

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANNA RAISA BEZERRA GÓES

**PRÁTICAS GERENCIAIS RELACIONADAS À GERAÇÃO E AO
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: Estudo de
Caso da empresa Copiar Center**

São Luís
2014

ANNA RAISA BEZERRA GÓES

**PRÁTICAS GERENCIAIS RELACIONADAS À GERAÇÃO E AO
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: Estudo de
Caso da empresa Copiar Center**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o Msc. Sérgio Sampaio
Cutrim

São Luís
2014

Góes, Anna Raisa Bezerra.

Práticas gerenciais relacionadas à geração e ao compartilhamento do conhecimento organizacional: estudo de caso da empresa Copiar Center / Anna Raisa Bezerra Góes. – São Luís, 2014.

81 f.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Sérgio Sampaio Cutrim.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Administração de Empresas. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Conhecimento Organizacional. 4. Práticas Gerenciais – Copiar Center. I. Título

CDU 005.94

ANNA RAISA BEZERRA GÓES

**PRÁTICAS GERENCIAIS RELACIONADAS À GERAÇÃO E AO
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: Estudo de
Caso da empresa Copiar Center**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal
do Maranhão, como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovada em / /

BANCA EXAMINADORA

Profº Msc. Sérgio Sampaio Cutrim (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

1º examinador (a)

2º examinador (a)

À Deus, meu grande amigo e protetor.
Aos meus pais, razões da minha vida, sem
os quais eu jamais teria conseguido.
Ao meu irmão, Eduardo, pelo
companheirismo e pela amizade inabalável

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que durante toda a minha vida têm sido fonte inesgotável de amor, força e proteção.

Aos meus pais, Fátima e José Góes, pelo apoio e pelo amor incondicional. Obrigada pelo incentivo e por acreditar em mim sempre, não me deixando desistir e nem fraquejar diante dos obstáculos da vida. Meus verdadeiros amigos, razões da minha vida e da minha existência. Exemplos de vida.

Ao meu irmão, Eduardo, os meus sinceros agradecimentos pela amizade sincera e companheirismo, fundamentais para a realização deste trabalho e tão essenciais na minha vida.

À minha família, meu porto seguro, obrigada pelo amor e pelos ensinamentos que fazem de mim a pessoa que sou.

Aos meus amigos, presentes de Deus, Andréia, Daíse e Gleydson pela amizade certa e pelo apoio em todos os momentos da minha vida. Existe uma parte de vocês nesse trabalho, na minha vida e no meu coração.

Aos meus amigos do curso de Administração, pelo carinho e pela compreensão durante a realização deste trabalho. Mesmo com o pouco tempo de convivência, cada um, com seu jeito especial de ser, conquistou um espaço no meu coração.

Ao professor Sérgio Cutrim, pela excelente orientação e pelos ensinamentos e contribuições que certamente levarei por toda a vida e jornada profissional.

Aos diversos profissionais que se dispuseram a compartilhar de suas informações e conhecimentos e que contribuíram de forma tão significativa para a construção desta pesquisa. Em especial, à Thaís Vêras e à Glenda Cordeiro, diretoras da Copiar Center, pela atenção e confiança.

A todos que torceram por mim, companheiros, colegas e amigos, muito obrigada!

“Nem tudo que conta pode ser contado;
Nem tudo que pode ser contado conta...”

Albert Einstein

RESUMO

O presente estudo tem como tema central a Gestão do Conhecimento Organizacional. O objetivo principal é identificar as práticas gerenciais que contribuem para a geração e o compartilhamento do conhecimento organizacional. Para tanto, realizou-se o estudo do caso da empresa Copiar Center buscando identificar na sua rotina organizacional quais as ações que visam estimular a geração do conhecimento e quais direcionam-se à criação de situações que favorecem o compartilhamento dos saberes. Investigou-se também aspectos relevantes dessa dinâmica, como o papel da colaboração e da confiança dos indivíduos em relação à empresa. Para dar suporte teórico à pesquisa, caracterizou-se os modelos de geração do conhecimento dos teóricos Nonaka e Takeuchi (2008) e de Davenport e Prusak (2003). Neste percurso, as reflexões assentaram-se nas situações cotidianas em que as empresas podem fomentar o compartilhamento do conhecimento através do incentivo ao contato social e ao trabalho em equipe, bem como da valorização da diversidade como primordial ao surgimento de ideias inovadoras. Conclui-se que a Copiar Center possui em sua rotina organizacional práticas gerenciais que fomentam a geração e o compartilhamento do conhecimento, ressaltando-se o projeto Copiar Conhecimento que possui o foco no compartilhamento de saberes. A empresa não possui a Gestão do Conhecimento formalizada, contudo existe um ambiente favorável à implantação de práticas formais eficazes em gerenciamento do conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Conhecimento Organizacional. Conhecimento.

ABSTRACT

This study is focused on the Management of Organizational Knowledge. The main objective is to identify the management practices that contribute to the generation and sharing of organizational knowledge. Therefore, there was the study of the Copiar Center business case seeking to identify the organizational routine which actions aimed at stimulating the generation of knowledge and which direct to the creation of situations that favor the sharing of knowledge. We also investigated aspects relevant in this dynamic, as the role of collaboration and trust of employees for the company. To give theoretical support to the research, characterized models of knowledge generation of Nonaka and Takeuchi (2008) and Davenport and Prusak (2003). In this way, the reflections they sat in everyday situations where companies can promote the sharing of knowledge by encouraging social contact and teamwork and valuing diversity as essential to the emergence of innovative ideas. It follows that the Copiar Center has in its organizational routine management practices that promote the generation and sharing of knowledge, it emphasizes the Copiar Knowledge project that has the focus on knowledge sharing. The company does not have the Knowledge Management formalized, but there is a favorable environment for implementation of effective formal practices in management of organizational knowledge.

Keywords: Knowledge Management. Organizational knowledge. Knowledge

LISTA DE SIGLAS

BB	-	Banco do Brasil
EMPRAPA	-	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
GC	-	Gestão do Conhecimento
PMC	-	Prefeitura Municipal de Curitiba
PMEs	-	Pequenas e Médias Empresas
OCDE	-	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
SEBRAE	-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
T&D	-	Treinamento e Desenvolvimento

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	p.
Quadro 1	Características diferenciais entre dado, informação e conhecimento26
Figura 1	Espiral do Conhecimento36
Quadro 2	Metáfora e/ou analogia para a criação de conceitos no desenvolvimento de produtos38
Quadro 3	Atritos mais comuns ao compartilhamento e formas de superá-los ...48
Quadro 4	Prática de Gestão do Conhecimento em Organizações Brasileiras...51
Quadro 5	Perguntas e categorias para análise e interpretação dos dados.....56
Quadro 6	Missão, Visão e Valores da Copiar Center.....59
Quadro 7	Resumo da análise e discussão dos resultados da pesquisa61

SUMÁRIO

	p.
1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	15
2.1 Conhecimento: da Sociedade Industrial à Sociedade do Conhecimento	16
2.2 Conceitos Fundamentais	20
2.2.1 Dados	20
2.2.2 Informação	21
2.2.3 Conhecimento.....	23
2.3 Gestão do Conhecimento Organizacional: conceito e características	26
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: Geração e Compartilhamento do Conhecimento Organizacional	31
3.1 Gerando o Conhecimento Organizacional	32
3.1.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi.....	32
3.1.2 Modelo de Davenport e Prusak.....	38
3.2 Compartilhando o Conhecimento Organizacional	42
3.3 Condições necessárias à geração e compartilhamento do conhecimento organizacional	48
3.4 Experiências de Gestão do Conhecimento no Brasil	49
4 METODOLOGIA	54
4.1 Tipo de Pesquisa	54
4.2 Coleta de Dados	55
4.3 Análise e Interpretação dos Dados	55
5 A EMPRESA	58
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
6.1 Práticas Relacionadas à geração do conhecimento	62
6.2 Práticas Relacionadas ao compartilhamento do conhecimento	64
6.3 Percepção sobre a confiança e a colaboração	65
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES.....	74
ANEXOS	79

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário de mercado, dos avanços tecnológicos e da constante busca pela inovação, está cada vez mais desafiador manter uma organização sólida e lucrativa. Gestores são constantemente desafiados a minimizar as ameaças externas e a reconfigurar modelos de gestão, de forma que a empresa se mantenha sempre um passo à frente dos concorrentes.

Para atingir esse objetivo tem se tornado imprescindível que as organizações saibam utilizar-se do seu capital intelectual, de forma a valorizar o conhecimento existente e a criar ambientes favoráveis ao desenvolvimento de novos saberes que serão a base para assegurar a sustentabilidade do negócio.

Há cerca de quarenta anos, Peter Drucker já chamava a atenção para a relevância das discussões sobre o papel estratégico do conhecimento nas organizações. Ao utilizar o termo *knowledge worker*, ou trabalhador do conhecimento, Peter Drucker já apontava as implicações advindas do trabalho baseado no conhecimento. (Terra, 2003)

Assim, diante desse contexto de significativas mudanças e exigências, a Gestão do Conhecimento surge como possibilidade para que as organizações desenvolvam capacidade inovadora e vantagem competitiva sustentável a partir de processos de geração, organização, compartilhamento e uso do conhecimento organizacional.

O conhecimento se manifesta nas organizações de diferentes formas e gerenciá-lo significa valorizar os saberes presentes nas pessoas e nos processos que servem de sustentação à organização. Portanto, o objetivo principal da Gestão do Conhecimento é fazer com que esses saberes se tornem disponíveis para todos os indivíduos, por meio de práticas que visem, principalmente, a geração e o compartilhamento do conhecimento.

Para que a gestão do conhecimento ocorra de forma eficaz, é imprescindível que a dimensão humana seja percebida como eixo do processo de geração e compartilhamento do conhecimento organizacional. Isso se deve, principalmente, por que criar e compartilhar são ações que pressupõem o desenvolvimento de um ambiente favorável ao trabalho em equipe, ao contato social, às trocas com o ambiente externo e a valorização da diversidade.

Diante do exposto, destaca-se a necessidade de realização de uma pesquisa que busque compreender de que forma o conhecimento pode ser gerado e compartilhado nas organizações, apresentando as práticas organizacionais que fomentam esses dois processos com base em referenciais teóricos mundialmente reconhecidos. A investigação se estenderá, também, à importância de aspectos como a confiança e colaboração percebidos como pré-condições para que a Gestão do Conhecimento aconteça de maneira eficaz e espontânea.

Para tanto, a pesquisa será realizada na empresa Copiar Center e terá como foco os seguintes questionamentos: Quais as práticas gerenciais adotadas pela Copiar Center para estimular a geração de conhecimento organizacional? Quais as estratégias utilizadas pela Copiar Center para conduzir o compartilhamento do conhecimento organizacional? Como os aspectos relativos à confiança e colaboração são percebidos na rotina organizacional da Copiar Center?

A estruturação desse trabalho dar-se-á sob a forma de capítulos. O primeiro capítulo é formado por esta introdução. O segundo está estruturado com o objetivo de retratar a evolução da importância conferida ao conhecimento nos diferentes momentos da sociedade. Também são apresentados os conceitos de dado, informação e conhecimento que são fundamentais ao entendimento das discussões desenvolvidas nesta pesquisa.

O terceiro capítulo é destinado à discussão sobre Gestão do Conhecimento através da geração e do compartilhamento do conhecimento organizacional. As análises a respeito da geração do conhecimento enfatizam os modelos desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (2008) e por Davenport e Prusak (2003). Logo em seguida são ressaltadas a importância da confiança e da colaboração como condições necessárias para que esses processos ocorram de fato no interior das organizações. O terceiro capítulo contempla ainda a análise de alguns aspectos relativos à Gestão do Conhecimento na realidade brasileira, enfatizando exemplos de práticas de empresas nacionais destinadas ao fomento da geração e do compartilhamento dos saberes organizacionais.

No quarto capítulo serão apresentados a metodologia de pesquisa e os caminhos percorridos para realização da investigação das práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento na empresa Copiar Center.

O quinto capítulo destina-se à apresentação da empresa Copiar Center ressaltando a sua história, ramo de atuação, principais concorrentes e aspectos estratégicos.

No sexto capítulo serão discutidos os resultados da investigação realizada à luz das teorias e modelos apresentados pelos autores que foram utilizados para dar suporte à esta pesquisa.

As considerações finais vêm no sentido de enfatizar a relevância das práticas gerenciais voltadas à geração e ao compartilhamento do conhecimento. Enfatiza também o potencial da Gestão do Conhecimento como catalizadora de mudanças que geram resultados positivos e que colocam a organização em posição competitiva no mercado.

