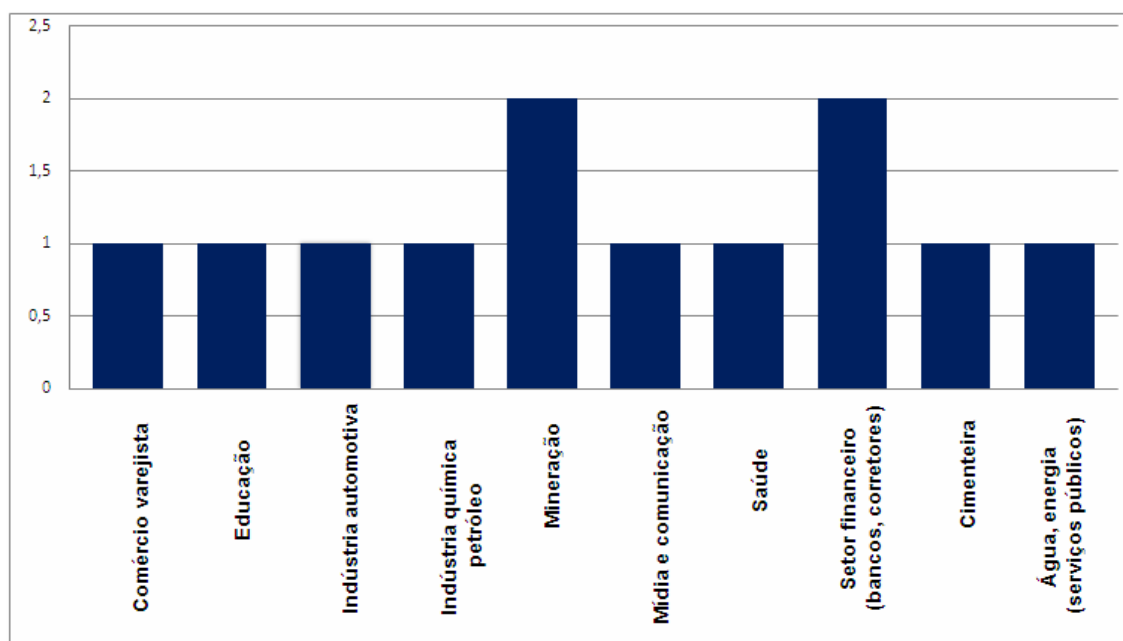


GRÁFICO 1 - Ramo de atuação da empresa.

Fonte: questionário de pesquisa.

Das organizações pesquisadas, 92% pertencem ao setor privado. Cabe salientar as potencialidades desse grupo quanto à heterogeneidade de práticas de GC, visto que pertencem a ramos diferentes de atuação, o que enriquece mais a pesquisa, por caracterizar a percepção de respondentes de vários segmentos.

Conforme os critérios do SEBRAE (2007), a classificação das empresas participantes da pesquisa é apresentada na TAB. 1.

TABELA 1

Classificação do porte da amostra segundo os critérios do SEBRAE

Porte / Setor	Indústria	Comércio / Serviços
Microempresa	0	0
Pequena empresa	0	0
Média empresa	0	0
Grande empresa	05 organizações (41,7%)	07 organizações (58,3%)
<b>Total</b>	<b>41,7 %</b>	<b>58,3 %</b>

Fonte: questionário de pesquisa.

O universo estudado é formado por **empresas de grande porte**. Como referência, a empresa de serviços, que apresentou maior número de empregados (10.800), e a do ramo de indústria (42.000). Das 12 empresas, três constam na lista da revista Exame 2007: “As 150 melhores empresas para se trabalhar”. A relação de anos anteriores não foi consultada.

Quanto aos cargos dos respondentes, percebe-se predominância de analistas de RH (41,7%), em seguida um equilíbrio entre os cargos de consultor e gerência/gestão, indicado no GRÁF. 2.

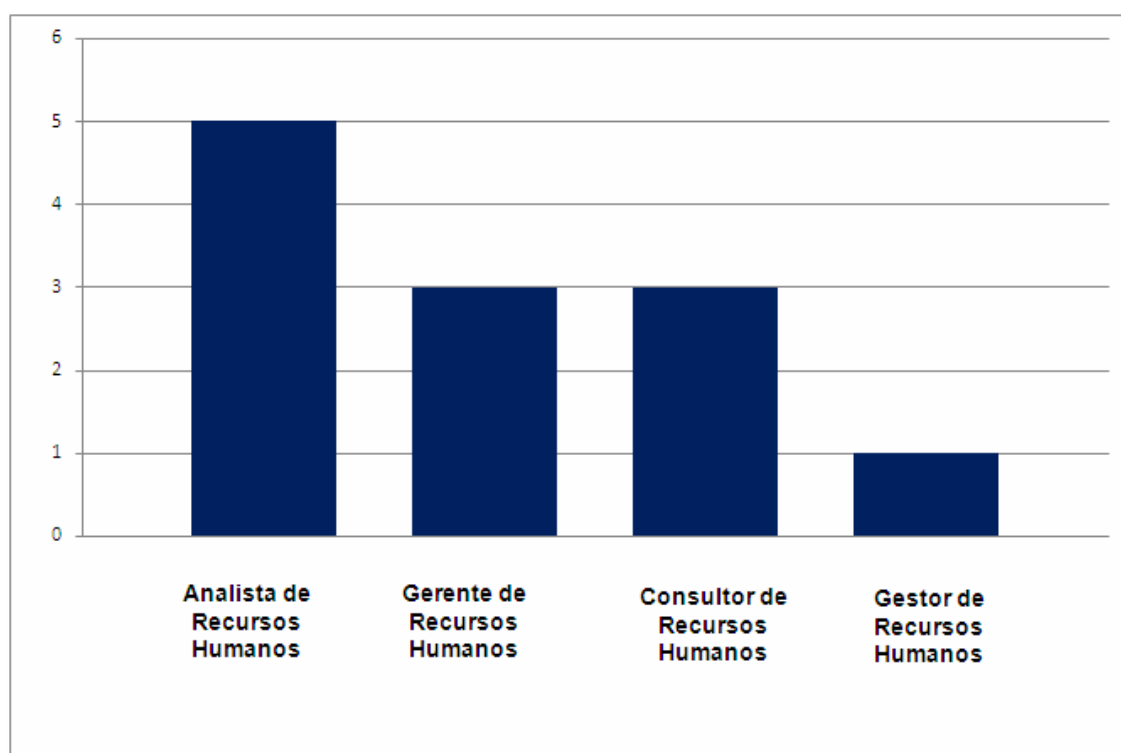


GRAFICO 2 - Cargo dos respondentes.

Fonte: questionário de pesquisa.

O grau de instrução dos respondentes representou elevado percentual, com nível de especialização (66,7%), além de profissionais com grau de mestre (8,3%); profissionais que possuem apenas a graduação representaram 25% da população pesquisada. Este resultado permite inferir que há preocupação com a busca de qualificação dos profissionais que atuam na área de RH. O fator interessante é que,

como todos atuam numa área comum, há predominância em cursos de especialização em gestão de pessoas.

O GRÁF. 3 mostra os grupos responsáveis pela gestão do conhecimento na organização, a partir de práticas formais ou informais. Esta questão permitiu aos respondentes indicar mais de um setor responsável pela GC em sua empresa. Por esse motivo, a soma das respostas ultrapassou o número total de respondentes. As empresas que responderam a opção “não praticamos gestão do conhecimento” também responderam todo o questionário e ainda assim apresentaram algumas práticas pertinentes à GC. Por isso, não foram desconsideradas na análise dos dados.

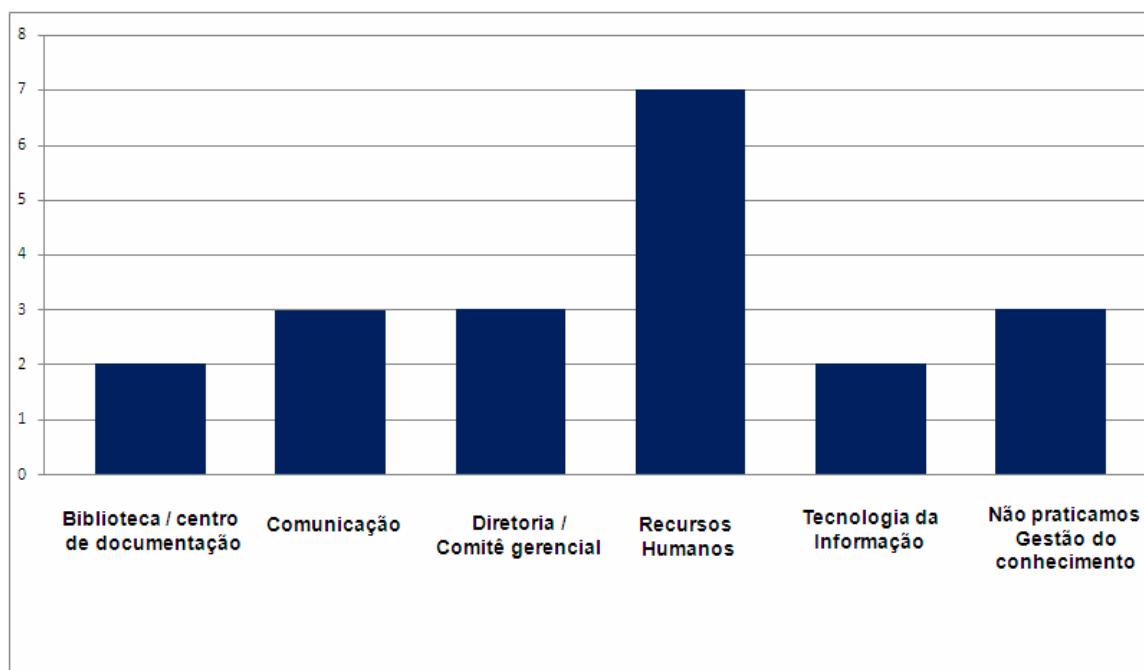


GRAFICO 3 - Setores responsáveis pela gestão do conhecimento.