Como essa pesquisa é historicamente situada e datada, não pretende ser um fim em si mesma, mas de algum modo levantar questões pertinentes a Gestão do Conhecimento e sua relevância no contexto de um mercado competitivo e cada vez mais exigente.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Devido à intensidade dos avanços tecnológicos e à questões como globalização, abertura da economia, aumento na velocidade de desenvolvimento de novos negócios e amplitude na produção e circulação de informações, a sustentabilidade organizacional está, cada vez mais, relacionada com a forma como se gerenciam as ameaças internas e externas. Para se tornarem competitivas, tornou-se imperativo que as organizações reconfigurem continuamente seu modelo de gestão e redirecionem seu foco gerencial.

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento organizacional começa a ser discutida como resultado dessa mudança e da valorização de recursos estratégicos considerados de difícil imitação, que conferem identidade única à organização e que contribuem para ampliar a vantagem competitiva. Fleury e Oliveira Jr. explicam que

Ativos intangíveis, como conhecimento organizacional, não podem ser negociados ou facilmente replicados por competidores, à medida que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Tais ativos são acumulados lentamente ao longo do tempo. Quanto mais específico à empresa for o ativo, mais durável ele será e mais difícil será para os competidores imitá-lo. Isso confere ao conhecimento da empresa o caráter de ativo estratégico. (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2012, p. 18)

Pode-se dizer que atualmente o conhecimento tem sido um importante recurso para o sucesso das organizações, pois a partir do domínio do saber é possível desenvolver estratégias competitivas considerando o contexto em que a empresa está inserida. A esse respeito, Terra (2005) considera que

Vivemos, assim, um momento de importante transição do ambiente econômico, em que a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central. Isso, entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como acesso à mão-de-obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes. (TERRA, 2005, p. 27)

As mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas trouxeram profundas transformações na base de valores da sociedade e colocaram o conhecimento em uma posição de destaque, sendo fundamental em todas as atividades econômicas por seu caráter estratégico. Partindo deste pressuposto, é importante que se faça um breve resgate histórico da evolução da sociedade, contextualizando a dimensão conhecimento e ressaltando as características que afetaram o mundo do trabalho e as organizações.

2.1 Conhecimento: Da Sociedade Industrial à Sociedade do Conhecimento

A evolução do pensamento organizacional está profundamente relacionada ao desenvolvimento das sociedades e às mudanças promovidas pela interferência dos diferentes contextos sociais, políticos e econômicos que se desenham ao longo dos tempos.

A necessidade de dominar o conhecimento permeia a trajetória humana e, portanto, está presente em todas as fases da evolução das organizações (TERRA, 2005). A diferença reside justamente na forma como o conhecimento é aplicado, no seu significado e na importância que lhe é conferido na dinâmica gerencial.

Antunes (2007, p. 40) ressalta que

“A aplicação do conhecimento em novas tecnologias sempre existiu e este foi e continua sendo o modelo de desenvolvimento das civilizações. Entretanto a aplicação do conhecimento até a Revolução Industrial limitava-se a uma profissão ou a uma aplicação específica, não sendo utilizado em uma segunda aplicação.”

Na Sociedade Industrial, as organizações assentavam-se basicamente na ideia do homem como continuidade da máquina. A principal fonte de riquezas centrava-se em seus recursos naturais aliada à disponibilidade de capital físico e financeiro. O capital e os meios de produção eram considerados os ativos de maior valor organizacional. “(...) Simbolicamente, na sociedade industrial, esperava-se que todos fossem *industriosos* e *laboriosos*, isto é, que produzissem mais e mais (...)” (SABBAG, 2007, p. 24)

O conhecimento possuía um significado mais restrito, sendo aplicado à ferramentas, aos processos e aos produtos. Era valorizado à medida que possibilitava a operação e facilitava a utilização dos meios de produção. Bonfim (2004, p.13) pontua que na Sociedade Industrial “pensar e executar estão separados na estrutura: há os que pensam e tomam as decisões e há os que simplesmente executam e cumprem as decisões.”

Antunes (2007, p.42) menciona as contribuições da Administração Científica ao afirmar que “Taylor aplicou o conhecimento ao estudo do trabalho, analisando-o e dividindo-o em uma série de movimentos repetitivos e simples, os quais deveriam ser executados da maneira certa, em seu melhor tempo e com as ferramentas corretas.”

Com a Revolução Industrial, a posse da terra e a massiva exploração do trabalho passaram a ser a base de sustentação do desenvolvimento econômico. Ou seja, a terra, o capital e o trabalho eram o eixo da economia e das organizações. Sobre isso, Cavalcante (2001, p.25) comenta que “em final do século XIX e início do século XX, era evidente a crescente alienação do homem em relação ao seu trabalho. (...) O trabalhador poderia esquecer o seu cérebro em casa, pois seu trabalho prescindia de criatividade e inteligência.”

Nesse modelo, a dimensão humana é percebida como uma extensão dos meios de produção, onde o processo criativo e as ideias não são estimuladas e nem adequadas ao sistema. (BONFIM, 2004)

A década de 1970 representou um momento de transição entre o modelo de sociedade e organização basicamente industriais e outro baseado no conhecimento. Iniciou-se um período de ruptura com antigos padrões e paradigmas, em que os tradicionais fatores de produção como capital, terra e trabalho deixam de ser os maiores geradores de poder e riqueza organizacional.

“Na nova economia, o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. (...) o fato de o conhecimento ter-se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que o torna singular em nossa sociedade.” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997 apud ANTUNES, 2007, p. 24)

A produção de informação e a criação de conhecimento e inovação sobrepõem-se à produção de valores materiais. Os ativos intangíveis passam a ser percebidos como a fonte de criação de valor e vantagem competitiva para as organizações.

É importante frisar que os demais recursos de produção – terra, capital trabalho – continuam sendo relevantes, porém como variáveis de restrição, visto que o conhecimento passa a ser fundamental para aquisição e gerenciamento desses recursos. (ANTUNES, 2007)

Esse processo evolutivo começou a evidenciar-se com a chamada Sociedade da Informação, marcada pela crise da produção em massa, em que as organizações foram obrigadas a se adaptar às novas tecnologias e aos novos processos e estruturas de gestão.

Com a contínua evolução da economia, as organizações hoje se deparam com a nova realidade. O mercado de massa desintegrou-se, na medida em que os clientes, mais conscientes de suas necessidades e diante da diversidade de opções, passaram a exigir produtos e serviços que atendessem às suas particularidades, diferentemente do comportamento

apresentado após a Segunda Guerra Mundial, quando a produção em massa e padronizada tomou pulso para atender à escassez dos mais diversos produtos da época. (ANTUNES, 2007, 49)

Segundo Masuda (1982 apud Strauhs, 2012), o primeiro estágio da Sociedade da Informação é marcado pela automação que, através de aparatos tecnológicos, ampliou o trabalho feito pelos indivíduos. No segundo estágio, a tecnologia passa a realizar atividades que o homem nunca tinha sido capaz de concretizar. Já no terceiro e último estágio, percebe-se a transformação das estruturas sociais e econômicas marcadas pela inovação e aumento da competitividade.

Foi um período de intensos avanços tecnológicos que culminaram com alteração da dinâmica de mercado e acirramento da competitividade que passaram a exigir das organizações mais agilidade, diferenciação e inovação.

Strauhs (2012) aponta o final da década de 1980 como o marco para o início das discussões a respeito da Gestão do Conhecimento na área administrativa e a utilização da expressão Sociedade do Conhecimento sobrepondo-se à Sociedade da Informação. Segundo o autor a nova expressão representa “melhor a complexidade e o dinamismo das mudanças sociais. Na Sociedade do Conhecimento, o foco é ampliado da informação (como produto ou insumo) para processo de utilização dessa informação pelo ser humano.” (2012, p. 19)

Percebe-se que a informação sob essa perspectiva passa a ser vista como um agente mediador da produção do conhecimento. Assim, a Sociedade da Informação, que tem como característica marcante o uso de tecnologias para o processamento de dados, evolui para Sociedade do Conhecimento em que a educação e as relações sociais ganham cada vez mais importância.

São muitos os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países. (...) Vivemos, assim, um momento de importante transição do ambiente econômico, em que a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central. (TERRA, 2005, p. 27)

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) evidencia essas mudanças estruturais desde meados da década de 1990 através de indicadores que medem o progresso dos países rumo à Sociedade do Conhecimento e da adoção do termo economia do conhecimento.

Cavalcante (2001, p.27) afirma, com base no documento da OCDE de 1998, que “o termo economia do conhecimento (*knowledge-based economy*) pode ser definido como uma economia na qual a criação e uso do conhecimento é o aspecto central das decisões e do crescimento econômico.”

Entende-se que a economia baseada em conhecimento não está atrelada apenas às indústrias de produção de *softwares*, computação ou tecnologias da informação. Está relacionada, principalmente, à novas fontes de vantagem competitiva como a capacidade de inovar e explorar novos mercados. Essa característica se aplica a todas as áreas de produção, sejam elas de alta tecnologia, serviço, varejo ou agricultura.

Pode-se dizer que na Sociedade do Conhecimento, o valor dos produtos e serviços está cada vez mais atrelado ao percentual de inovação, tecnologia e conhecimento a eles incorporados. Antunes (2007, p. 33) pondera que “(...) o conhecimento vem aliar-se aos recursos básicos, até então indispensáveis para o contínuo desenvolvimento da economia. Não como substituto definitivo, mas como requisito básico e, também, indispensável”.

Dessa forma, o conhecimento passa a ser considerado um ativo estratégico e, visto que ele é gerado por pessoas, a dimensão humana passa a desempenhar um papel-chave nas organizações. Isso por que os insumos de maior valor organizacional na Sociedade do Conhecimento são os elementos intangíveis e extremamente dependentes do ser humano.

Reconhecendo que essas mudanças repercutem nas organizações, Terra (2005) aponta para a oportunidade da criação de círculos virtuosos de criação de conhecimento afirmando que

Estes ocorrem no momento em que as empresas cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem suas competências, de testarem diferentes ideias, de aprenderem com o ambiente e de estarem sempre buscando grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes nos níveis individual e coletivo. (TERRA, 2005, p. 58)

Para tanto, as organizações que realmente almejam evoluir no contexto da Sociedade do Conhecimento deverão incorporar novos conceitos e posturas. Precisam desenvolver condições que lhe permitam gerenciar, desenvolver, aumentar e utilizar seu estoque de conhecimentos, independente do seu ramo de produção. (STRAUHS, 2012)

Assim, a Gestão do Conhecimento surge como resultado dessa mudança de paradigma social e econômico e se ocupa dos processos gerenciais que facilitam e estimulam a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento individuais e organizacionais.

Para a compreensão de toda a dinâmica envolvida na Gestão do Conhecimento Organizacional, é imprescindível o entendimento de alguns conceitos-chave que são elementares para a construção do arcabouço teórico apresentado nesta pesquisa.

2.2 Conceitos Fundamentais

Entender a diferença e a correlação entre dado, informação e conhecimento é condição elementar para compreender conceitualmente a Gestão do Conhecimento e, principalmente, para operacionalizá-la de maneira eficaz. Ao tratar desse aspecto, Davenport & Prusak (2003, p. 1) pontuam que “entender esses três elementos é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho associado ao conhecimento.”

O uso adequado desses insumos permite identificar mudanças nas necessidades dos consumidores, tendências de mercado, potenciais lançamentos da concorrência, entre outras. Esse uso, entretanto, passa por estágios, desde a coleta, o tratamento e o registro de informações até práticas que levam a aprendizagem da organização com base em compartilhamento e retenção de conhecimento. (STRAUHS, 2012, p. 12)

Portanto, é relevante que as organizações tenham definidos os limites entre dados, informação e conhecimento, pois o processo de gestão nesse novo momento depende de saber de qual a empresa necessita, qual está disponível e o que fazer com cada um deles.

2.2.1 Dados

Basicamente, pode-se conceituar dados como sendo um fragmento bruto e desarticulado da realidade, constituído por números, palavras ou imagens. Davenport e Prusak (2003, p. 2) explicam que “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.”

Possuem a característica de serem sintáticos e quantificáveis, configurando-se como uma descrição elementar de situações sem significado específico. Segundo Sordi (2008), dados são rapidamente capturados e estruturados, com fácil implementação de estruturas destinadas à armazenamento, transferência e processamento.

Normalmente, os dados são administrados em centros de processamento de dados com a função de estarem disponíveis para atender aos mais diversos setores e demandas organizacionais sempre que necessário. “Com a evolução dos recursos da tecnologia da informação, a coleta e o armazenamento de dados relativos à transações de negócios tornam-se cada vez mais simples e diretos.” (SORDI, 2008, p.8)

Todas as organizações precisam de dados, e alguns setores de atividade dependem fortemente deles. Algumas empresas acreditam profundamente na ideia de que o acúmulo de dados trará maior exatidão na tomada de decisões. No entanto, Davenport e Prusak (2003) atentam para alguns detalhes importantes como contraponto à essa ideia ao argumentarem que

Primeiro, dados demais podem dificultar a identificação e a extração de significado de dados que realmente importam. Segundo – e mais fundamental -, dados não tem significado inerente. Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento, nem interpretação, tampouco qualquer base sustentável para tomada de ação. (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 3)

No entanto, mesmo que não tenham a capacidade de sinalizar sobre importância ou relevância de determinada questão, dados são fundamentais, visto que são a matéria-prima essencial para a geração da informação.

2.2.2 Informação

Informação é, nas palavras de Peter Drucker (2000, p. 13), “dado investido de relevância e propósito”. Ou seja, a informação é gerada quando dados são manipulados, organizados e processados, a partir de um objetivo específico que serve de guia para a sua interpretação coerente.

Strauhs (2012, p. 15) conceitua informação afirmando que,

A informação não é uma mera coleção de dados, mas um dado (ou um conjunto de dados) processado, arranjado em um contexto específico que visa solução para um problema pre-definido. A tendência da informação é ser relativamente estática no tempo e linear em sua natureza; seu significado depende fortemente do contexto.

Davenport e Prusak (2003) trazem para a discussão o significado original do termo “informar” que significa “dar forma a” e, portanto, informação tem a função de modelar aquele que a recebe, sendo significativa para sua perspectiva ou insight inicial. Por conta desse atributo, a geração de informação demanda a mediação humana para definir o propósito e os critérios de análise dos dados.

Com esses comentários acerca da informação, pode-se atribuir a ela as seguintes características: requer a definição de uma unidade de análise, o consenso entre as pessoas responsáveis pelo processamento e o público leitor da informação, bem como o envolvimento intelectual humano de forma mais intensa e complexa do que o exigido para a geração de dados. (SORDI, 2008, p.11)

As organizações tem, cada vez mais, percebido a relevância das informações, e isso se deu com mais intensidade a partir dos anos de 1980 com o crescente investimento em tecnologias para gerenciar informações estratégicas ao negócio. Percebeu-se que mais importante do que armazenar grandes volumes de dados seria a interpretação gerencial destes.

Para Davenport e Prusak (2003) a conversão de dados em informação acontece por uma das seguintes formas:

- Contextualização: definir qual a finalidade dos dados coletados;
- Categorização: estabelecer as unidades de análise ou os componentes básicos dos dados;
- Cálculo: analisar os dados matemática ou estatisticamente;
- Correção: extinguir os erros dos dados;
- Condensação: resumir os dados de forma mais concisa.

De acordo com Peter Drucker (2000), muitas organizações ainda acreditam que quanto maior a disponibilidade de dados, maiores são as possibilidades de geração de informações. No entanto, o autor afirma que esse pressuposto era válido numa época em que os dados eram escassos, mas hoje a sua abundância acarreta colapso de informação nas organizações.

Assim, é fundamental que as organizações consigam identificar em meio a grande oferta de informações, aquelas que realmente farão a diferença e irão agregar valor estratégico aos processos decisórios e ao negócio. Ou seja, informações que geram resultados.

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas. Assim, a informação é um

meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento. (NONAKA & TAKEUCHI, 2008, p. 56)

Conclui-se que informação é relevante para a satisfatória condução da dinâmica organizacional, porém “para se manterem competitivas – até mesmo para sobreviverem – as empresas deverão converter-se em organizações baseadas em conhecimento.” (DRUCKER, 2000, p. 19)

2.2.3 Conhecimento

Para a compreensão dos fundamentos da Gestão do Conhecimento, é indispensável o entendimento sobre o que é conhecimento e suas diferentes perspectivas, de forma a facilitar a identificação daquele capaz de alavancar o potencial competitivo da organização. Muitas empresas julgam estar praticando a gestão do conhecimento e, no entanto, estão gerenciando informações, pois não percebem a diferença entre os dois conceitos. (BARROSO & GOMES, 1999)

Conforme explicitado no início desta pesquisa, o conhecimento é preocupação e objeto do interesse humano desde os tempos mais remotos, e já entre os filósofos antigos encontramos as primeiras investidas em direção à sua compreensão.

Antunes (2007) aponta que entre os filósofos existem duas correntes quanto à origem do conhecimento. Os empíricos afirmam que o conhecimento é derivado da experiência sensível, ou seja, origina-se na realidade através dos sentidos. Os racionalistas, por sua vez, propõem que o conhecimento tem sua origem na razão, desconsiderando a experiência do indivíduo.

Conhecimento é, antes de tudo, produto da cognição humana, resultado da percepção dos indivíduos a respeito de informações e fatos com base em aprendizagens anteriores. É “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências.” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 6)

Na visão de Davenport e Prusak (2003), o conhecimento pode ser visto como o conjunto de informações percebidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema pré-existente. Assim, para os autores, conhecimento é o uso inteligente da informação.

A partir da obra de Piaget, Becker (2001 apud CARBONE, 2009) traz a ideia de conhecimento como fruto da interação entre sujeito e objeto.

Conhecer é transformar o objeto e transformar-se a si mesmo. O processo educacional que nada transforma está negando a si mesmo. O conhecimento não nasce com o indivíduo nem é dado pelo meio social. O sujeito constrói o seu conhecimento na interação com o meio – tanto físico, como social. (BECKER, 2001 apud CARBONE, 2009, p. 81)

Baseado na visão de conhecimento como construção social, Michael Polanyi (1983 apud CARBONE, 2009) utiliza a distinção entre duas formas de conhecimento: explícito e tácito. O conhecimento explícito refere-se àquele codificado que é transmissível em linguagem formal e sistemática. Pode ser expresso em palavras e números, sendo facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas ou programas de computador.

Já o conhecimento tácito é pessoal e abrange as habilidades desenvolvidas por meio das experiências, percepções, crenças e valores que influenciam a forma como se percebe a realidade. Em sua obra, Nonaka e Takeuchi (2000) afirmam ser esse o ponto de partida da inovação e da criação de novos conhecimentos.

Para Michael Polanyi (1966 apud TERRA 2005), o conhecimento tácito é resultado da relação entre dois aspectos: um conhecimento específico chamado de *distal*, e um outro chamado de conhecimento *proximal*, do qual só se tem consciência à medida que serve ao anterior.

O conhecimento tácito possui um componente subjetivo que o torna de difícil visualização e formalização, característica que dificulta sua transmissão e compartilhamento. No entanto, encontra-se profundamente integrado ao comprometimento e à ação do indivíduo.

Consiste, portanto, em um processo no qual o indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos formalmente, mais a visão que possui do mundo, que é impactada por seu sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação, criando valor, ou seja, transformando seu conhecimento em tecnologias, produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma forma. (ANTUNES, 2007, 29)

Davenport e Prusak (2003) reforçam que essa característica do conhecimento em ação é justamente o que o torna valioso, devendo, portanto, ser avaliado pelas decisões a que leva. Ou seja, o conhecimento é entendido como a capacidade de aplicar informações ao trabalho ou a um objetivo específico com a finalidade de gerar resultados.

Pesquisadores como Berguer e Luckmann (1966 apud CARBONE, 2009) buscam na obra de Marx a fundamentação para atrelar a origem do conhecimento ao trabalho humano. Assim, o conhecimento é construído socialmente à medida que o homem se depara com problemas e desafios em sua atividade cotidiana.

Nesta linha, só há aprendizagem quando o homem, em suas interações com o mundo, supera desafios e transforma esta realidade. O mundo do trabalho, então, em seu potencial infinito de geração de desafios e eventos inesperados, revela-se como o ambiente mais propício para o processo de aprendizagem. (CARBONE, 2009, p. 82)

No âmago dessa discussão sobre conhecimento, há que se considerar a correlação existente entre dados, informação e conhecimento como decisivo para processo de geração do conhecimento.

Oleto (2006 apud DE SORDI, 2008, p. 12) afirma que, embora exista a divergência entre alguns campos de estudo a respeito do conceito de conhecimento, “há consenso entre as diversas áreas da academia sobre o entendimento de dados propiciando a geração de informações e destas promovendo a geração de conhecimentos.”

Embora sejam conceitos complementares, no quadro 1 encontram-se algumas características que ajudarão na compreensão e distinção entre dado, informação e conhecimento e como eles aparecem e são conduzidos na dinâmica organizacional.

Nesse sentido, o desafio que se impõe às empresas é a gestão do conhecimento organizacional e todas as suas complexidades. Muito mais importante do que distinguir dado, informação e conhecimento, é saber como articulá-los avançando estrategicamente. Num ambiente caracterizado pela incerteza, a vantagem competitiva sustentável encontra-se, portanto, no controle do conhecimento e das condições necessárias à sua criação, organização e compartilhamento.

Quadro 1 – “Características diferenciais entre dados, informações e conhecimento

Características	Dados	Informação	Conhecimento
Estruturação, captura e transferência	Fácil	Difícil	Extremamente difícil
Principal requisito para sua geração	Observação	Interpretação Consensual	Análise e reflexão
Natureza	Explícita	Predominantemente Explícita	Predominantemente Tácita
Percepção de valor no contexto administrativo	Baixa	Média	Grande
Foco	Operação	Controle e gerenciamento	Inovação e liderança
Abordagem administrativas que os promovem	Execução de transações de negócios, processamento de dados	Gerenciamento de Sistemas de Informação	Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Fonte: SABBAG, 2007, p. 24, adaptado pelo autor.

2.3 Gestão do Conhecimento Organizacional: conceito e características

Diante do atual contexto econômico e social, o sucesso nos negócios está cada vez mais vinculado à qualidade dos conhecimentos que as organizações aplicam em seus processos corporativos. Por essa razão, o desafio de identificar e utilizar o conhecimento organizacional, com o objetivo de obter vantagem competitiva, torna-se decisivo.

Barroso e Gomes (1999) citam alguns aspectos que servem para ilustrar essa nova tendência:

- As inovações nos produtos são determinadas pelas novas possibilidades técnicas e pelo conhecimento de mercado;
- As operações funcionais são resultado do conhecimento somado ao saber de como as coisas funcionam e poderiam funcionar;
- O conhecimento sobre os clientes atuais e potenciais e sobre como atendê-los melhor contribuem para o maior crescimento de participação no mercado.

É notável que a competição que se estabelece nos dias de hoje, não acontece simplesmente por participação no mercado, nem está atrelada a um conjunto determinado de produtos e serviços, mas por padrões competitivos baseados em conhecimento. Ou seja, entende-se que “empresas são comunidades

sociais cujo principal papel é administrar seu conhecimento de forma mais eficiente que seus competidores.” (OLIVEIRA Jr., 2012, p. 121)

Sabe-se que o conhecimento não se comporta como os tradicionais recursos econômicos como terra, trabalho e capital, principalmente se a análise parte de seu relacionamento com a melhoria da vantagem competitiva. Antunes (2007) aponta algumas características importantes do conhecimento como recurso estratégico. A saber:

- É um recurso ilimitado, visto que quanto mais se utiliza, mais se desenvolve e, diferentemente dos recursos naturais, o conhecimento não se esgota com o tempo;
- Contribui para minimizar o consumo dos outros recursos, pois é empregado para aperfeiçoar técnicas existentes. O conhecimento está associado ao desenvolvimento de novas tecnologias;
- É propagável e gera progresso à medida que é materializado sob forma de produto, serviço ou tecnologia.

A esse respeito, Terra (2005) comenta que, na contramão dos outros recursos como estoque financeiro e mão-de-obra qualificada, o valor econômico do conhecimento entendido como recurso não é tão facilmente compreendido.

É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior seu valor. O efeito depreciação funciona, portanto, de maneira oposta: a depreciação se acelera se o conhecimento não é aplicado. De fato, pode-se dizer que se não se está adquirindo conhecimento, é bem provável que se esteja perdendo conhecimento. (TERRA, 2005, p.33)

Assim, a Gestão do Conhecimento passa a ser entendida como o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos.” (FALCÃO E BRESCIANI FILHO, 1999 apud CARBONE, 2009, p. 82)

Terra (2005) afirma que o processo de Gestão do Conhecimento exige da organização além da capacidade para envolver os colaboradores, a competência para compreender bem a natureza do conhecimento que se quer gerir e qual o caminho mais eficaz a seguir para estimular seu desenvolvimento, compartilhamento e proteção.