Fonte: questionário de pesquisa.

Percebe-se uma predominância do setor de RH como responsável pela GC na organização. Ainda que essa responsabilidade seja compartilhada com outras áreas, considera-se significativa a participação do RH. Em nenhuma das organizações há um setor específico responsável pela GC, entretanto, foi citado que em duas delas há um setor denominado biblioteca/centro de documentação. Já a participação da

diretoria ou comitê gerencial foi citada como responsável em 25% das organizações, mas sempre acompanhada por outros setores.

As informações que possibilitam a composição do perfil da amostra pesquisada demonstraram que as empresas participantes são de grande porte, conforme critérios do SEBRAE (2007). O perfil dos respondentes possui nível de escolaridade elevado, com predominância de cargos de analista de RH, todavia, representam e respondem no GDP pela empresa em que atuam. Ainda no que concerne ao cargo dos respondentes, verificou-se que 25% são consultores de RH, designação mais recente e entendida como forma de mais abrangência e atribuições ao profissional da área. Complementando o perfil, identificou-se que o RH é o setor que, predominantemente, se responsabiliza pelas práticas de GC nas organizações.

#### **4.3 Resultados gerais**

Nesta seção, serão analisados os dados coletados na parte II do questionário, em face do referencial teórico do modelo proposto por Choo (2003), que aborda as três arenas: criação do sentido, construção do conhecimento e tomada de decisão; e, ainda, as questões gerais sobre GC desenvolvidas no trabalho de Carvalho (2006).

Das três dimensões do modelo de Choo (2003), a de criação do sentido demonstrou ser mais bem estruturada que as demais. A dimensão de construção de conhecimento é caracterizada por uma cultura organizacional que estimula o compartilhamento e a inovação, apesar de ser suportada pela informalidade. Já a tomada de decisão foi percebida como a dimensão que precisa de mais atenção e estruturação.

A seguir será detalhada cada dimensão.

#### **4.3.1 A criação de sentido**

A dimensão criação do sentido foi considerada como bem desenvolvida nas organizações. A variável citada como uma das práticas mais efetivas nas organizações foi o investimento dedicado a conhecer as informações do mercado.

Como mencionado por Choo (2003), as organizações têm como ponto focal o conhecimento do mercado e o “olho no horizonte”; em virtude disso justifica-se essa preocupação em conhecer o mercado. As organizações têm ciência de que para se manterem competitivas dependem de sua “capacidade de dar significado” com base nas condições de mercado (p.123). Em conformidade, Carvalho (2006) menciona em sua pesquisa que “o ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas demanda maior atenção às mudanças e capacidade para interpretá-las” (p.173).

A comunicação das estratégias e metas também demonstrou significativo percentual (67%), conforme apresenta a TAB. 2. A estratégia e metas da organização são bem entendidas pelos empregados. Isso é fundamental para a criação do significado, pois os significados e as interpretações comuns proporcionam aos empregados a coordenação e entendimento de suas ações, de forma a reduzir a ambigüidade das situações e criar consenso (CHOO, 2003).

TABELA 2  
Criação de significado

Questões		CT	CP	Neutro	DP	DT	Tt
1	A organização dedica recursos para detectar e obter informações externas sobre competidores, clientes, universidade, governo, fornecedores e associações de classe.	3	2	4	3	0	12
<b>Total</b>		25%	17%	33%	25%	0%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		42%		33%	25%		100%
3	As estratégias e metas da organização são bem entendidas pelos empregados.	2	6	1	2	1	12
<b>Total</b>		17%	50%	8%	17%	8%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		67%		8%	25%		100%
5	A organização cria oportunidade para discutir mudanças no ambiente externo.	2	2	4	3	1	12
<b>Total</b>		17%	17%	33%	25%	8%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		33%		33%	33%		100%

Legenda: CT: concordo totalmente; CP: concordo parcialmente; N: neutro; DP: discordo parcialmente; DT: discordo totalmente; Tt: total

Fonte: questionário da pesquisa.

O aspecto dessa dimensão que obteve o índice mais baixo de concordância (33%) refere-se às mudanças no ambiente externo. Choo (2003) destaca que às organizações do conhecimento é requerida a habilidade de considerar ativamente o ambiente em que está inserida. Essas organizações devem estar aptas a dar significado ao ambiente ao criar ou reconfigurar partes dele. Ou seja, precisa ser capaz de perceber e criar significado.

#### 4.3.2 Construção de conhecimento

As questões da dimensão construção do conhecimento buscaram evidenciar a cultura da organização em relação às práticas de GC, programas para troca de experiências, compartilhamento de conhecimento e memória organizacional.

A análise inicial refere-se ao clima de confiança existente e seu impacto na troca de informações no ambiente organizacional, como indicado na TAB. 3. Esse aspecto foi ressaltado por apenas 33% dos respondentes como favorável. Conforme Nevis,

Dibella e Gould (1998), um bom clima de confiança é fundamental para propiciar a aprendizagem organizacional e manter um ambiente agradável, onde os indivíduos possam expressar seu ponto de vista, mesmo que sejam opiniões opostas.

Já a cultura organizacional foi percebida como facilitadora da GC, o que deixa a entender que as organizações valorizam o conhecimento, estimulam a criatividade, inovação e compartilhamento do conhecimento entre departamentos, como pode ser percebido na questão 7. Entretanto, pode-se constatar que a organização precisa estimular mais os empregados a participarem de redes de discussão internas ou externas.

O ambiente organizacional também é propício ao compartilhamento de conhecimento de empregados mais experientes, com concordância de 50% dos respondentes. Isso indica que as organizações ainda utilizam o treinamento interno, mesmo que de maneira informal, para transmitir o conhecimento adquirido.

Essas avaliações são apresentadas na TAB. 3

TABELA 3  
Construção de conhecimento 1

Questões		CT	CP	Neutro	DP	DT	Tt
4	A organização estimula um clima de confiança e segurança interna, que permita a troca de informações de forma espontânea.	3	1	4	4	0	12
<b>Total</b>		25%	8%	33%	33%	0%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		33%		33%	33%		100%
6	A organização estimula os empregados a participarem de redes de discussão, tanto internas quanto externas, de temas relevantes para o trabalho.	3	2	4	2	1	12
<b>Total</b>		25%	17%	33%	17%	8%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		42%		33%	25%		100%
7	A cultura organizacional estimula a criatividade, experimentação, inovação, colaboração e compartilhamento de conhecimento entre departamentos.	2	5	3	0	2	12
<b>Total</b>		17%	42%	25%	0%	17%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		58%		25%	17%		100%
9	A organização estimula os funcionários mais experientes a transferirem seus conhecimentos.	1	5	4	1	1	12
<b>Total</b>		8%	42%	33%	8%	8%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		50%		33%	17%		100%

Legenda: CT: concordo totalmente; CP: concordo parcialmente; N: neutro; DP: discordo parcialmente; DT: discordo totalmente; Tt: total

Fonte: Pesquisa de campo.

A TAB. 4 demonstra que, apesar de indicado na pesquisa que a cultura organizacional valoriza a troca de experiências, há um índice mais baixo de concordância em relação à prática propiciada e formalizada pela organização. O nível de concordância quanto à criação de comunidades de práticas se restringiu a 33%, indicado na questão 8. Já em relação à realização de encontros formais para troca de experiências com outras áreas, indicado na questão 14, o nível de concordância foi mais baixo, com apenas 17%. Isso indica que as organizações propiciam mais interação entre empregados de áreas comuns do que de áreas diferentes, o que pode dificultar o desenvolvimento de projetos multidepartamentais.



TABELA 4  
Construção de conhecimento 2

Questões		CT	CP	Neutro	DP	DT	Tt
8	A organização promove a criação de comunidades de prática. (Comunidade de prática é um grupo de pessoas/funcionários que têm interesse comum em compartilhar idéias e discutir melhores práticas através da troca de informação).	1	3	3	4	1	12
<b>Total</b>		8%	25%	25%	33%	8%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		33%		25%	42%		100%
14	A empresa promove encontros onde os funcionários das diversas áreas têm oportunidade de trocarem conhecimentos e interligarem suas atividades com as dos outros.	0	2	2	6	2	12
<b>Total</b>		0%	17%	17%	50%	17%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		17%		17%	67%		100%

Legenda: CT: concordo totalmente; CP: concordo parcialmente; N: neutro; DP: discordo parcialmente; DT: discordo totalmente; Tt: total

Fonte: Pesquisa de campo.

Pode-se concluir que as organizações estão perdendo excelentes oportunidades de compartilhar o conhecimento de maneira mais estruturada e formal. Por se tratar de uma pesquisa com organizações de grande porte, isso se torna ainda mais preocupante, pois a comunicação para um número maior de empregados é ainda mais complexa e o conhecimento pode se perder em meio à informalidade. Seria fundamental postura mais pró-ativa em relação à criação de eventos estruturados e formais para compartilhamento de conhecimento.