Portanto, a Gestão do Conhecimento tem como foco as práticas gerenciais que criam as condições necessárias para que os processos humanos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento individual e coletivo aconteçam. Para tanto, “a administração precisa estabelecer as áreas para as quais os colaboradores devem direcionar seus esforços de aprendizagem (foco); definir as metas (estratégias); e instituir elementos culturais voltados à inovação, aprendizado e comprometimento (motivação).” (STRAUHS, 2012, p. 56)

As tecnologias de informação, como intranet, portais corporativos e gestão eletrônica de documentos também fazem parte do arcabouço necessário para reunir e armazenar informações e experimentos que oferecem suporte às ações e práticas de inovação gerencial.

Quanto ao uso da tecnologia nesse processo, alguns autores salientam que a Gestão do Conhecimento deve ser composta por um sistema híbrido, no qual estejam contemplados a utilização de softwares de gestão de informação e o investimento na dimensão humana.

Neste sentido, Strauhs (2012) enfatiza que Gestão do Conhecimento também diz respeito à criação de infraestrutura, física e digital, necessária à organização dos conhecimentos técnicos e pessoais espalhados no interior das organizações.

Peter Drucker (2000, p. 10), ao tratar do conhecimento e de sua relevância para as organizações, afirma que “a empresa típica será baseada em conhecimento, uma organização composta sobretudo de especialistas, que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, por meio de *feedback* sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração.”

De acordo com Barclay e Murray (1997 apud BARROSO, 1999) quando se analisa a gestão do conhecimento como uma atividade de negócios, identifica-se dois aspectos básicos:

- Perceber de forma explícita o componente conhecimento das atividades do negócio como um fator refletido na estratégia, políticas e práticas em todos os níveis organizacionais;
- Relacionar de forma direta as bases intelectuais explícitas e tácitas da empresa com os resultados alcançados.

Esses aspectos são traduzidos no conceito proposto por Bryant (2003 apud OLIVEIRA, 2008) em que gestão do conhecimento é entendido como o processo destinado a criar e compartilhar conhecimentos que devem ser incorporados aos produtos, sistemas e serviços da organização.

No contexto da gestão do conhecimento, Terra (2005) pontua que é imprescindível o entendimento de que, estritamente falando, o conhecimento em si não pode ser gerenciado. Diferentemente de dados e informações, a gestão do conhecimento é inerente à dimensão humana, visto que o conhecimento é resultado da cognição do indivíduo. Desta forma, o pesquisador afirma que “do ponto de vista da organização, o que importa são as manifestações do conhecimento de cada indivíduo que, com suas ações e decisões, agregam valor aos processos a que participa.” (Terra, 2005, p. 2)

Para que a gestão do conhecimento gere resultados concretos, é imprescindível a valorização do indivíduo enquanto agente crítico e criador do conhecimento, que contribui para a construção da identidade organizacional. Dessa forma, verifica-se que os indivíduos organizacionais, nesse novo contexto, se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente.

As empresas devem, portanto, articular práticas gerenciais que reconheçam e articulem o conhecimento individual e organizacional, proporcionando condições para a maximização do seu potencial intelectual.

Assim, englobando os aspectos essenciais, pode-se afirmar que gestão do conhecimento

Significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa E benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders). (TERRA, 2005, p. 8)

A gestão do conhecimento impõe alguns desafios às organizações. Um deles é complexa capacidade para abstrair e perceber processos “invisíveis” de criação e uso do conhecimento e ao mesmo tempo, praticidade para implementar processos visíveis e que se institucionalizem na organização. (TERRA, 2005)

Outro desafio refere-se ao fato de que para que a Gestão do Conhecimento ocorra, é imprescindível que o compartilhamento seja uma prática intrínseca à organização. “Sob esse aspecto, um dos maiores desafios consiste em

encorajar pessoas que estão acostumadas a trabalhar em uma organização hierárquica (...) a compartilhar o conhecimento por elas gerado.” (OLIVEIRA E ALVES FILHO, 2008, p. 52)

Peter Drucker (2000) considera que as organizações precisam desenvolver mecanismos de recompensa, reconhecimento e oportunidades de carreira àqueles que colaboram com a geração e o compartilhamento do conhecimento organizacional.

A notória diversidade de compreensões sobre o que seja a gestão do conhecimento nas organizações pode ser entendida como um sinal positivo, visto que demonstra o interesse de pesquisadores e das organizações pelo assunto. Sordi (2008, p. 89) aponta um traço negativo afirmando que “deve-se destacar que essa diversidade tem seu lado negativo, ao incorporar, por exemplo, definições imprecisas ou até mesmo incorretas sobre gestão do conhecimento.”

A Gestão do Conhecimento é multidisciplinar, ou seja, para que o seu desenvolvimento satisfatório e sua compreensão plena, é necessário pensar em aspectos como estratégia, pessoas, cultura, aprendizado, processos e tecnologia da informação simultaneamente.

Para a realização desta pesquisa, o foco será direcionado às práticas voltadas à geração e o compartilhamento do conhecimento, apontando as principais condições e desafios à realização dessas práticas nas organizações.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: criação e compartilhamento do conhecimento organizacional

É indiscutível que o ativo conhecimento tem ocupado um lugar de destaque nos novos processos gerenciais, visto que, cada vez mais, as empresas são diferenciadas com base naquilo que sabem e no conhecimento que incorporam aos produtos e serviços. No entanto, Davenport e Prusak (2003) apontam que a simples existência do conhecimento em alguma esfera da organização é de ajuda irrelevante, pois o conhecimento só se torna valioso quando está acessível, e seu valor aumenta à proporção que é compartilhado. Portanto, pode-se dizer que

A habilidade de gerenciar processos de criação do conhecimento, de forma que a empresa detenha conhecimentos que não estão disponíveis aos seus concorrentes, é a característica distintiva dos gestores que conseguem fazer com que as empresas desenvolvam e sustentem vantagens competitivas. (LEONARDO-BARTON, 1998 apud STRAUHS, 2012, p. 36)

Assim, para a concretização da Gestão do Conhecimento Organizacional é necessário que se identifiquem as formas de criação e compartilhamento dos saberes organizacionais. Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento ocorre na mente das pessoas e, portanto, o processo de criação do conhecimento na visão desses pesquisadores contempla, principalmente, o fluxo indivíduo-organização.

No entanto, para que a criação do conhecimento ocorra de maneira eficaz, a organização deve oferecer as condições necessárias para que o conhecimento organizacional seja criado e compartilhado através dos indivíduos, incentivando a construção de relações de confiança e colaboração que são catalisadores desse processo.

Terra (2012) sugere que, segundo essa abordagem, as práticas gerenciais em Gestão do Conhecimento devem contemplar a criação do conhecimento e o aprendizado organizacional de forma coordenada com esforços que articulem o nível micro (indivíduo) e o macro (organização).

Para a empresa é fundamental conhecer e aplicar os processos que fomentam essas duas formas de conhecimento. Colaboradores que desenvolvem a capacidade de melhorar o conhecimento tácito, tem ampliada a sua capacidade de convertê-los em explícito, facilitando o compartilhamento que é condição necessária para o desenvolvimento organizacional e individual.

A seguir serão apresentados os processos de geração e compartilhamento do conhecimento, tendo como apoio teórico as ideias de Nonaka e Takeuchi (2008) e (2000) que privilegiam a dimensão individual e organizacional. Davenport e Prusak (2003) também serão abordados, pois, de maneira complementar, suas ideias dão maior ênfase a criação do conhecimento numa perspectiva organizacional.

3.1 Gerando o conhecimento organizacional

3.1.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi

Partindo da diferenciação entre conhecimento explícito e tácito apresentada originariamente por Michael Polanyi em 1966, Nonaka e Takeuchi (2008) propõem um modelo de criação do conhecimento baseado nas experiências das empresas japonesas da década de 1990.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2000), empresas como Honda, Canon, Matsushita e Kao se tornaram reconhecidas pela agilidade com a qual respondiam às demandas dos clientes, criando novos mercados e desenvolvendo com rapidez novos produtos através do domínio de tecnologias emergentes. Para os pesquisadores, o fator determinante para o êxito dessas organizações é a abordagem única no gerenciamento da criação de novos conhecimentos.

O modelo chamado de Espiral do Conhecimento aponta os processos através dos quais ocorre a conversão do conhecimento tácito em explícito. Strauhs (2012) comenta que

Ao trazerem a discussão de como o conhecimento tácito se converte em explícito e novamente em tácito para o ambiente organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) impulsionaram as discussões da Gestão do Conhecimento como disciplina capaz de fornecer ferramentas otimizadas de gerenciamento de alcance de qualquer empresa, independentemente do seu porte. (STRAUHS, 2012, p. 38)

A partir do entendimento de que o conhecimento origina-se no indivíduo, a Espiral do Conhecimento tem como foco o que considera-se a atividade central da empresa criadora de conhecimento: conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas. (NONAKA e TAKEUCHI, 2000)

Esse processo ocorre através de quatro padrões básicos entre conhecimentos tácitos e explícitos: Socialização, Combinação, Externalização e

Internalização. “(...) Esses modos são o que o indivíduo vivencia. São também os mecanismos pelos quais o conhecimento individual torna-se articulado e ‘amplificado’ para e através da organização.” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 55).

A *socialização* (Conhecimento Tácito para Tácito) diz respeito, basicamente, ao processo de compartilhamento de experiências através do qual é criado o conhecimento tácito, tais como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas. Aprendizes, por exemplo, trabalham com seus mestres e aprendem o ofício não somente através da linguagem, mas através de aspectos determinantes como observação, imitação e prática.

Terra (2005, p. 82) complementa com a ideia de que “na prática da vida das empresas, ocorreria com treinamento no local de trabalho, sessões informais e *brainstorms*, interações com os clientes, etc. Na tradição da literatura ocidental, esse conceito seria próximo ao da cultura organizacional.”

Para a melhor compreensão dessa etapa, os autores trazem o exemplo prático da Honda e os seus *brainstorming camps*, que são reuniões informais para discussão detalhada de dificuldades na realização de projetos. As reuniões não são destinadas somente aos membros dos projetos em discussão, mas a qualquer colaborador que esteja interessado na temática. Nessas reuniões existe apenas um aspecto regulador: crítica sem sugestão construtiva.

Nonaka e Takeuchi (2008) reiteram que essa metodologia não destina-se somente ao desenvolvimento de novos produtos, mas também ao desenvolvimento de estratégias e processos administrativos.

Assim, esse *camp* não é apenas um fórum para o diálogo criativo, mas um meio para compartilhar experiências e fortalecer a confiança mútua entre os participantes. É eficaz principalmente no compartilhamento de conhecimento tácito e na criação de uma nova perspectiva. Reorienta os modelos mentais de todos os indivíduos na mesma direção, mas não de maneira forçada. (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 61)

A socialização acontece também na relação entre os desenvolvedores de produtos e os clientes, ou seja, nas interações que ocorrem antes e depois dos produtos ou serviços serem lançados no mercado.

Nonaka e Takeuchi (2000) pontuam que a socialização, isoladamente, torna-se limitada no processo de criação do conhecimento, visto que, como nessa etapa o conhecimento não se converte em explícito, a organização em sua totalidade não consegue utilizá-lo com facilidade.

A *Externalização* (Conhecimento Tácito para Explícito) é o processo que permite a criação de novos conceitos através da explicitação de ideias. Essa conversão de conhecimento tácito em explícito acontece através de analogias, metáforas, hipóteses ou modelos. Segundo Terra (2005), essa etapa é uma das mais importantes, pois permite a comunicação dos conhecimentos tácitos que, normalmente, são de difícil verbalização.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) a utilização de metáforas e analogias favorece o vínculo com o processo criativo no desenvolvimento de novos conceitos. Para ilustrar, os autores citam dois exemplos interessantes da utilização desse método pela Honda e pela Canon.

No desenvolvimento do seu novo modelo de automóvel, o Honda City, a equipe da Honda utilizou a metáfora da “Evolução do Automóvel” como representação das mudanças pretendidas e para a formação do conceito de um carro alto e curto, a analogia do “menino alto”, máximo homem e mínima máquina. Somaram-se ainda a metáfora da esfera, para chegarem a formação no maior espaço numa pequena área.

A Canon, por sua vez, utilizou a analogia para o desenvolvimento de um novo modelo de impressora pessoal, com baixo preço de venda e de manutenção. As discussões entre a equipe tinham como foco a produção de um tambor fotossensível com base de alumínio que representasse a diminuição nos custos de fabricação. Assim, a analogia utilizada foi a “lata de alumínio de cervejas” e a possibilidade de produzir cilindros em grande escala e com baixo custo. O quadro 2 ao final da sessão possibilita a melhor visualização dessas práticas.

A *Combinação* (Conhecimento Explícito para Explícito) se baseia na troca de informações explícitas através de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou rede de comunicação computadorizadas. “(...) A reconfiguração da informação existente pela separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito (como a conduzida nas bases de dados computadorizados) pode levar ao novo conhecimento.” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.65)

No contexto organizacional, esse modo de conversão do conhecimento é mais facilmente identificado quando a administração intermediária, através do uso de redes de informações codificadas, cria novos conceitos.

Para ilustrar a prática, Nonaka e Takeuchi (2008) apontam o caso da empresa Kraft General Foods que, a partir da utilização de dados do sistema do

ponto de vendas dos varejistas, conseguiu descobrir quais produtos vendiam e quais não tinham desempenho satisfatório. Com essas informações, a empresa desenvolveu um programa de informação intensiva que proporcionava aos supermercados recomendações oportunas sobre a combinação de mercadorias e de promoções a serem realizadas.

Nesse ponto do processo de criação do conhecimento que surgem os primeiros protótipos e modelos reais através da padronização do conhecimento explícito. (TERRA, 2005)

A *internalização* (Conhecimento Explícito para Tácito) é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está relacionado à prática, ou seja, ao “aprender fazendo”, em que os membros da organização iniciam a vivência de fato do novo conhecimento.

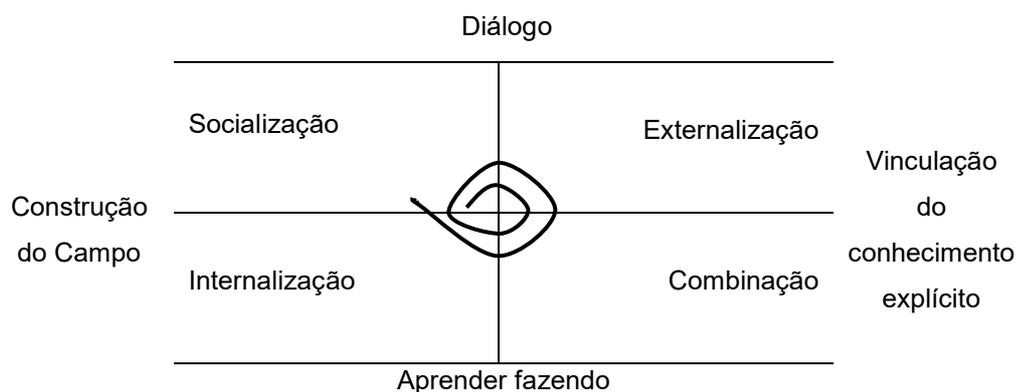
Essa etapa ocorre quando as experiências, por meio da socialização, externalização e combinação, são internalizadas no alicerce de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais ou *know-how* técnico. (Nonaka e Takeuchi, 2000)

O processo de entender um novo conceito, aplicando-o no desenvolvimento de uma fórmula, e de ser capaz de reproduzir, de forma consciente, uma tarefa, inclusive sendo capaz de modificá-la, caracteriza a **internalização**. Criam-se ou modificam-se os modelos mentais, estabelecem-se relações entre *know-how* (saber como) e *know-why* (saber por quê). (STRAUHS, 2012, p. 40)

Para melhor compreensão, os autores retomam o caso da Honda na criação do Honda City, afirmando que os membros da equipe do projeto ao internalizarem suas experiências, fazem o uso do *know-how* adquirido liderando outros projetos na organização.

Nonaka e Takeuchi (2008) pontuam que para a criação do conhecimento organizacional existir de fato, é necessário que o conhecimento tácito acumulado ao final do processo seja socializado com outros membros da empresa, iniciando novamente a espiral do conhecimento.

FIGURA 1. Espiral do Conhecimento



Fonte: NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 69

Dessa forma, observa-se que a Espiral do Conhecimento inicia-se com a socialização através da construção de um campo de interação que contribui para o compartilhamento das experiências. Em seguida, a etapa de externalização que ocorre por meio da reflexão coletiva e o diálogo significativos, o uso de metáforas e analogias para a articulação do conhecimento tácito. A combinação acontece pelo desencadeamento da interação entre o conhecimento explícito criado e o já existente. Finalmente, a internalização através do “aprender fazendo”.

Após a apresentação da Espiral do Conhecimento que demonstra como ocorre a criação do conhecimento organizacional a partir do indivíduo no convívio social, Nonaka e Takeuchi (2000) apresentam as condições organizacionais que devem existir para que esse processo aconteça, ou seja, a existência de um contexto favorável. A saber:

- **Intenção:** A criação do conhecimento organizacional é alavancada pela intenção, ou seja, está intimamente relacionada à visão organizacional, que permite identificar o valor do conhecimento em desenvolvimento;
- **Autonomia:** Refere-se ao apoio dado ao trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia, aspecto que contribui para motivação dos indivíduos no desenvolvimento de novas ideias;
- **Flutuação e caos criativo:** A organização precisa estimular a constante interação entre o ambiente externo. Defende-se que ao adotar uma postura aberta aos sinais ambientais, a empresa pode explorar as condições externas e melhorar seu próprio

sistema de conhecimento. A criação de um forte sentido de urgência contribui para a tensão criativa;

- Redundância: Existência de informações que vão além das necessidades imediatas de alguns membros da organização, ou seja, a utilização de conceitos formados por indivíduos de outros setores e que oferecem diferentes perspectivas à resolução de problemas;
- Variedade: A organização precisa assegurar aos colaboradores o acesso rápido à mais ampla variedade de informações da forma mais ágil possível. Isso para garantir a troca de opiniões entre diferentes unidades através de uma rede de informações bem estruturada.

Com base nesse modelo, Nonaka e Takeuchi (2008) propõem que o conhecimento seja criado no indivíduo através da convivência social proporcionada por condições organizacionais favoráveis.

Garvin (2000) faz um contraponto às proposições de Nonaka e Takeuchi ao afirmar que o modelo de criação do conhecimento apresentado pelos pesquisadores é abstrato, fato que permite que algumas questões fiquem sem resposta.

(...) de que maneira os gerentes sabem que suas empresas se transformaram em organizações que aprendem? Que mudanças comportamentais são de fato necessárias? Que políticas e programas devem estar em funcionamento? Como ir daqui pra lá? A maioria das discussões sobre organizações que aprendem contornam esses problemas, concentrando-se em altas filosofias, grandes temas e metáforas abrangentes, não na aspereza dos detalhes práticos. (GARVIN, 2000, p. 53)

Assim, além da perspectiva de geração do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, apresenta-se para esta análise a concepção de Davenport e Prusak (2003) que privilegia atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem com o objetivo de aumentar seu conhecimento corporativo.

Quadro 2 – Metáfora e/ou analogia para a criação de conceitos no desenvolvimento de produtos

Produto (empresa)	Metáfora/ Analogia	Influência na criação do conceito
City (Honda)	-“Evolução do Automóvel” (metáfora); - Esfera (Analogia).	- Sugestão de maximizar o espaço do passageiro como desenvolvimento definitivo do automóvel; - Conceito criado de “máximo homem e mínima máquina”; - Sugestão da aquisição do máximo espaço para o passageiro através da minimização da área da superfície.
Minicopiadora (Canon)	- Lata de alumínio de cerveja (analogia)	- Sugestão de similaridade entre a lata de cerveja de alumínio barata e a fabricação do tambor fotossensível.

Fonte: NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 64. Adaptado pelo autor.

3.1.2 Modelo de Davenport e Prusak

Davenport e Prusak (2003) acreditam que organizações saudáveis geram conhecimento à medida que interagem com seus ambientes interno e externo, absorvendo informações, transformando-as em conhecimento e agindo com base na combinação desses novos conhecimentos com suas experiências, valores e regras internas.

Para tanto os pesquisadores consideram cinco modos para gerar conhecimento organizacional: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.

A primeira forma refere-se a *aquisição*. Nessa estratégia, Davenport e Prusak (2003) frisam que a originalidade do conhecimento é menos importante que a utilidade. Portanto, essa perspectiva parte do pressuposto que o conhecimento adquirido não precisa, necessariamente, ser recém-criado, mas sim novidade para a organização que o adquiriu.

Os pesquisadores afirmam que “a empresa voltada para o conhecimento precisa contar com a disponibilidade do conhecimento apropriado quando e onde ele possa ser aplicado, e não gerar ideias com um fim em si.” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 64)

Assim, o conhecimento necessário pode estar em um setor diferente de uma mesma empresa, em outras empresas e sua aquisição pode acontecer das seguintes formas: (STRAUHS, 2012)

- Aquisição de outras empresas;
- Contratação de um colaborador que possua um conhecimento valioso à organização;
- Parcerias com universidades ou centros de pesquisa;
- Contratação de consultorias para trabalhar em projetos específicos ou fornecendo *know-how* em alguma área de conhecimento.

Outra maneira de gerar conhecimento proposta por Davenport e Prusak (2003) é a utilização de *recursos dedicados*. Strauhs (2012) explica que esses recursos referem-se a investimentos que geram retorno em conhecimento, como por exemplo, departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), bibliotecas empresariais e universidades corporativas.

Para ilustrar, os autores citam o exemplo dos Centros de Inovação Empresarial da Ernst & Young e as universidades corporativas da Motorola, da Merck e do McDonalds.

Davenport e Prusak (2003) também apontam a estratégia de *fusão* para a geração de conhecimento organizacional. Consiste, basicamente, numa proposta voltada para a reunião de diferentes ideias e perspectivas presentes na empresa, ou seja, na utilização do conflito e do caos para criar nova sinergia.

A proposta, segundo os autores, é reunir colaboradores com diferentes valores, experiências e ideias para trabalhar num mesmo projeto ou na resolução de um problema, fazendo com que se obtenha uma resposta conjunta, através da combinação das diferenças.

A Nissan Design International, por exemplo, acredita na criatividade advinda desse processo de fusão de diferentes perspectivas. “A empresa contrata seu pessoal buscando especificamente promover a diversidade cognitiva dentro da empresa; combinando, por exemplo, um novo funcionário analítico e racional com outro, intuitivo e com inclinações estéticas.” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 72)

Embora esta seja uma maneira eficaz de criação de conhecimento e de busca por soluções inovadoras, os autores atentam para cinco princípios da gestão do conhecimento que contribuem para que a fusão ocorra de maneira produtiva. A saber:

- Identificar o valor do conhecimento procurado e a disposição em investir nas condições para a sua geração;
- Perceber quais colaboradores possuem o conhecimento interessante para reunir no processo de fusão;
- Destacar o quanto criativo pode ser a diversidade de ideias, percebendo as diferenças como um aspecto positivo e não como fonte de conflitos;
- Enfatizar a necessidade de geração de conhecimento a fim de estimulá-la, recompensá-la e direcioná-la à consecução de um objetivo comum;
- Introduzir aspectos que possibilitem que o sucesso na geração do conhecimento seja também avaliado e medido, não limitando-se ao balanço contábil.

Já a estratégia de *adaptação* sugerida por Davenport e Prusak (2003) diz respeito à geração do conhecimento como resultado de mudanças, externas e internas, e das tendências de mercado. Acredita-se que em determinadas situações o fator que impulsiona a inovação está atrelado às crises e uma forma de antecipá-las é simular situações para que o conhecimento necessário seja criado. (STRAUHS, 2012)

Os autores afirmam que o sucesso costuma ser o algoz do processo criativo e da inovação em conhecimento e, portanto, as empresas precisam desenvolver a capacidade de adaptação à crise antes mesmo que ela se instale. Para tanto, dois fatores são determinantes: primeiro, possuir recursos e conhecimentos internos que possam ser utilizados de maneira diversa e, segundo, estar aberto à mudança.

Portanto, “é importante começar a digerir e criar conhecimento novo antes da instalação de uma crise nos negócios; o auge de uma crise pode ser tarde demais para reagir.” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 79)

O conhecimento também pode ser gerado através de *redes de conhecimento* que são motivadas por interesse comum dos seus participantes e se manifesta desde telefonemas à fóruns e *blogs*. (STRAUHS, 2012)

Davenport e Prusak (2003) afirmam que quando essas redes acontecem e partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e colaborar uns com os outros, a continuidade desses contatos costuma implicar em criação de novos conhecimentos organizacionais.