Para finalizar a análise sobre a dimensão construção do conhecimento, as questões 10 e 11 buscaram identificar o que os profissionais percebem nas organizações quanto às práticas de armazenamento de conhecimento. A análise dos dados indicou que este é um ponto vulnerável da criação do conhecimento. Especificamente na questão 10, apenas 17% concordam que as organizações armazenam as boas práticas de trabalho e lições aprendidas de maneira sistematizada e nenhum respondente concordou totalmente. E como não há armazenamento sistematizado, há dificuldade em resgatar a memória organizacional a qualquer momento.

TABELA 5  
Construção de conhecimento 3

Questões		CT	CP	Neutro	DP	DT	Tt
10	As boas práticas de trabalho e lições aprendidas são armazenadas de maneira organizada e sistematizada pela organização.	0	2	2	7	1	12
<b>Total</b>		0%	17%	17%	58%	8%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		17%		17%	67%		100%
11	A organização mantém uma memória organizacional que permite resgatar sua história a qualquer momento.	2	1	5	2	2	12
<b>Total</b>		17%	8%	42%	17%	17%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		25%		42%	33%		100%

Legenda: CT: concordo totalmente; CP: concordo parcialmente; N: neutro; DP: discordo parcialmente; DT: discordo totalmente; Tt: total

Fonte: Pesquisa de campo.

A forma de armazenamento da informação é um indicativo de como a organização percebe e representa seu ambiente. E ela é recuperada para facilitar o debate ou resolver problemas. O esquecimento pela falta de desenvolvimento da memória institucional pode representar uma ameaça à organização (CHOO, 2003).

De maneira geral, as questões associadas à criação de conhecimento apontadas no questionário apresentam um ambiente favorável às práticas de GC, pois têm uma cultura que propiciam o conhecimento. Todavia, é necessária atenção especial às práticas que formalizam a socialização e externalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

#### 4.3.3 A tomada de decisão nas organizações

De acordo com Choo (2003), a tomada de decisão formal nas organizações baseia-se no suporte de procedimentos e regras para uma decisão pautada em técnicas eficientes e confiáveis. A análise de situações já vivenciadas pela organização deve ser realizada, bem como a clareza e entendimento da estratégia organizacional.

A análise revelou que no momento de tomada de decisão nem sempre os erros e acertos são considerados. Isso remete à questão 10, na qual apenas 33% concordam que as organizações armazenam as boas práticas de trabalho e lições aprendidas de maneira sistematizada, o que pode interferir no momento de tomada de decisão. E, quanto às rotinas decisórias, houve concordância (42%) de que as organizações estabeleceram regras para apoiar decisões sobre orçamentos, alocação de recursos e priorização de análise de projetos.

Para obter um resultado satisfatório na tomada de decisão, também é importante a participação das pessoas, com contribuição de idéias e sugestões. Neste aspecto, percebe-se ainda um distanciamento do ideal, pois apenas 42% dos pesquisados percebem este estímulo à participação.

TABELA 6  
Tomada de decisão

Questões		CT	CP	Neutro	DP	DT	Tt
17	No momento de tomada de decisão, as informações sobre erros/acertos, documentação de projetos e lições aprendidas, boas práticas de trabalho são consideradas.	2	1	4	5	0	12
<b>Total</b>		17%	8%	33%	42%	0%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		25%		33%	42%		100%
19	A organização estimula a participação no momento de tomada de decisões, permitindo que indivíduos e grupos expressem abertamente suas opiniões.	0	5	2	2	3	12
<b>Total</b>		0%	42%	17%	17%	25%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		42%		17%	42%		100%
20	A organização estabeleceu rotinas decisórias e regras para apoiar decisões sobre orçamento, alocação de recursos, priorização e análise de projetos.	2	3	3	4	0	12
<b>Total</b>		17%	25%	25%	33%	0%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		42%		25%	33%		100%

Legenda: CT: concordo totalmente; CP: concordo parcialmente; N: neutro; DP: discordo parcialmente; DT: discordo totalmente; Tt: total

Fonte: Pesquisa de campo.

Choo (2003) salienta que, teoricamente, toda decisão deve ser tomada com base em informações completas e coerentes com a estratégia organizacional. Regras, rotinas, papéis e premissas aumentam a clareza e proporcionam controle ao processo decisório. Acrescenta, com base em Crossan (1996), que as organizações devem estar preparadas, também, para tomarem decisões com base em improvisação devido ao ambiente imprevisível, que permitirá a descoberta de novos objetivos e propósitos.

Tanto a improvisação, que visa a influenciar a ação e tomada de decisão, quanto o controle, que objetiva garantir um comportamento decisório coerente e racional, são importantes para a organização, todavia, ela deve manter sua memória organizacional acessível para tomada de decisão a qualquer momento (CHOO, 2003).

#### **4.3.4 Visão geral sobre GC**

As questões gerais de GC objetivaram identificar as práticas de avaliação de desempenho, gestão de competências e maturidade do conhecimento, aliadas ao conhecimento aplicado pelo empregado.

Percebeu-se que a minoria das empresas (25%) contemplam em sua avaliação de desempenho dos empregados os aspectos de criação e compartilhamento de conhecimento. Pode-se observar a mesma percepção em relação ao reconhecimento e premiação da equipe quanto ao interesse em buscar e compartilhar o conhecimento. A pesquisa mostrou, ainda, que apenas 33% das organizações realizam levantamento sobre o potencial dos empregados. Choo (2003) orienta que para a administração da aquisição da informação é necessário elaborar um plano que promova a coleta e partilha de informação pelas fontes humanas. Mapear as habilidades e competências constitui um passo importante para identificação dos indivíduos que possuem conhecimento especializado ou acesso às informações importantes para a organização. Fleury e Fleury (2000) corroboram que o mapeamento das habilidades e competências com o

levantamento de *gaps* indica uma preocupação em identificar as competências individuais a serem desenvolvidas para agregar valor à organização.

Quanto à retenção de talentos na organização, lamentavelmente, não foi identificada nenhuma empresa que já tenha um programa estruturado.

O mercado é competitivo e busca os melhores profissionais. Se a organização não oferece aos empregados alguns diferenciais, ele seguirá novos rumos, buscará novos desafios. É preciso desenvolver estratégias para preencher as lacunas de conhecimento e treinar as equipes, mas é fundamental conseguir reter os talentos. Por ser uma prática tão pouco utilizada, cabe uma reflexão, inclusive, para os profissionais de RH que responderam à pesquisa, conforme TAB. 7, e perceberam a ausência de práticas fundamentais ao desenvolvimento humano e organizacional.

TABELA 7

Gestão por competência e avaliação de desempenho

Questões		CT	CP	Neutro	DP	DT	Tt
<b>Total concordantes/discordantes</b>		17%		17%	67%		100%
12	Na avaliação de desempenho dos empregados são considerados os aspectos de criação e compartilhamento de conhecimento.	3	0	4	1	4	12
<b>Total</b>		25%	0%	33%	8%	33%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		25%		33%	42%		100%
13	A empresa reconhece e premia os empregados que buscam aumentar seus conhecimentos e compartilhá-los.	1	2	2	3	4	12
<b>Total</b>		8%	17%	17%	25%	33%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		25%		17%	58%		100%
15	A empresa mapeia as habilidades e competências dos empregados. Identifica os <i>gaps</i> de competência e desenvolve estratégias para preencher as lacunas.	3	1	3	1	4	12
<b>Total</b>		25%	8%	25%	8%	33%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		33%		25%	42%		100%
16	A organização tem programas específicos para retenção dos melhores talentos.	0	0	4	5	3	12
<b>Total</b>		0%	0%	33%	42%	25%	100%
<b>Total concordantes/discordantes</b>		0%		33%	67%		100%

Legenda: CT: concordo totalmente; CP: concordo parcialmente; N: neutro; DP: discordo parcialmente; DT: discordo totalmente; Tt: total

Fonte: Pesquisa de campo.

Por fim, no que se refere ao nível de maturidade de GC nas organizações, observa-se que elas se encontram em estágios iniciais. A iniciativa de estruturar uma estratégia escrita em GC alinhada aos objetivos empresariais apresenta-se timidamente nas organizações (17%), apesar de que algumas tentativas (25%) já realizaram projetos de GC evidenciando a contribuição ao negócio (TAB. 8).

TABELA 8  
Maturidade em gestão do conhecimento

Questões		CT	CP	Neutro	DP	DT	Tt
2	A organização possui uma estratégia escrita de GC alinhada com os objetivos empresariais.	0	2	2	2	6	12
Total		0%	17%	17%	17%	50%	100%
	Total concordantes/discordantes	17%		17%	67%		100%
18	A organização já experimentou projetos de gestão do conhecimento, evidenciando a contribuição de GC para os negócios.	1	2	1	1	7	12
Total		8%	17%	8%	8%	58%	100%
Total concordantes/discordantes		25%		8%	67%		100%
Legenda: CT: concordo totalmente; CP: concordo parcialmente; N: neutro; DP: discordo parcialmente; DT: discordo totalmente; Tt: total							

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com Carvalho (2006), a maturidade em GC é um suporte à avaliação sistemática, que permite identificar possíveis problemas e realizar adequações necessárias. Isso reforça, mais uma vez, que é necessário repensar a importância do conhecimento para o negócio da organização e desenvolver estratégias em GC para conseguirem-se melhores resultados nas dimensões construção de sentido, criação do conhecimento e tomada de decisão.