Em algumas organizações, essas redes informais transformara-se em grandes comunidades de prática com a captação de investimentos e aparatos tecnológicos. No entanto, os autores afirmam que “algumas empresas menores de consultoria e serviços optaram por não seguir esse caminho, quer por relutância em aumentar suas despesas gerais, quer por achar que o excesso de supervisão gerencial pode reprimir a espontaneidade e a paixão das redes informais.” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 80)

Embora a formalização dessas redes não aconteça, esse mecanismo funciona como condutor fundamental de relevante volume de ideias inovadoras através da participação e da contribuição de cada participante.

Após a exposição das cinco estratégias de geração do conhecimento organizacional, Davenport e Prusak (2003) afirmam que o ponto comum de todos os esforços é a crescente necessidade das empresas criarem tempo e espaço adequados para criação do conhecimento.

Em empresas que destinam recursos a essa finalidade, espaço não significa somente laboratórios e bibliotecas que possibilitem descobertas; significa também lugares de reunião em que circulem funcionários envolvidos com o trabalho do conhecimento. (...) um fator crítico é o reconhecimento pelos gerentes de que a geração de conhecimento é, ao mesmo tempo, uma atividade importante para o sucesso corporativo e um processo que precisa ser alimentado. (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 81)

É possível perceber nos dois modelos apresentados diferenças relacionadas, principalmente, às metodologias utilizadas para criar, gerar ou adquirir conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi propõem, através do modelo de espiral do conhecimento, o oferecimento de condições que estimulem a criação do conhecimento no indivíduo a partir das diferentes combinações entre os saberes tácito e explícito. Ou seja, o pressuposto basilar é a criação do conhecimento e inovação de dentro pra fora.

Davenport e Prusak pautam o seu modelo na interação da organização com o ambiente externo e nos conhecimentos subjacentes a rotinas e práticas que a empresa incorpora em produtos e serviços. Desta forma, a criação do conhecimento ocorre, principalmente, de fora para dentro através da busca pelo aumento do estoque de conhecimento corporativo.

Embora apresentem a criação do conhecimento através de diferentes perspectivas, os modelos são apresentados nesta pesquisa por serem percebidos enquanto propostas complementares e não contraditórias. Assim, o foco será nos aspectos convergentes dos dois modelos e nas estratégias que proporcionam a geração do conhecimento útil e estratégico ao negócio. A saber:

- Valorização do conhecimento explícito e do conhecimento tácito;
- Trabalho em equipe com foco na busca por soluções;
- Incentivo ao contato social;
- Reconhecimento da importância do ambiente externo como gerador de caos e tensão criativa;
- Valorização da diversidade como fonte de geração de novas ideias;
- Criação de situações específicas favoráveis à geração do conhecimento.

É indispensável que o conhecimento gerado através das condições acima explicitadas, seja compartilhado, afim de que toda a organização tenha a oportunidade de agregar valor a produtos e serviços.

3.2 Compartilhando o conhecimento organizacional

A Gestão do Conhecimento está relacionada, necessariamente, ao compartilhamento dos conhecimentos individuais para a construção do conhecimento organizacional. Compartilhar conhecimento possibilita a aplicação mais inteligente das melhores práticas e ideias de trabalho de cada indivíduo no interior da organização.

Ao tratar dessa função da Gestão do Conhecimento, Oliveira e Alves Filho (2008) apresentam o conceito de compartilhamento do conhecimento afirmando que

Compartilhar significa trocar, difundir, combinar ou transferir conhecimento produzido tanto na esfera individual como na coletiva, em decorrência de interações entre pessoas e grupos, ensejando modelos tanto interpretativos como integrativos que alcancem toda a organização, até que o conhecimento seja institucionalizado e incorporado aos seus repositórios, ou seja, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (OLIVEIRA E ALVES FILHO, 2008, p. 52)

Há uma abundância de conhecimentos nas organizações, porém essa existência não é condição suficiente para garantir seu uso. (DAVENPORT E PRUSAK, 2003). Assim, as ações direcionadas ao compartilhamento do conhecimento tem como objetivo principal possibilitar que o conhecimento rico e inexplorado que está nos indivíduos seja amplificado dentro da organização.

O compartilhamento de conhecimento é um ação complexa, pois sabe-se que é grande a dificuldade em externalizar aquilo que é pessoal e subjetivo, como o conhecimento tácito. Ao passo que, compartilhar o conhecimento explícito exige menos esforços organizacionais, visto que, normalmente, este encontra-se formalizado em documentos, manuais, mídias sociais ou livros. (OLIVEIRA E ALVS FILHO, 2008)

Sobre esse aspecto, Davenport e Prusak (2003) afirmam ser relevante que durante o processo de gestão do conhecimento, as organizações atentem para o tipo de conhecimento que se busca compartilhar. Ou seja, quando se trata de conhecimento explícito, este pode ser incorporado em documentos e banco de dados, podendo ser transferido com maior assertividade. Já a transferência do conhecimento tácito exige intenso contato pessoal.

Assim, os autores apresentam estratégias voltadas para a transferência de conhecimento valorizando as situações espontâneas e não estruturadas de contato social. Embora a gestão do conhecimento exija mecanismos de compartilhamento formalizados, um de seus elementos essenciais está centrado no desenvolvimento de ações específicas que estimulem essas trocas espontâneas.

Com base nisso, a primeira estratégia informal diz respeito aos espaços de convivência representados pelos bebedouros e pelas conversas entre os colaboradores. De acordo com os pesquisadores, esses ambientes são

oportunidades para encontros espontâneos de mentes, reconhecendo o potencial para gerar novas ideias ou resolver problemas de forma imprevista.

Embora parte das conversas sejam sobre esporte e sobre como anda o tempo, a maioria das conversas em torno do bebedouro são sobre trabalho: as pessoas se perguntam sobre os projetos em curso, trocam ideias e pedem conselho sobre como resolver problemas. Suas conversas são trabalho. (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 110)

Algumas empresas japonesas, por exemplo, criaram salas de bate-papo para incitar a interação e o intercâmbio criativo e improvisado, reduzindo os contatos em espaços virtuais. O objetivo é que os colaboradores conversem sobre as pesquisas que estão desenvolvendo com quem estiver compartilhando a sala no momento, e através dessas conversas a empresa crie valor.

Krogh, Ichiro e Nonaka (2001 apud STRAUHS, 2012) trazem um contraponto ao aspecto improvisado das conversas ao afirmarem que é necessário que esses momentos sejam gerenciados. Assim, é fundamental identificar pessoas com a real intenção de compartilhar, capazes de serem agregadoras, com habilidade para colaborar de forma efetiva.

Os métodos de compartilhamento devem ser compatíveis com os valores e a cultura tanto organizacional, quanto nacional. Ou seja, deve-se oportunizar e reconhecer o valor dos contatos, independente se ocorrem face a face ou por meios eletrônicos. (DAVENPORT E PRUSAK, 2003)

É necessário que as organizações compreendam a importância da disponibilidade do tempo para aprender e pensar sobre a prática como um dos indicadores mais relevantes da empresa voltada para o conhecimento.

Outra alternativa proposta por Davenport e Prusak (2003) são as feiras e fóruns abertos do conhecimento em que as empresas criam locais e ocasiões para que os colaboradores interajam informalmente. Os eventos são organizados de maneira que a disposição formal do conhecimento também permita a oportunidade das trocas espontâneas.

Como exemplo, os autores trazem a feira organizada pela consultoria Ernst & Young, na qual 30 unidades diversas de consultoria e pesquisa se reúnem em estandes para apresentar pesquisas e discutir o trabalho realizado. A possibilidade de entrar em contato com o conhecimento produzido na empresa e ao mesmo tempo ter a oportunidade de debater a respeito através de conversas informais é a grande vantagem dessa metodologia de compartilhamento.

Apesar de considerar fundamental que as organizações criem oportunidades para conversas e situações informais de compartilhamento do conhecimento, Davenport e Prusak (2003, 2003, p.115) reiteram que

Os sinais que convencem as pessoas de que efetivamente podem se comunicar são transmitidos com mais eficácia pessoalmente. (...) Mas, conforme dissemos, dar às pessoas que trabalham no mesmo local oportunidades de conversar não resolve, por si só, o problema da transferência do conhecimento, especialmente em organizações de grande porte. (...) Assim precisamos considerar também meios mais formais e intencionais de compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Assim, como complemento dessa análise, Garvin (2000) propõe estratégias mais organizadas e formais para o compartilhamento do conhecimento. Partindo da ideia de que o conhecimento deve ser disseminado de maneira célere e eficiente por toda a organização, Garvin (2000) sugere os seguintes métodos para o compartilhamento do conhecimento organizacional, sendo ele tácito ou explícito:

- Apresentações escritas de relatórios: Resumem descobertas, proporcionam a criação de listas de verificações e descrevem importantes processos e eventos;
- Programas de rodízio de pessoal (*Job Rotation*): Transferência de colaboradores para diferentes pontos da organização contribui para compartilhar conhecimento útil. O processo pode ser entre divisões, departamentos e unidades e envolve, principalmente, funções de nível estratégico;
- Programas de educação e treinamento: são consideradas estratégias poderosas no compartilhamento de conhecimentos. Mas Garvin (2000) ressalta que para serem eficazes, esses programas devem ter forte correlação com iniciativas de implementação, ou seja, é necessário que os participantes consigam visualizar situações para aplicação do conhecimento compartilhado.

Existem outras práticas consolidadas utilizadas como catalisadoras do processo de compartilhamento do conhecimento organizacional, como: Memória Organizacional, Lições Aprendidas e Portais de Compartilhamento. (STRAUHS, 2012)

A Memória Organizacional ajuda a capturar, divulgar e reutilizar o acervo de informações e experiências com base na história da organização, bem como conhecimentos gerados pelos colaboradores. A Memória Organizacional será eficiente “quando oferecer acesso fácil e rápido ao conhecimento, quando evitar o arquivamento de muitos documentos sem contexto e quando adotar ações que incentivem os colaboradores a consultar e compartilhar o conhecimento armazenado.” (STRAUHS, 2012, p. 79)

A metodologia das Lições Aprendidas refere-se à organização de informações a respeito de projetos e operações administrativas com o objetivo de registrar erros cometidos e êxitos alcançados. Desta forma, o método das lições aprendidas compartilha com toda a organização as experiências positivas e negativas de indivíduos e equipes.

Os Portais de Compartilhamento permitem acesso à informação útil, aos processos de gestão do conhecimento de forma ágil, dando suporte à organização nas tomadas de decisão. São portais apoiados na Internet e integram e equilibram o fluxo estruturado de informações e do conhecimento explícito e tácito. (TERRA, 2002 apud STRAUHS, 2012)

Outras maneiras de compartilhar o conhecimento organizacional são o *coaching* e o *mentoring*. O *coaching* refere-se à relação entre chefes e subordinados em que o foco principal é a transferência de experiências, incentivo e apoio ao desempenho. Já o *mentoring* diz respeito ao aconselhamento de carreira de uma pessoa mais jovem por outra com mais experiência profissional ou na organização. Em ambos os processos ocorre a transferência de conhecimento tácito e explícito. (TERRA, 2003)

Um aspecto importante a ser considerado, é que o compartilhamento envolve duas ações principais: transmissão e absorção. Para que o conhecimento agregue valor à organização, é imprescindível que, além de ser disponibilizado, ele seja absorvido e utilizado.

O objetivo da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer coisas e, portanto, aumentar seu valor. Mesmo a transmissão e a absorção juntas não tem valor útil se o novo conhecimento não levar a alguma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma ideia nova que leve a um novo comportamento. (...) Saber não é o mesmo que fazer. (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 123)

Para que essas práticas de compartilhamento do conhecimento organizacional sejam uma realidade na empresa, é imprescindível que exista o incentivo e, principalmente, o reconhecimento por essas ações. Assim, algumas organizações tem incluindo o compartilhamento como um dos critérios formais de avaliação de desempenho pessoal ou mesmo de evolução de carreira dentro da empresa.

Como exemplo, Terra (2003) cita a empresa Camargo Corrêa que, além de implementar o portal de compartilhamento chamado Memória Técnica, premia com viagens internacionais os colaboradores que publicarem as melhores ideias no espaço.

Outro exemplo relevante é o caso da AES Eletropaulo que incorpora o compartilhamento e a colaboração na avaliação de desempenho, através de três perguntas simples: *O que você fez por você?/ O que você fez pelos outros?/ O que você fez pela empresa?* (TERRA, 2003)

Essas alternativas são importantes, principalmente quando se considera que as pessoas possuem uma resistência natural em compartilhar o que sabem, seja por se sentirem ameaçadas em suas posições dentro da empresa, ou por não compreenderem a real vantagem dos conhecimentos compartilhados. Essa situação é mais evidente em empresas com ambientes competitivos marcadas pela busca de promoções e aumentos salariais. (HUSTED, 2002 apud RÊGO, FONTES FILHO E LIMA, 2013)

Garvin (2000) afirma que o conhecimento será compartilhado com maior eficácia, quando as organizações garantirem os incentivos adequados.