#### 4.3.5 Práticas de gestão do conhecimento percebidas nas organizações

As questões abertas do questionário foram muito positivas para o melhor entendimento das práticas de GC já aplicadas nas organizações.

#### 4.3.5.1 Aquisição, compartilhamento e registro do conhecimento

Quando questionados se a organização propicia práticas ou programas com o objetivo de estimular a aquisição, compartilhamento e registro do conhecimento na empresa, apenas dois respondentes foram enfáticos em afirmar que nada há formalizado na empresa. Os outros apresentaram diferentes situações em cada realidade organizacional.

Algumas das organizações já se adiantaram e começaram a planejar ou desenvolver programas com este intuito: “no momento a organização está construindo os programas para aquisição, compartilhamento e registro do conhecimento na empresa” (Empresa 2); “No momento estamos desenvolvendo esse processo” (Empresa 4).

Com base na pesquisa, foi possível observar relação entre a gestão do conhecimento, gestão de competências e práticas de treinamento que ocorrem de maneira mais estruturada e formal na organização. O treinamento é uma prática muito utilizada, além dos programas de formação de educadores. A percepção dos profissionais de RH é de que esses programas são fontes de disseminação do conhecimento:

Hoje trabalhamos apenas com mapeamento das competências. Temos guardado apenas os certificados dos nossos funcionários que participam de treinamentos (Empresa 6).

A partir dos treinamentos realizados ao longo do ano a empresa dissemina a cultura, missão, valores e o conhecimento técnico. A pesquisa de clima também é uma ferramenta utilizada pela empresa, pois através dos resultados obtidos estabelece ações de melhoria no ambiente de trabalho (Empresa 9).

Sim, temos a formação de multiplicadores e o repasse de treinamentos que são adquiridos pelos colaboradores. Temos também treinamentos internos ministrados pelos próprios (Empresa 3).

Sim, a empresa conta com programa de formação de educadores com o objetivo de disseminar o conhecimento dos profissionais mais experientes e ou com *expertise* específico (Empresa 8).

Um respondente acredita que já exista a gestão do conhecimento em sua organização, todavia, é restrito ao armazenamento de dados: “a empresa trabalha somente com a gestão do conhecimento documental, de armazenamento e a criação de *softwares* para este fim. Entretanto, o envolvimento com pessoas não é

considerado neste processo porque a cultura preserva valores muito tradicionais” (Empresa 11).

A gestão do conhecimento requer tempo disponível para os processos de comunicação, para a troca de conhecimentos. Este tempo é favorável ao compartilhamento, que é percebido como uma prática valorizada nas organizações, conforme reuniões para comunicação de estratégia relatada a seguir:

São feitas reuniões semanais com os supervisores e mensais com o Conselho de Administração. Há também uma apresentação trimestral a todos os colaboradores da empresa sobre os resultados alcançados pelos setores e planos de ação para o próximo trimestre (Empresa 1).

Estamos na terceira edição de apresentações com duração de 40', quando todos os colaboradores assistem informações pertinentes para a empresa e sua atuação no mercado. Há também o jornal Conexão, que é trimestral e traz informações diversas sobre a empresa. Anualmente acontece a CEQ – Comissão Estratégica da Qualidade, quando ocorre o planejamento estratégico da empresa, com a participação da Diretoria e sua gerência (Empresa 5).

Verificou-se que não há indicação de participação ativa dos empregados de níveis operacionais e técnicos nessas reuniões, havendo indícios de uma comunicação já elaborada. Seria necessária uma pesquisa mais detalhada para entender qual a contribuição dos colaboradores nesses momentos.

Para um dos profissionais, a empresa depende do conhecimento das pessoas, por isso estimula o seu desenvolvimento. Entretanto, como não há menção a tais práticas, não é possível identificar como isso é promovido internamente:

Por tratar-se de empresa de Engenharia onde o conhecimento é imprescindível para o desenvolvimento de projetos que garantam a sustentabilidade dos negócios e melhoria dos resultados, há um forte estímulo à retenção dos conhecimentos já disponibilizados, bem como na melhor utilização da criatividade e do potencial das pessoas (Empresa 12).

É interessante observar a ênfase em disseminação do conhecimento. O registro, citado por poucos, refere-se à guarda de documentos, mas sem indicar as possibilidades de consulta futura. Já a aquisição pode ser percebida nos treinamentos formais e treinamentos realizados pelos empregados mais experientes.



#### 4.3.5.2 Práticas compatíveis com a GC

Procurou-se identificar, numa das questões abertas, quais práticas ou programas os profissionais consideram compatíveis com a GC. Houve relação direta com os programas de avaliação de desempenho e treinamentos oferecidos pelas organizações. É possível constatar que há iniciativas de bolsa de estudo para os empregados, prática que favorece o desenvolvimento do conhecimento organizacional. O compartilhamento do conhecimento, bem como a aquisição, pode ocorrer por intermédio dos grupos de estudos: “programa de Avaliação de Desempenho, Pesquisa de clima, Planejamento estratégico, Grupo de estudos, bolsas de estudo” (Empresa 1); “Creio que os programas de Avaliação de Desempenho e Levantamento de Necessidades de Treinamento” (Empresa 2).

Outros profissionais relacionam a GC com práticas e atividades de recursos humanos, como os treinamentos oferecidos pela empresa:

Temos um programa, que é informal, mas utilizamos bastante, que é o de Instrutor Interno. É identificada uma pessoa que possa ministrar algum treinamento e ela é convidado a passar o conhecimento, mas não é reconhecido por isso (Empresa 6).

Educadores, Universidade corporativa, investimentos em T&D, carreira e sucessão, programa de Formação Profissional (Empresa 8).

Projeto “Se eu fosse Você”, que tem como objetivo conhecer as atividades de outras áreas que impactam na sua rotina, algumas empresas adotam uma técnica chamada *Job Rotation*, que significa rotação no trabalho (Empresa 9).

Realizamos treinamentos internos cujos instrutores são colaboradores e possuem *expertise* no assunto, transmitindo esse conhecimento aos interessados (Empresa 3).

1. As lideranças são desenvolvidas de tal forma que possam ser “aproveitadas” em qualquer área que a Empresa necessite.
2. Os empregados são estimulados a compartilhar seus conhecimentos e projetos desenvolvidos, não só internamente como também em grupos de trabalho formados por empresas do setor elétrico.
3. O processo de sucessão é formal e estruturado, com vistas a garantir a continuidade dos projetos (Empresa 12).

O aprendizado contínuo, fundamental à GC, já é uma estratégia aplicada e citada por uma organização, com a utilização da Universidade Corporativa. Pode-se considerar essa prática um avanço no processo de aprendizagem e ambiente propício para a institucionalização de um programa de GC.

Práticas de criação de idéias têm implicações positivas para a GC. Duas organizações explicitaram que existem práticas e programas que funcionam para buscar idéias para melhorias dos processos e inovação,

O programa BIS (Boas Idéias e Soluções), que visa à valorização e ao reconhecimento da contribuição dos colaboradores na conquista dos objetivos organizacionais através da criação e implantação de projetos de melhoria em produtos, processos e de inovação (Empresa 2).

Avaliação Gerencial Mensal. A cada mês cada agência reúne seus funcionários para sugestão de melhorias e valorização das melhores práticas (Empresa 10).

A competitividade estimula as organizações a entenderem o mercado em que atuam e criar mecanismos para conhecer sua concorrência:

Inteligência Competitiva: projeto inicial de monitoramento de concorrentes em sites, fontes e informações disponíveis em mídia aberta (jornais de grande circulação, jornais e mídias específicas, órgãos públicos e outras vigilâncias) (Empresa 7).

E, semanalmente, ocorre reunião entre gerentes e diretoria para compartilhamento de informações sobre a organização e o mercado (Empresa 5).

Enquanto algumas organizações se preocupam com o concorrente, outras já buscam a consciência financeira. Em consonância com a abordagem de agregação de valor (TAYLOR, 1996, *apud* CHOO, 2003) as informações processadas ajudam os usuários a tomarem melhores decisões e perceberem melhores decisões. Uma das qualidades que agregam valor é a economia de tempo e economia de custo, “conforme a rapidez com que o serviço responde ao usuário e na quantidade de dinheiro que economiza para ele” (p.413): “gestão à vista do orçamento, que consiste no acompanhamento mensal do orçamento pelos gestores e gerentes das suas respectivas áreas. Toda a equipe gerencial foi treinada e mobilizada para seguir o mesmo procedimento de trabalho em relação ao orçamento” (Empresa 9)”

O resultado de investimento em formação e desenvolvimento já exigido aos empregados, com apresentação de projetos que sejam aplicáveis ao negócio da organização: “existe um programa de desenvolvimento de gestores em parceria com a Fundação Dom Cabral que, ao concluir todos os módulos, o participante desenvolve programa aplicativo” (Empresa 4).

O acesso às informações da organização de maneira estruturada é demonstrado por práticas formais que facilitam o compartilhamento:

Temos um programa chamado e-doc para gestão das informações e uma área de gestão da informação que atua no gerenciamento de dados e a disponibiliza na intranet. O compartilhamento não ocorre de forma natural (Empresa 11).

Temos a área de controles internos que realiza todo o fluxo dos processos de cada área e descreve em procedimentos operacionais padrão para que qualquer pessoa seja capaz de desempenhar aquelas tarefas descritas. Esse documento fica armazenado em meio virtual e de fácil acesso às pessoas de cada área (Empresa 3).

O desenvolvimento dos empregados por meio de treinamentos, principalmente quando se trata da equipe gerencial, demonstrou ser uma prática muito utilizada pelas organizações e percebida pelos profissionais de RH como fator positivo relacionado à GC.

#### **4.3.5.3 Os facilitadores e os desafios à GC**

Alguns fatores foram indicados pelos respondentes como aspectos que propiciam a GC na organização.

A participação da alta administração é coerente com a primeira parte do questionário, em que essa área é indicada como uma das responsáveis pelas iniciativas de GC na organização:

Importância dada pela diretoria quanto à comunicação transparente entre empresa e colaboradores (Empresa 5).

Interesse da alta administração (Empresa 3).

Abertura da diretoria para projetos de gestão do conhecimento. Autonomia dos setores para compartilhar registros da empresa. Transparência de informações (Empresa 1).

A conscientização da alta administração já é fator muito positivo, visto que para formalizar e institucionalizar um programa GC é fundamental que seja aceito, estimulado e inserido na estratégia da organização.

Os sistemas de informação são cada vez mais utilizados para oferecer flexibilidade e captar informações. A inovação e crescimento das organizações impulsionam o investimento em tecnologia da informação: “este ano, a empresa realizou um grande investimento em tecnologia da informação implantando o sistema Datasul” (Empresa 2); “criação de órgãos específicos para cuidar das necessidades de desenvolvimento tecnológico, retenção do conhecimento” (Empresa 8).

O desenvolvimento de parcerias externas tem sido fator decisivo para alavancar as práticas de GC, bem como a parceria interna, que visa a gerar a participação dos colaboradores:

Utilização de empregados na formação e educação dos profissionais em desenvolvimento, parceria com entidades educacionais para formatação e construção de material desenvolvido internamente (Empresa 8).

Clima organizacional, o comprometimento por parte dos colaboradores, respeito mútuo, o sentimento de fazer parte da equipe (Empresa 9).

Os processos de comunicação que divulgam as melhores práticas, reuniões ou encontros são mecanismos que sensibilizam a equipe de empregados e criam grupos que objetivam criar, compartilhar e reter conhecimento. Na primeira parte do questionário, o programa estruturado para retenção de talentos foi indicado pelos profissionais de RH como uma prática quase inexistente nas organizações. Já na análise dos resultados há indícios de que o movimento informal de trabalhos em grupo tem forte presença na rotina organizacional para reter, inclusive, o conhecimento gerado na empresa:

Temos muitas reuniões entre as áreas com esse objetivo de gestão do conhecimento, mas ainda não conseguimos fazer com que esse conceito (GC) seja regra para a organização. A partir da pesquisa de clima, hoje temos grupos formados com esse objetivo de formar e manter o conhecimento em nossa organização, buscando formas de reter talentos, identificar talentos e identificar melhorias para o sistema de liderança (Empresa 8).

Embora não haja um “projeto” de gestão do conhecimento, observa-se forte movimento no sentido de reter o aprendizado, os conhecimentos, a forma de fazer, etc. A criatividade, o fazer diferente, a otimização de processos também são determinantes para o sucesso da retenção do conhecimento gerado na empresa (Empresa 12).

A Comunicação interna procura ressaltar as melhores práticas, noticiando sobre resultados positivos e citando seus fatores (Empresa 10).

Constatou-se uma cultura já estabelecida da necessidade de documentação e estruturação de processos para acesso fácil às informações na organização: “existe uma valorização da organização de documentos, processos” (Empresa 11).

Se, por um lado, foi possível identificar os fatores que propiciam a gestão do conhecimento, também há os desafios enfrentados pelas organizações. A participação da alta administração não foi um fator percebido como barreira na GC.

Como pode ser visto, o respondente demonstra preocupação em transmitir o conhecimento e, inclusive, considera como um repasse de conhecimentos, por isso indica que o investimento financeiro é um dos desafios para a GC: “obter incentivos financeiros para melhorar cada vez mais esse repasse do conhecimento” (Empresa 3).

Há organizações que precisam de iniciativas tanto em relação à tecnologia como em relação a pessoal qualificado: “o que impossibilita a GC é a falta de recurso informatizado, pessoal qualificado e preparado para consolidar algo nesse sentido” (Empresa 7).

Por outro lado, empresas que fizeram investimento em tecnologia para melhoria dos processos sofrem com as resistências dos empregados em relação às mudanças, o que pode gerar mais tempo de adaptação e dificuldade para assimilar o novo formato e, conseqüentemente, prejudica o compartilhamento do conhecimento: “as mudanças de um sistema integrado geram mudanças em todos os processos da empresa. Isto gera resistência das pessoas, necessitando um acompanhamento da área de Recursos Humanos” (Empresa 2).

Apesar da maioria dos respondentes concordarem que a organização possui uma cultura propícia à GC, há indicativos de que ainda não estão preparadas para críticas e sugestões: “o desafio é trabalhar a cultura para se promover uma abertura para críticas, sugestões e estabelecer um ambiente propício para o compartilhamento” (Empresa 11).

#### 4.3.6 Resultados alcançados com as práticas de GC

A aplicação de práticas de gestão do conhecimento nas organizações se destaca pelos resultados apresentados. A questão aberta do questionário (questão 24) permitiu aos respondentes indicarem os aspectos que percebem como mais relevantes, na sua opinião, no dia-a-dia da organização em que atua. Esse resultado é apresentado em vários aspectos.

A comunicação é percebida com mais credibilidade e os empregados, conseqüentemente, ficam mais atuantes e motivados. Isso reforça o pensamento de Choo (2003), quando menciona que é importante a existência de crenças compartilhadas e significados comuns para facilitar a criação de sentido:

Os colaboradores demonstram maior comprometimento com a situação real da organização e preocupam-se com a questão financeira. Percebe-se que os setores buscam ações de melhorias para a empresa e podem expor suas sugestões e opiniões, enfim, a comunicação e o trabalho em equipe estão melhorando (Empresa 1).

Informações compartilhadas e mais confiáveis (Empresa 2).

Maior motivação dos colaboradores devido às informações que são passadas nas apresentações de 40' (Empresa 5).

Arquivo com o mapeamento dos instrutores internos, conteudistas do material mapeado, educadores formados e ministrando cursos em todos os níveis da organização nos segmentos técnicos, operacionais e de gestão (Empresa 8).

O resultado refere-se ao mapeamento dos processos, compartilhamento do conhecimento de maneira mais confiável e sistematizada e, sobretudo, o conhecimento é disseminado. Com muita clareza na forma de se expressar e muita sinceridade, um profissional relatou o que já é um pressuposto da GC: evitar que um empregado seja o único detentor de conhecimentos específicos da empresa, fazendo com a empresa dependa exclusivamente daquele funcionário. Conseqüentemente, isso gera tranquilidade para o nível gerencial em seu trabalho:

A própria criação de um setor de controles internos que representa a área de Qualidade Total do segmento bancário foi um diferencial para observarmos a disponibilidade das pessoas em transmitirem seus conhecimentos específicos das rotinas de suas áreas. Uma maior tranquilidade dos gestores em não ter colaboradores que detêm TODO o conhecimento da área e com isso não ficar mais “na mão” deles (Empresa 3).

O resultado pode ser percebido num nível inicial de conscientização da importância do compartilhamento do conhecimento. Neste caso, a empresa é beneficiada e o empregado também:

Apenas o incentivo das pessoas para estarem sempre envolvidas e buscando o seu desenvolvimento. Nada formalizado. Tentamos mostrar que o conhecimento é a única coisa que não podemos tirar da pessoa e deixar na organização. Ela leva consigo e conscientizando que compartilhando o conhecimento a pessoa pode ganhar mais conhecimento (Empresa 6).

O controle financeiro também é citado como resultado das práticas de GC, bem como melhoria do clima organizacional: “redução de custo, melhoria do clima organizacional” (Empresa 9).

A tecnologia da informação já contribui com a GC a partir da disponibilidade de dados digitalizados de forma estruturada e organizada: “podemos observar um desenvolvimento na facilidade em se acessar os dados de forma digitalizada. O processo ficou muito organizado e de fácil acesso a todos” (Empresa 11).

Mesmo aqueles profissionais que ainda não citaram resultados com as práticas de GC têm a expectativa de que elas assegurem a sustentabilidade da organização:

O resultado esperado é um plano em que o conhecimento relacionado às competências necessárias para o exercício das funções esteja explicitado, identificado, registrado e detalhado para assegurar a sustentabilidade e disseminação do conhecimento e preservar o ativo intelectual da empresa (Empresa 12).

Pensar em resultados e explicitá-los quando não há um programa formal de GC pode ter representado um desafio para os profissionais e um momento de reflexão sobre a necessidade de melhorar as práticas já existentes.

De maneira geral, as respostas ao questionário de pesquisa sinalizaram que há um ambiente propício à GCs nas organizações. O que se verifica é que há evolução em termos de tecnologia, interesse da alta administração, valorização à documentação de maneira estruturada e desenvolvimento de uma comunicação interna adequada.

#### 4.4 Análise da entrevista com o profissional de RH

Uma entrevista foi realizada com um dos respondentes representante da empresa, que indicou ter práticas de GC mais estruturadas. As questões abordadas na entrevista se restringiram aos aspectos mais relevantes apontados no questionário, conforme roteiro no APÊNDICE B.