Quando os empregados sabem que seus planos serão avaliados e implementados – em outras palavras, que seu aprendizado será aplicado – o progresso é muito mais provável. Na maioria das empresas, o *status quo* está muito arraigado; as novas ideias serão aceitas somente se os gerentes e empregados as perceberem como de seu próprio interesse. (GARVIN, 2000, p. 71)

Uma das principais barreiras é a questão cultural e a não construção da mentalidade voltada ao compartilhamento. Sobre isso, Davenport e Prusak (2003) apresentam (quadro 3) as principais limitações que a empresa normalmente encontra somadas à sugestões de como contornar tais situações.

Quadro 3 – Atritos mais comuns ao compartilhamento e formas de superá-los

Atrito	Soluções possíveis
Falta de Confiança Mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face.
Diferentes culturas, vocábulos e quadros de referência	Estabelecer consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento.
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados em compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção dos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; Propiciar tempo para o aprendizado; Basear as contratações na abertura de ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; A qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância em relação a erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; Não há perda de status por não saber tudo.

Fonte: DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 119. Adaptado pelo autor.

Nas organizações, quando o indivíduo é abordado para compartilhar o seu conhecimento, exige-se também que ele invista tempo e dedicação, e, normalmente, sem qualquer recompensa ou reconhecimento por essa atitude. (RÊGO et al, 2013)

Assim, é fundamental que as organizações entendam que nesse processo de compartilhamento do conhecimento, as pessoas precisam de agentes motivadores. Os incentivos financeiros são importantes, porém é imperativo que se vá além na criação de um clima de colaboração nos grupos de trabalho, ou seja, as lideranças e os gestores devem proporcionar condições para que os indivíduos sintam-se seguros e valorizados.

3.3 Condições necessárias à geração e compartilhamento do conhecimento organizacional

Para que a geração e o compartilhamento do conhecimento ocorram nas organizações de forma espontânea e não-forçada, é necessário que algumas condições sejam consideradas e, mais do que isso, estimuladas continuamente. Como já foi mencionado na seção anterior, existem determinadas barreiras que precisam ser superadas e minimizadas, a fim de que as ações em Gestão do Conhecimento gerem resultados significativos.

Para tanto, é preciso que se percebam como importantes os seguintes aspectos: confiança e colaboração.

Terra (2003) afirma que as pessoas encontram-se mais dispostas a compartilhar conhecimentos quando elas mantêm uma relação de confiança com a organização e com seus pares. À medida que a organização consegue aprimorar o nível de identificação dos colaboradores com ela, maiores são as chances de que esses indivíduos assumam os riscos inerentes à criação e ao compartilhamento do conhecimento.

Confiança não quer dizer afinidade ou amizade. No contexto da gestão do conhecimento, confiança entre pessoas tem a ver com as seguintes evidências: confiança na competência do trabalho dos colegas, confiança no sentido de que as pessoas não escondem ou sonegam informação, confiança de que prevalecem atitudes de crítica construtiva, confiança de que desentendimentos são tratados de forma transparente e profissional. (TERRA, 2003, p. 127)

A confiança é condição importante, pois os indivíduos precisam perceber que, durante o processo de criação do conhecimento, alguns erros serão tolerados, visto que são inerentes às tentativas de mudança de comportamento e de inovação dos serviços e produtos.

Organizações onde a colaboração é percebida como relevante, as pessoas encontram-se mais dispostas a atenderem solicitações de auxílio, mesmo quando estas vêm de uma área ou unidade distinta.

Assim, o incentivo à confiança e à colaboração partem de esforços para possibilitar a comunicação direta entre a alta administração e todos os seus colaboradores, bem como atitudes de reconhecimento por ações de compartilhamento de conhecimento. (TERRA, 2003)

Facilitar o contato entre os membros da organização é relevante nesse processo, pois a relação direta é essencial para estabelecer a convivência e extinguir a ausência de confiança, considerada uma das dificuldades básicas da efetiva gestão do conhecimento.

3.4 Experiências de Gestão do Conhecimento no Brasil

Ao analisar as práticas em Gestão do Conhecimento em organizações brasileiras, percebe-se que o tema é compreendido de forma ampla, ou seja,

engloba assuntos distintos, desde ações de treinamento corporativo ao registro de melhores práticas e mapeamento de conhecimentos.

Carbone (2009, p. 92), em sua análise sobre as práticas em gestão do conhecimento no Brasil, acrescenta que “pode-se depreender daí que, no atual contexto das empresas brasileiras, a exemplo do que ocorre no cenário mundial, não existe uma concepção universal de gestão do conhecimento que possa abranger todo o leque de experiências apresentadas.”

Seguindo essa tendência, as organizações brasileiras vem percebendo que o desafio de produzir mais e melhor tem sido ultrapassado pela necessidade constante de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. (TERRA, 2012)

Em seu estudo realizado com algumas empresas brasileiras sobre as práticas em gestão do conhecimento, Terra (2003) verificou alguns pontos relevantes, a saber:

- As práticas relacionadas à gestão do conhecimento que ocorrem através do estímulo ao aprendizado, à criatividade e à inovação organizacional, estão intimamente associadas à *melhores desempenhos empresariais*;
- A Gestão do Conhecimento é considerada mais importante em setores intensivos em conhecimento e com foco no mercado externo;
- As empresas de capital nacional possuem práticas gerenciais menos alinhadas a uma efetiva Gestão do Conhecimento.

Contudo, é possível identificar elementos comuns às organizações brasileiras no que se refere à preocupação em gerenciar o conhecimento organizacional. Existe uma tendência à utilização de portais corporativos, iniciativas voltadas à aprendizagem, como a criação de universidades corporativas e práticas fortemente associadas à gestão de pessoas. (CARBONE, 2009)

Para ilustrar, elaborou-se um quadro com as principais práticas em gestão do conhecimento em empresas nacionais com informações extraídas das pesquisas de Carbone (2009) e os casos organizados por Angeloni (2008) em sua obra sobre o assunto.

Quadro 4 – Práticas de Gestão do Conhecimento em Organizações Brasileiras

Empresa	Projeto	Especificação
Banco do Brasil	Portal de Educação da UniBB	Sites, Intranet e internet da Universidade Corporativa do BB
	Criar (sistema de compartilhamento de conhecimentos)	Banco de novas ideias
	Encontrei (Comunidades de Prática)	Fóruns regionais de compartilhamento de conhecimentos para desenvolvimento de negócios.
Vale	Carreira e Sucessão (provisão e desenvolvimento de talentos)	Estratégia para planejar a provisão e o desenvolvimento de talentos que possam representar uma vantagem competitiva.
	Portal de Educação Valer	Site na intranet da Valer – Educação Vale para a divulgação dos conceitos de educação na Vale e das ações em desenvolvimento.
	Conhecer	Site na intranet para divulgar conceitos, práticas e ferramentas da gestão do conhecimento.
Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária)	Banco de Boas Práticas	Iniciativa com o objetivo de coletar, organizar, armazenar e difundir experiências comprovadamente viáveis.
	Comunidades de Aprendizagem e trabalho em equipe	Estratégia para o compartilhamento de conhecimento entre grupo de pessoas com o mesmo interesse, a fim de aprender e gerar inovações no trabalho.
Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)	Projeto Aprender (servidor municipal)	Democratizar as oportunidades de acesso à informação e à criação de conhecimento, por meio do Portal do Aprender Curitiba.
	Projeto RH-aprender	Grupos de discussão e interação que visam, de forma cooperativa, a criação de conceitos que resultem em novos produtos, processos ou serviços.

Fonte: Produção do autor.

Além de considerar as grandes empresas privadas e organizações do setor público, é necessário considerar também as práticas de pequenas e médias empresas nacionais. Belmonte (et al, 2005) explica em seu estudo, que as pequenas e médias empresas, normalmente, possuem um relacionamento interpessoal próximo com clientes e fornecedores e por conta desse aspecto,

pouca atenção é direcionada ao desenvolvimento formal das habilidades dos seus colaboradores.

Sobre isso, os autores pontuam que, “deve-se ter em mente que, a GC nas PMEs, não deve ser tratada como algo complicado. Ela não exige, necessariamente, grandes investimentos em informática ou consultores. O conceitos de GC podem ser bastante simples.” (BELMONTE et al, 2005, p. 124)

Como exemplo, os autores citam a Foseco, empresa do ramo de peças fundidas, que passou por significativas mudanças ao incorporar técnicas de Gestão do Conhecimento à suas práticas gerenciais. Para tanto, a empresa utilizou-se dos seguintes conceitos de gestão do conhecimento: (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003 apud BELMONT, 2005)

- Satisfação do Indivíduo no trabalho;
- Trabalho em equipe;
- Incentivo ao contato social;
- Criação de um ambiente favorável.

Percebeu-se que os pilares que direcionaram a mudança da Foseco foram: respeito, valorização e satisfação. Tais aspectos contribuem para o comprometimento do indivíduo com a organização e, conseqüentemente, com a dinâmica do compartilhamento e a da criação do conhecimento organizacional. (BELMONT et al, 2005)

Em 2010, o Sebrae lançou um manual intitulado “Gestão do Conhecimento na Pequena Empresa” contemplando ações direcionadas ao gerenciamento de informações e conhecimento. O objetivo do material foi sensibilizar as pequenas empresas para a importância do conhecimento do ponto de vista estratégico, desmistificando a ideia de que a gestão do conhecimento é prática apenas de grandes organizações.

O manual explica o que é Gestão do Conhecimento Organizacional e o que isso representa numa empresa de pequeno porte, além de apresentar sugestões de práticas nas seguintes áreas com foco no gerenciamento do conhecimento: Inteligência Competitiva, Gestão do Capital Intelectual, Gestão de Competências, Gestão da Informação e Aprendizagem Empresarial. (SEBRAE, 2010). Todas essas temáticas fazem parte do escopo de discussão da Gestão do Conhecimento.

Com base nessa análise teórica, serão apresentados nos próximos capítulos o estudo de caso da empresa Copiar Center, visando identificar as principais ações destinadas à geração e ao compartilhamento do conhecimento na rotina da organização, bem como verificar aspectos importantes e decisivos nesse processo, como a confiança e a colaboração.

4 METODOLOGIA

O conhecimento tende a mudar e aperfeiçoar-se através da pesquisa científica, em que questionam-se conceitos antes apresentados como verdadeiros visando novas descobertas. À respeito da pesquisa científica, Gil (2010, p.1) afirma que

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Assim, para a seleção do método de pesquisa e as técnicas aplicadas na investigação realizada neste trabalho, foram utilizadas obras de Gil (2010), Marcone & Lakatos (2007 e 2010), Severino (2002) e Vergara (2011).

4.1 Tipo de Pesquisa

Para a construção da presente pesquisa, realizou-se o levantamento de outros trabalhos e publicações sobre Gestão do Conhecimento através de pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2010), esse tipo de pesquisa é elaborada com base em materiais já publicados tais como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

A pesquisa bibliográfica “normalmente é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema” (GIL, 2010, p.30)

No entanto, esse trabalho não limitou-se ao levantamento bibliográfico, buscando analisar uma realidade específica. Portanto, de acordo com seu objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória.

Já no que se refere à forma de análise, a pesquisa classifica-se como qualitativa. Essa metodologia de pesquisa preocupa-se em analisar e interpretar a realidade através de variáveis mais profundas, descrevendo a complexidade do comportamento humano e do contexto investigado. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa qualitativa envolve, basicamente, dois momentos: a pesquisa ou coleta de dados e a análise e interpretação, quando se busca o significado das informações coletadas.

O meio utilizado para investigação da realidade será o Estudo de Caso. Esse tipo de investigação baseia-se no conhecimento das variáveis através de casos e grupos humanos específicos, tendo caráter de profundidade e detalhamento. (MARCONI E LAKATOS, 2010)

4.2 Coleta de Dados

A coleta de dados para a pesquisa deu-se a partir de visitas *in loco* realizadas entre os meses de setembro e novembro de 2014. Foram realizadas 5 visitas à empresa pesquisada, nas quais foram feitas entrevistas estruturadas e não-estruturadas, bem como a aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas.

A entrevista estruturada (VER APÊNDICE B) foi feita com as diretoras da Copiar Center e foi composta de 15 perguntas direcionadas à identificação de aspectos relevantes e relacionados ao objetivos da pesquisa. “A entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.” (MARCONI E LAKATOS, 2010, p. 92)

O questionário (VER APÊNDICE A) foi aplicado aos colaboradores que exercem a função de técnicos em copiadora. Esse instrumento de pesquisa foi composto por 8 perguntas abertas e fechadas respeitando as categorias de análise e os objetivos da pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2010) a utilização de questionários para a coleta de dados permite a obtenção de respostas mais rápidas e precisas e permite maior abrangência da amostra pesquisada.