A preocupação das empresas em detectar e obter informações externas sobre competidores e clientes pelos respondentes (80%) é percebida pelo entrevistado como consequência à competitividade do mercado e necessária às organizações: “para antever pontos críticos, problemas, reduzir incertezas e gerar soluções mais rápidas, de modo a tornar-se competitiva” (Entrevistado).

O armazenamento de boas práticas de trabalho e lições aprendidas, de maneira organizada e sistematizada, destaca-se pela falta de priorização em cada projeto criado pelas empresas. A criação de um setor (biblioteca) já contribuiu para a melhoria do acesso às informações, entretanto, ainda não foi suficiente para a sistematização de todos os projetos:

Existem muitos trabalhos bem diagnosticados, porém, nota-se que rapidamente ele deixa de ser utilizado em detrimento de outro projeto considerado mais relevante. Acaba existindo uma enorme gama de ações inteligentes e poucas delas implementadas ou arquivadas para consulta de todos (Entrevistado).

O processo decisório, por sua vez, pode ser afetado pela falta de boas práticas de GC e adequado armazenamento de informações. Informações incorretas geram conhecimento que não agregam valor à organização e perdas significativas.

O gerenciamento do conhecimento, conforme relato, ocorre na organização do entrevistado a partir de algumas práticas formais. Apesar de não ter um programa formal de GC, a Universidade corporativa, formação técnica e retenção de talentos são citadas como as principais formas de gerenciamento do conhecimento. E, ao contrário das demais organizações pesquisadas, há preocupação com a retenção de



talentos, por isso a organização desenvolveu um programa estruturado para reter seus talentos:

A empresa possui um excelente programa de Carreira & Sucessão, utilizado para reter talentos, de maneira coerente. A avaliação é feita uma vez por ano em todas as unidades. Todos os níveis são avaliados em comitês, considerando a opinião do superior imediato, dos pares do superior imediato e pelo chefe do superior imediato. Ao final, o empregado recebe *feedback* de como está sendo percebido e quais ações de desenvolvimento foram propostas para ele (Entrevistado).

Para o entrevistado, a maioria das organizações brasileiras encontra-se em estágios iniciais de GC. O motivo da não-formalização de um programa de GC está relacionado à prioridade na execução de atividades e não no desenvolvimento do pensamento: “grande parte das empresas preocupa-se mais com o saber fazer do que com o saber pensar” (Entrevistado).

O setor de RH foi indicado pelos respondentes (58%) como o responsável pelas práticas de GC na organização. Para o entrevistado, a gestão de pessoas é fundamental à GC:

As ações do RH são fundamentais para auxiliar a empresa na gestão do conhecimento, afinal, através das pessoas a gestão do conhecimento pode ou não ser eficaz. É possível que o RH desdobre a missão, visão e valores da empresa em programas que agregam valor para a companhia. Existem programas e práticas utilizadas pelo RH a fim de reduzir a distância entre o que a empresa tem como missão e o que os empregados da base fazem, ou seja, programas de gestão por competências, gestão de desempenho, práticas de recrutamento interno, treinamento e desenvolvimento (Entrevistado).

A exemplo da organização em que atua, o entrevistado menciona que as organizações podem compensar os empregados que buscam aumentar seus conhecimentos e compartilhá-los. Esta também é uma prática que, normalmente, é de responsabilidade do RH: “a vantagem desta prática é que a empresa retém o conhecimento, tem maior ganho sobre o investimento de horas em treinamento, maior assimilação dos conceitos, maior motivação para o trabalho”.

É interessante observar, pelo último depoimento, que essa prática é vista não só como garantidora da retenção do conhecimento, mas como algo que mantém os empregados motivados e garante o investimento realizado pela organização.

#### **4.5 Comparação dos resultados da presente pesquisa e as pesquisas de Carvalho (2006) e Vale (2007)**

Alguns pesquisadores brasileiros, como Carvalho (2006) e Vale (2007), realizaram pesquisas em GC utilizando o modelo proposto por Choo (2003) sobre organizações do conhecimento e outros modelos. Por ser um tema mais recente e ainda pouco explorado, é interessante fazer a comparação dos resultados que demonstraram mais similaridade entre as práticas de GC, na percepção de públicos diferenciados. Essa comparação se restringe aos resultados que abordam as dimensões do uso da informação, quais sejam, criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão (CHOO, 2003), gestão de competências e maturidade de práticas de gestão do conhecimento.

A pesquisa realizada por Carvalho (2006) com organizações brasileiras e portuguesas teve como objetivo analisar as relações existentes entre a adoção de intranets, portais corporativos e as práticas de GC. A pesquisa realizada por Vale (2007) buscou investigar as práticas de GC nas Instituições de Ciência e Tecnologia, tomando como base o estudo de caso da Fundação CETEC; sua pesquisa se baseou, em parte, na pesquisa de Carvalho (2006).

Comparando-se os resultados com os encontrados na pesquisa com os profissionais de RH, verifica-se que a dimensão criação de sentido apresentou ser a mais bem estruturada das três arenas do modelo. Isso demonstra como esse aspecto é importante para o sucesso das organizações. Vale (2007) considerou que essa dimensão pode estar à frente das demais, em virtude da facilidade de sistematização. Carvalho (2006) inferiu que isso pode ocorrer devido à necessidade de melhor interpretação das mudanças no ambiente em que as empresas estão inseridas, devido à competitividade.

A dimensão de construção do conhecimento apresentou índice de concordância menos favorável que a criação de significado nas três pesquisas. Tanto Carvalho (2006) quanto Vale (2007) constataram que essa dimensão está suportada por práticas informais, mas com uma cultura que privilegia e apóia a inovação e criatividade. Foi muito positivo o construto em que se indica que os profissionais

mais experientes treinam os novatos. Entretanto, o estímulo à criação de comunidades de prática não é comum na rotina das organizações.

Na dimensão tomada de decisão, os melhores resultados na pesquisa de Carvalho (2006) foram identificados nos construtos de existência de rotinas decisórias e o estímulo à tomada de decisão participativa. Já o uso de documentação de projetos e lições aprendidas obteve as médias mais baixas. O autor justifica que isso pode ocorrer dada a ausência ou dificuldade de acesso às informações. Já na percepção dos profissionais de RH, há a necessidade de desenvolver essa dimensão, visto que menos de 50% concordam que as empresas mantêm rotinas decisórias e estímulo à tomada de decisão participativa. Ao contrário, os resultados da pesquisa de Vale (2007) ressaltaram média mais elevada no construto de documentação de projetos e lições aprendidas. Das três dimensões, a que apresentou certa variação nos construtos foi a tomada de decisão.

No que se refere às questões de gestão por competência, houve alinhamento entre esta e as práticas de GC na pesquisa de Carvalho (2006) e há indícios de que as organizações estão investindo em seus empregados. Da mesma forma, a pesquisa de Vale (2007) salienta que há estímulo para que os empregados participem de cursos e seminários. Já na percepção dos profissionais de RH, os construtos relacionados a mapeamento de habilidades e competências apresentaram pouca relação com a GC.

Em relação à maturidade de gestão do conhecimento, nas três pesquisas há indícios de que as organizações se encontram em estágios iniciais de maturidade de GC.

Comparando-se os setores responsáveis pelas iniciativas de GC, percebe-se que na pesquisa de Carvalho (2006) o que ocorre na maioria das vezes é um acúmulo de atribuições aos setores de TI e RH, em que praticamente empataram tecnicamente como os responsáveis tanto em Portugal quanto no Brasil. Para Vale (2007), a predominância é do setor de Biblioteca (setor de Informação Tecnológica); este resultado vem ao encontro do pensamento do autor anterior, quando relata que o conhecimento do bibliotecário pode ser utilizado de maneira mais adequada “em funcionalidades das *intranets* relacionadas com a gestão do conteúdo e em práticas

de GC ligadas à documentação” (p.159). Já neste estudo o setor de RH foi predominante.

Especialmente no presente trabalho, no qual os respondentes são do setor de RH, é válido estabelecer, com base nas informações disponíveis, que as práticas de GC foram associadas com muita frequência às práticas de RH.

A partir da análise dos resultados das três pesquisas, torna-se possível concluir que os fatores que dependem de mais informalidade ou atuação dos empregados têm mais alto grau de concordância; já os aspectos que dependem de mais estruturação e formalização da organização apresentaram grau de concordância mais baixo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, será apresentada uma síntese dos principais achados e conclusões deste trabalho, suas limitações e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

O presente estudo foi desenvolvido tendo como principal objetivo caracterizar como as empresas mineiras gerenciam seu conhecimento, sob a ótica dos profissionais de RH. Para capturar as principais características das práticas de GC nas organizações pesquisadas, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica objetivou a delimitação do referencial teórico, conforme explicitado no capítulo 2. A ênfase foi em autores que abordam a gestão do conhecimento: Nonaka e Takeuchi (1997), Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e Choo (2003). Esses modelos revelam relação com a estratégia organizacional. Para analisar as práticas de GC nas organizações, foi utilizado o modelo de Choo (2003).

A pesquisa de campo foi feita com um grupo de profissionais de RH, composto de empresas mineiras, que se reúnem mensalmente para discutir práticas de gestão de pessoas. Para a coleta de dados foram utilizados questionário e entrevista semi-estruturada.

Os profissionais que responderam à pesquisa possuem alto grau de qualificação, a maioria com especialização (66,7%) e mestrado (8%), os demais possuem graduação (25%) e ocupam cargo de analista de RH (42%).

O estudo indica ausência e falhas em relação à GC e, portanto os aspectos que precisam melhorar. Buscou-se durante a análise diagnosticar e tornar visíveis as lacunas existentes em cada dimensão, conforme proposto por Choo (2003).

Na dimensão criação de significado, o entendimento das metas da organização demonstrou ser um ponto forte. O ponto fraco foi identificado na discussão de mudanças externas. A preocupação com essa dimensão pode ser percebida, inclusive, nas citações de pesquisados que afirmaram não terem práticas de GC, mas declararam uma ação de conhecer melhor a concorrência e o mercado. É possível inferir que a necessidade de desenvolver práticas de inteligência competitiva e monitoração ambiental pode ser causada pela competitividade do mercado.

Na dimensão construção do conhecimento, o resultado da pesquisa indicou que há uma cultura organizacional favorável à GC nas empresas pesquisadas e uma valorização da transferência de conhecimento dos empregados mais antigos para os novatos. No entanto, ainda é tímida ou, poder-se-ia dizer, quase inexistente a promoção de eventos e armazenamento adequado das boas práticas e lições aprendidas. Esses resultados sugerem que essa dimensão tem sido suportada por práticas informais, apoiada em uma cultura organizacional que estimula a troca de experiências.

Por sua vez, na dimensão tomada de decisão, percebeu-se que o ponto fraco foi a carência em consultar as informações sobre erros/acertos, documentação de projetos e lições aprendidas, bem como as boas práticas de trabalho no momento de tomada de decisão. Talvez essa falha se justifique em virtude da informalidade percebida na dimensão de construção do conhecimento. O aspecto favorável nessa dimensão é a preocupação, por parte de algumas organizações, em definir rotinas decisórias e estimular a participação de empregados na tomada de decisão. Isso é um avanço, visto que a tomada de decisão tem como base procedimentos e processos.

Os profissionais de RH destacaram um alinhamento ainda tímido de gestão por competências e avaliação de desempenho às práticas de GC. Conforme Santa'anna, Kilimnik e Castilho (2002), as competências organizacionais que uma organização deve buscar objetivam impactar positivamente no seu desempenho e assegurar a vantagem competitiva. Mas, percebe-se uma tendência a esse

alinhamento, principalmente quando são considerados aspectos de criação e compartilhamento de conhecimento na avaliação de conhecimento.

As organizações encontram-se em estágios iniciais de maturidade em GC, claramente percebidos na quase inexistência de estratégia escrita de GC alinhada aos objetivos do negócio.

Nem todos os respondentes descreveram quais são os desafios enfrentados pelas organizações quanto à GC, isso pode até ser entendido como falta de conhecimento dos respondentes em relação ao assunto pesquisado. Mas, percebeu-se que há alguns obstáculos, um respondente indicou o próprio setor de atuação da organização como desafio. Aspectos como falta de investimento e falta de tecnologia foram os mais indicados. Verificou-se que nenhum deles indicou a falta de apoio da alta administração.

Quanto aos resultados percebidos com as práticas de GC, os profissionais de RH relataram que os empregados demonstram mais confiança na organização e, conseqüentemente, ficam mais motivados, pois as informações compartilhadas são mais confiáveis. Acrescenta-se a facilidade de acesso às informações propiciadas, inclusive pela tecnologia da informação ou por processos bem mapeados e disponíveis na organização.

Em suma, pelo conjunto de dados obtidos, é possível concluir que as organizações em que os respondentes trabalham possuem algumas práticas compatíveis com a GC. Depreende-se um clima organizacional propício a tais práticas e um estímulo à criatividade e inovação, mesmo que de maneira informal. Nesse sentido, fica a expectativa de que essa necessidade emergente de conhecimento resulte em um salto qualitativo para a institucionalização de um programa de GC, capaz de propiciar mais competitividade e sustentabilidade. Transformar as empresas em organizações do conhecimento é fundamental para o gerenciamento da informação que cria significado e constrói o conhecimento para tomada de decisão (CHOO, 2003).

Conhecer um pouco mais sobre práticas de gestão do conhecimento e realizar *benchmarking* onde já exista um programa estruturado pode ser o primeiro passo para que as empresas definam estratégias que facilitem a transposição de obstáculos e transformem em oportunidades de criação de conhecimento.

### **5.1 Limitações da pesquisa**

Como principal limitação deste estudo, há que se salientar a restrição ao grupo de apenas 18 organizações da região metropolitana de Belo Horizonte, portanto, não pode ser caracterizada como representativa para o estado de Minas Gerais.

Outra limitação é que o estudo não representa o ponto de vista da organização. Para tal resultado, seria necessária uma pesquisa mais detalhada e com o envolvimento de mais níveis hierárquicos e diversificados das organizações.

### **5.2 Contribuição do trabalho**

Este trabalho contribuiu para resgatar os conceitos de GC e da organização do conhecimento, baseado em modelos que congregam estratégia e conhecimento. A exemplo de Choo (2003), a organização utiliza o conhecimento para buscar a competitividade sobre a realidade atual, o que pode fazer de acordo com suas competências e com o que ainda pode conquistar.

Além de ater-se ao próprio estudo em si, este trabalho proporcionou um comparativo com mais duas pesquisas com o tema GC que, mesmo tendo uma amostra, metodologia e universo diferentes, demonstrou resultados similares em vários aspectos, conforme já citados, bem como sugestões de melhorias às organizações envolvidas.

A pesquisa possibilitou entender a percepção de profissionais de RH quanto às práticas de GC. Esse é um fator relevante, já que o foco são organizações que aprendem e esses profissionais atuam diretamente em processos de



desenvolvimento e aprendizagem organizacional. Ou seja, têm grande parcela de responsabilidade no desenvolvimento humano na organização e, conseqüentemente, no desenvolvimento organizacional.

Para o grupo avaliado, gerou-se a primeira pesquisa realizada no GDP, que poderá ser a base para novos estudos alinhados às práticas e políticas de gestão de pessoas. E como será apresentado o resultado numa reunião, poderá despertar o interesse dos profissionais para conhecerem melhor e até desenvolverem outros estudos relacionados ao tema.

Além disso, ressaltou-se a importância da área de RH como um dos principais grupos responsáveis pelas práticas de GC nas organizações, em consonância com o estudo de Carvalho (2006).

Para o autor, em especial, a dissertação foi enriquecedora. Como profissional de RH, foi possível conhecer o gerenciamento do conhecimento em outras organizações e as dificuldades para implantação da GC, que são muito convergentes. Como aluna de mestrado, evidencia-se o crescimento e desenvolvimento propiciado pela possibilidade de aplicação do conhecimento.

### **5.3 Recomendações para próximas pesquisas**

Por ser considerando ainda um tema novo, há muito que se estudar sobre o assunto de GC.

Para trabalhos futuros, sugere-se ampliar a pesquisa de campo para outros grupos de RH. Isso permitiria avaliar com outros grupos amostrais para confrontarem-se os resultados aqui obtidos.

Além disso, um levantamento mais detalhado poderia revelar um aspecto importante relatado neste estudo, que é o processo “ganha-ganha” na organização. Foi explicitado pelo respondente (empresa 6) que o empregado e organização saem

ganhando quando há a criação e compartilhamento do conhecimento na organização.

Outro aspecto que pode ser mais explorado é a relação das práticas de RH com as práticas de GC e os seus benefícios para a organização.

## REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha (coord). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002. 215p.
- CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações portuguesas e brasileiras**. 281f. tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola da Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- CASSAPO, Filipe. Se a minha empresa soubesse o que a minha empresa sabe... Dez lições aprendidas para a implementação de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento. *In: Gestão do conhecimento e e-learning na prática*. Organizador: José Cláudio Terra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003. 425p.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 348p.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 15-45.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org). Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. *In: Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, p.35-56, 2001.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- DAZZI, Márcia C.S; ANGELONI, M.T. Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento: um estudo de caso. *In: ENANPAD*, 25-29, Setembro, **Anais...**, Curitiba, 2004.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999. 299p.
- EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. *In: Gestão por competências*: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. 18p.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. *In: **Gestão por competências***: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. P.94 a 107. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. 349p.

FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 7.ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2004. 242p.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. *In: **Gestão do conhecimento***. Harvard Business Review - tradução, Rio de Janeiro, Campus, p.50 a 81, 2000.

GATTONI, Roberto Luís Capuruço. **Gestão do conhecimento aplicada à prática de gerência de projetos**. Belo Horizonte: FUMEC-FACE, C/Arte, 2004. 178p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **Trajetória e transições de carreiras profissionais em recursos Humanos**. 2000, 243 f. tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

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

KUKLA, A., KRUGLIANSKAS, I.; **Gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas de consultoria: um estudo de caso na Walar**. *In: **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas***. Rio de Janeiro: Negócio, p.148-169, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 244p.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVIS, E; DIBELLA, A.; GOULD, J. Como entender as organizações como sistemas de aprendizagem. *In: KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual***: recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, p.183-213, 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI; H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

PIOVEZAN, L.H. **A gestão da inovação na pequena empresa**: um estudo de caso. In: Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

QUEIROZ, Alceu Moraes; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. Qual o futuro para a área de Recursos Humanos nas empresas? In: **O que pensam os profissionais de RH participantes do Seminário do G3**. Coordenador: Tarcízio Diniz Costa. São Paulo: Makron Books, 2000. 66 p.

SANTA'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; CASTILHO, I.V. Profissionais mais competentes, Políticas e Práticas de Gestão mais Avançadas? In: XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...**, 21-25 de setembro, Salvador, 2002.

SEBRAE. – [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). **Critérios para definição de porte de empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&^>. Acesso em: 13 out. 2007.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

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

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 259p.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Recursos Humanos na gestão do conhecimento**. [s.d.]. Disponível em <http://www.informal.com.br>. Acessado em 07 set.2007.

TERRA, José Cláudio Cirineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2001.

ULRICH, David. A natureza mutável dos recursos humanos: um modelo dos múltiplos papéis. In: \_\_\_\_\_. **Os campeões de recursos humanos**. Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo; Futura, p.39-73, 1998.

VALE, Vania. **A gestão do conhecimento nas instituições de ciência e tecnologia: estudo de caso da Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais – CETEC**. 114F. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação João Pinheiro. Área de Ciências Públicas. Belo Horizonte. Minas Gerais, 2007.

VASCONCELOS, Maria Celeste R.L.; FERREIRA, Marta A.T. O processo de aprendizagem e gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda. Artigo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programa de

Pós-graduação em Administração – ENANPAD. **Anais...**, 21-25 de setembro. Salvador, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 96p.

YIN, Robert. **Estudo de caso**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212p.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

Caro (a) colega do grupo GDP

Este questionário foi desenvolvido para atender a uma pesquisa de dissertação de mestrado que objetiva analisar as práticas de gestão do conhecimento em empresas mineiras, sob a ótica dos profissionais de recursos humanos. A amostra foi delimitada às empresas participantes do Grupo de Desenvolvimento de Pessoas – GDP. Dessa forma, você faz parte da amostra da referida pesquisa.

Por se tratar de uma pesquisa acadêmica, os nomes das empresas não serão divulgados, respeitando-se o sigilo da pesquisa e o estatuto do Grupo GDP.

Após tabulação, as respostas serão disponibilizadas para todos os respondentes.

Contando com sua colaboração, antecipo meus sinceros agradecimentos e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Sua participação é muito importante.

Solicito a gentileza de devolver o questionário devidamente respondido até o dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Cordialmente,

Simarly Maria Soares  
(31) 9202-7096  
simarly@click21.com.br

## 1ª parte – Dados socioeconômicos

Formação do respondente : \_\_\_\_\_  
(Ex: graduação/pós-graduação e curso)

**Instruções:** as questões abaixo dizem respeito ao porte e ramo de atividade de sua organização, bem como alguns dados profissionais:

1 - Indique o principal ramo de atividade de sua empresa:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Agricultura / pecuária                   | <input type="checkbox"/> Indústria farmacêutica / cosméticos   |
| <input type="checkbox"/> Água, energia ou luz (serviços públicos) | <input type="checkbox"/> Indústria química / petróleo          |
| <input type="checkbox"/> Alimentos e bebidas                      | <input type="checkbox"/> Metalurgia / siderurgia               |
| <input type="checkbox"/> Comércio atacadista                      | <input type="checkbox"/> Mineração                             |
| <input type="checkbox"/> Comércio varejista                       | <input type="checkbox"/> Mídia e comunicação                   |
| <input type="checkbox"/> Construção civil                         | <input type="checkbox"/> Saúde                                 |
| <input type="checkbox"/> Consultoria                              | <input type="checkbox"/> Seguro                                |
| <input type="checkbox"/> Educação                                 | <input type="checkbox"/> Setor financeiro (bancos, corretores) |
| <input type="checkbox"/> Governo                                  | <input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação              |
| <input type="checkbox"/> Indústria automotiva                     | <input type="checkbox"/> Transporte ou logística               |
| <input type="checkbox"/> Indústria eletroeletrônica               | <input type="checkbox"/> Telecomunicações                      |
| <input type="checkbox"/> Outro ramo: _____                        |  |

2 - Quantos funcionários sua empresa possui? \_\_\_\_\_

3 - Qual é a sua atual função na organização? Selecione uma única opção.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Auxiliar de Recursos Humanos   | <input type="checkbox"/> Gerente de Recursos Humanos           |
| <input type="checkbox"/> Assistente de Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Consultor de Recursos Humanos         |
| <input type="checkbox"/> Analista de Recursos Humanos   | <input type="checkbox"/> Outra função, por favor, especifique: |
- \_\_\_\_\_

4 - Que grupos são responsáveis pelos programas ou práticas de gestão do conhecimento em sua organização? Marque as opções que melhor retratar a realidade de sua empresa.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Biblioteca / centro de documentação | <input type="checkbox"/> Setor específico de gestão do conhecimento                                   |
| <input type="checkbox"/> Comunicação                         | <input type="checkbox"/> Tecnologia da informação   |
| <input type="checkbox"/> Diretoria / Comitê gerencial        | <input type="checkbox"/> Nenhum setor específico é diretamente responsável por gestão do conhecimento |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos                    | <input type="checkbox"/> Outro setor, especifique: _____  |
| <input type="checkbox"/> Setor de Pesquisa e Desenvolvimento | <input type="checkbox"/> Não praticamos gestão do conhecimento  |



## 2ª parte – Questões sobre gestão do conhecimento

1 – As questões a seguir são afirmativas referentes às práticas de gestão do conhecimento em sua organização. Não há resposta certa ou errada, o que importa é você marcar com um **X** a opção que melhor represente a sua opinião, considerando:

**CT:** Concordo totalmente; **CP:** Concordo parcialmente; **N:** Neutro; **DP:** Discordo parcialmente; **DT:** Discordo totalmente.

Questões	CT	CP	N	DP	DT
1. A organização dedica recursos para detectar e obter informações externas sobre competidores, clientes, universidades, governo, fornecedores e associações de classe.					
2. A organização possui uma estratégia escrita de GC alinhada com os objetivos empresariais.					
3. As estratégias e metas da organização são bem entendidas pelos empregados.					
4. A organização estimula um clima de confiança e segurança interna, que permite a troca de informações de forma espontânea.					
5. A organização cria oportunidade para discutir mudanças no ambiente externo.					
6. A organização estimula os empregados a participarem de redes de discussão, tanto internas quanto externas, de temas relevantes para o trabalho.					
7. A cultura organizacional estimula a criatividade, experimentação, inovação, colaboração e compartilhamento de conhecimento entre departamentos.					
8. A organização promove a criação de comunidades de prática (comunidade de prática é um grupo de pessoas/funcionários que têm interesse comum em compartilhar idéias e discutir melhores práticas por meio da troca de informação).					
9. A organização estimula os funcionários mais experientes a transferirem seus conhecimentos.					
10. As boas práticas de trabalho e lições aprendidas são armazenadas de maneira organizada e sistematizada pela organização.					
11. A organização mantém uma memória organizacional que permite resgatar sua história a qualquer momento.					
12. Na avaliação de desempenho dos empregados são considerados os aspectos de criação e compartilhamento de conhecimento.					
13. A empresa reconhece e premia os empregados que buscam aumentar seus conhecimentos e compartilhá-los.					
14. A empresa promove encontros onde os funcionários das diversas áreas têm oportunidade de trocar conhecimentos e interligar suas atividades com as dos outros.					
15. A empresa mapeia as habilidades e competências dos empregados. Identifica os <i>gaps</i> de competência e desenvolve estratégias para preencher as lacunas.					
16. A organização tem programas específicos para retenção dos melhores talentos.					
17. No momento de tomada de decisão, as informações sobre erros/acertos, documentação de projetos e lições aprendidas, boas práticas de trabalho são consideradas.					

<b>Questões</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>N</b>	<b>DP</b>	<b>DT</b>
18. A organização já experimentou projetos piloto de gestão do conhecimento, evidenciando a contribuição de GC para os negócios.					
19. A organização estimula a participação no momento de tomada de decisões, permitindo que indivíduos e grupos expressem abertamente suas opiniões.					
20. A organização estabeleceu rotinas decisórias e regras para apoiar decisões sobre orçamento, alocação de recursos, priorização e análise de projetos.					

21. A organização em que você trabalha propicia práticas ou programas com o objetivo de estimular a aquisição, compartilhamento e registro do conhecimento na empresa? Justifique.

22. Quais práticas ou programas utilizados em sua empresa você considera compatíveis com a gestão do conhecimento? Descreva-as de forma sucinta.

23. Em sua opinião, quais são os fatores que propiciam a gestão do conhecimento em sua organização? E quais os desafios?

## **Apêndice B – Roteiro de entrevista**

- 1) Na primeira parte da pesquisa, os respondentes (80%) indicaram que as empresas dedicam oportunidade para detectar e obter informações externas sobre competidores, clientes, etc. Por que você acredita que as empresas consideram esta prática tão relevante?
- 2) A tomada de decisão foi a dimensão da gestão do conhecimento, conforme modelo proposto por Choo (2003), que demonstrou estar menos estruturada. Por que você acredita que isso ocorra nas organizações?
- 3) A maioria das empresas pesquisadas demonstrou estar na fase inicial da gestão do conhecimento; você acredita que esta é uma realidade das organizações de Minas Gerais e do Brasil?
- 4) O RH foi indicado como o setor que é responsável pela gestão do conhecimento na maioria das organizações. Como você percebe a atuação dessa área em gestão do conhecimento? E como acredita que ela possa contribuir para que as organizações mineiras se tornem “organizações de aprendizagem”?
- 5) Houve uma baixa concordância na primeira parte da pesquisa de que as boas práticas de trabalho e lições aprendidas são armazenadas de maneira organizada e sistematizada pela organização. Como você percebe essa construção de memória nas organizações?
- 6) Como a empresa em que você trabalha gerencia o conhecimento?