4.3 Análise e Interpretação dos Dados

Para análise e interpretação dos dados coletados será realizada a distinção em três categorias de análise. Gil (2011) aponta que devido à complexidade e a multiplicidade de variáveis presentes nessa etapa, é recomendável o estabelecimento de categorias analíticas. “Essas categorias são conceitos que expressam padrões que emergem dos dados e são utilizadas com o propósito de agrupá-los de acordo com a similaridade que apresentam.” (GIL, 2011, p. 122)

Desta forma, para analisar os dados coletados na presente pesquisa, as categorias de análise escolhidas serão visualizadas no quadro 5 seguidas das perguntas presentes na entrevista e nos questionários que foram necessárias para a investigação desses aspectos. É importante frisar que as categorias de análise utilizadas estão estritamente relacionadas com os objetivos da pesquisa.

É importante ressaltar que, embora o quadro contemple apenas as perguntas feitas na entrevista e nos questionários, outros questionamentos foram feitos durante as conversas informais e entrevistas não-estruturadas realizadas durante as visitas à empresa. Nesses momentos, foi possível identificar ações específicas no sentido de desenvolver algumas práticas abordadas nesta pesquisa e que serão prontamente explicitadas nos capítulos seguintes.

Quadro 5 – Perguntas e categorias para análise e interpretação dos dados

Categorias de Análise (Objetivos)	Perguntas da Entrevista	Perguntas do Questionário
Perceber como a Copiar Center estimula a geração de conhecimento na rotina da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Na sua opinião, o que é conhecimento? ✓ Qual o conhecimento estratégico para a Copiar Center? ✓ Qual a importância do conhecimento para o seu negócio? ✓ A Copiar estimula a experimentação? ✓ Existe abertura à participação dos colaboradores na resolução de problemas? ✓ Existe investimento e incentivo em treinamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores da Copiar? ✓ A Copiar possui alguma parceria com outras empresas ou universidades com o objetivo de aprendizado? ✓ A Copiar investe em espaços de convivência e contato social para que os colaboradores possam interagir? ✓ No processo de recrutamento e seleção, a Copiar busca pela diversidade de perfis profissionais? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Na sua opinião, o que é conhecimento? ✓ Durante sua rotina de trabalho, você já descobriu algo novo, uma técnica ou um método diferente de fazer algo? ✓ Na sua opinião, como você e seus colegas de trabalho mais aprendem? ✓ Você possui alguma sugestão de como a empresa poderia investir mais no desenvolvimento dos seus colaboradores?

Fonte: Produção do Autor

continua

Quadro 5 – Perguntas e categorias para análise e interpretação dos dados (continuação)

Categorias de Análise (Objetivos)	Perguntas da Entrevista	Perguntas do Questionário
Identificar quais as práticas gerenciais relacionadas ao compartilhamento do conhecimento organizacional na Copiar Center.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qual o método utilizado pela Copiar para compartilhar o conhecimento na empresa? ✓ Como funciona o Copiar Conhecimento? ✓ As iniciativas relacionadas ao compartilhamento de conhecimento e aprendizado são direcionadas à uma área da empresa em especial? ✓ Existe algum incentivo aos colaboradores que compartilham conhecimento? <p>Quais as maiores dificuldades para a implementação de práticas voltadas ao compartilhamento de conhecimentos na Copiar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Você acredita que conhecimento é poder? ✓ Na sua rotina de trabalho, você costuma compartilhar aquilo que você sabe com os colegas? ✓ Na sua rotina de trabalho, você costuma encontrar tempo para interagir/conversar com seus colegas sobre algum problema ou dificuldade relacionada ao seu trabalho específico?
Verificar como são percebidos aspectos como confiança e colaboração na Copiar Center	Há a liberdade para tentar e falhar?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Você acredita que conhecimento é poder? ✓ Você se sente livre para apresentar sugestões no seu dia-a-dia de trabalho na Copiar?

Fonte: Produção do Autor

5 A EMPRESA

A Copiar Center é uma empresa especializada em venda e locação de copiadoras, impressoras, multifuncionais e scanners, além de serviços voltados à gestão de documentos. Atua em todo o Maranhão como distribuidora de marcas como Ricoh, Samsung, Zebra e Fujitsu, compondo a rede autorizada de serviços Simpress.

Possui sede própria com 1000 m² localizada no bairro Vinhais em São Luís, dispendo de uma ampla infraestrutura destinada a atender às necessidades tanto dos clientes quanto dos colaboradores, pois possui auditório para reuniões e treinamentos, bem como área de refeitório e convivência. Além disso, dispõe de uma frota própria composta por 15 motos e 3 carros utilizada para atendimentos em São Luís e em outras cidades do Maranhão.

Além dos serviços destinados à venda e locação de equipamentos, a Copiar Center oferece assistência técnica e soluções destinadas às áreas de gerenciamento eletrônico de documentos, bilhetagem e dados variáveis.

A Copiar Center atua no mercado desde 22 de abril de 2002 e possui como principais concorrentes, empresas como a Art Cores, Disol, Technocopy e Copimar, todas voltadas à prestação de serviços em gerenciamento de impressões e documentos, bem como venda, locação e manutenção de equipamentos.

No entanto, a Copiar Center busca diferenciação diante da concorrência através do oferecimento de soluções customizadas e de características como transparência, credibilidade, experiência de mercado, bom tempo de atendimento ao cliente e investimento constante em pessoas (T&D).

A Copiar Center conta com um quadro composto por 23 colaboradores, a saber:

- ✓ 3 Diretores
- ✓ 1 Coordenador do Departamento Técnico
- ✓ 1 Supervisor de Serviços
- ✓ 1 Supervisor de Vendas
- ✓ 8 Técnicos em Manutenção
- ✓ 2 Consultores de Indústria e Comércio
- ✓ 1 Consultor de Órgão Público
- ✓ 1 Vendedor Interno (balcão)

- ✓ 1 Cobrador Interno
- ✓ 1 Faturista
- ✓ 2 Administrativos (Responsáveis pelo Atendimento ao Cliente)
- ✓ 1 Recepcionista

Para nortear as suas atividades, tanto interna quanto externamente, a Copiar Center definiu recentemente sua missão, visão e valores, explicitados no quadro abaixo.

Quadro 6 – Missão, Visão e Valores da Copiar Center

Missão	Prover soluções em impressão, cópia e documentação digital, com respeito e compromisso aos seus clientes.
Visão (2019)	Ser referência em soluções tecnológicas consolidando a liderança no mercado local.
Valores	Transparência, Inovação, Simpatia, produtos e serviços de qualidade, Comprometimento e Valorização das pessoas.

Fonte: Produção do Autor

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante as 5 visitas realizadas à Copiar Center, buscou-se observar através das entrevistas, questionários e conversas informais, as ações voltadas especificamente para o gerenciamento do conhecimento, bem como aspectos subjetivos relativos à percepção dos sujeitos sobre a rotina de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela empresa.

É importante frisar que todas as informações coletadas por meio dos instrumentos de pesquisa e das observações durante os momentos de visita, foram permitidas pela Copiar Center mediante documento de autorização. (VER ANEXO A)

Foram realizadas entrevistas estruturadas com as duas diretoras da Copiar Center, bem como conversas informais durante as visitas, objetivando perceber de que forma são conduzidas as atividades na rotina de trabalho da empresa como um todo. As Diretoras foram objeto das entrevistas, pois compõem o nível estratégico da Copiar Center e são responsáveis pelas ações que impactam diretamente na dinâmica de trabalho da empresa.

Já os questionários privilegiaram os técnicos em copiadora, pois esse grupo, além de impactar diretamente no pós-venda, necessita de um fluxo maior de conhecimento técnico específico para o trabalho com os equipamentos oferecidos pela Copiar Center. Foram distribuídos sete questionários aos colaboradores, dos quais foram recolhidos seis.

Todos os técnicos em copiadora que participaram da pesquisa possuem ensino médio completo e apenas dois deles já haviam exercido essa função anteriormente. Quanto ao tempo de trabalho na Copiar Center, com exceção de um técnico que trabalha há apenas um ano, todos possuem tempo de serviço entre 4 e 8 anos. Tais detalhes são relevantes, pois demonstram o tempo de experiência que o colaborador possui realizando a atividade e o quanto a empresa ainda precisa investir em conhecimentos específicos. Além de sinalizar que a Copiar Center tem um baixo *turnover* e tem conseguido reter sua equipe ao longo dos anos.

Após a análise do conteúdo das entrevistas e questionários, elaborou-se um quadro com o resumo da análise e discussão dos resultados da pesquisa conforme as categorias explicitadas no capítulo anterior.

Quadro 7 – Resumo da análise e discussão dos resultados da pesquisa

Categorias de Análise (Objetivos)	Perguntas da Entrevista	Perguntas do Questionário
Perceber como a Copiar Center estimula a geração de conhecimento na rotina da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Percebem o conhecimento como importante; - A empresa investe no desenvolvimento dos conhecimentos específicos para os serviços prestados; - Valoriza as sugestões de melhoria e de novos métodos para realização das atividades; - A empresa investe em espaços de convivência como refeitório e área de vivência para os colaboradores; - A empresa possui parceria com a Simpress para o desenvolvimento de conhecimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos já descobriram um método diferente de fazer algo; - Consideram a experiência e os momentos de compartilhamento de conhecimento como os momentos em que mais aprendem; - Consideram que a Copiar Center oferece oportunidades de desenvolvimento e de novos conhecimentos de forma satisfatória.
Identificar quais as práticas gerenciais relacionadas ao compartilhamento do conhecimento organizacional na Copiar Center.	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa possui um projeto chamado Copiar Conhecimento destinado ao compartilhamento dos saberes entre os técnicos em copiadora; - Possuem um cronograma de reuniões semanais com o departamento de vendas e com a equipe técnica, em momentos distintos; - A empresa possui parceria com consultoria com foco também no desenvolvimento da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consideram conhecimento como poder, mas tal fato não impede o compartilhamento; - Compartilham o que sabem com o colega sempre que encontram oportunidade; - Encontram situações na rotina de trabalho para conversar sobre dificuldades, mas isso acontece com mais intensidade nos momentos de reunião ou treinamento específico.
Verificar como são percebidos aspectos como confiança e colaboração na Copiar Center	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa demonstra valorizar o relacionamento “corpo-a-corpo” com os colaboradores, permitindo que a equipe se sinta livre para apresentar sugestões e para tentar novos métodos para realizar determinadas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstraram sentir liberdade para apresentar sugestões e dialogar com a diretoria sempre que necessário; - Não demonstraram resistência em colaborar com os colegas de trabalho.

Fonte: Produção do Autor

Além das informações acima relacionadas, procurou-se compreender a percepção do conceito de conhecimento das Diretoras e dos técnicos em copiadora da Copiar Center.

Para as Diretoras da empresa, conhecimento significa renovação e aprendizado contínuo. É percebido como estratégico para ações assertivas e para redução do imprevisto nas tomadas de decisões. Está, portanto, estritamente relacionado à busca por resultados.

Sobre esse aspecto do conhecimento empresarial, Davenport e Prusak (2003) afirmam que este deve ser avaliado pelos resultados a que leva, ou seja, as organizações devem utilizá-lo para garantir tomadas de decisões mais acertadas com relação à estratégica, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclo de vida de produtos e serviços.

Os colaboradores enxergam o conhecimento relacionado à experiência e à realização de tarefas com domínio daquilo que se está fazendo. Relacionam também à colaboração ao afirmarem que conhecimento “é tudo aquilo que aprendemos e conseguimos passar com clareza para outras pessoas.” (Técnico em Copiadora A, trabalha há 5 anos na Copiar Center)

Para a satisfatória apresentação dos resultados da pesquisa, dividiu-se a análise em seções conforme as categorias de investigação.

6.1 Práticas relacionadas à geração de conhecimento

Ao realizar o estudo das condições necessárias para o estímulo à geração de conhecimento organizacional, foram apontadas características comuns aos modelos de Nonaka e Takeuchi (2008) e Davenport e Prusak (2003), como trabalho em equipe na busca por soluções, incentivo ao contato social, valorização da diversidade, interação com o ambiente externo e criação de situações favoráveis.

Assim, durante a investigação na Copiar Center, buscou-se perceber como esses aspectos estão sendo conduzidos no dia-a-dia da empresa e como eles têm contribuído para o aumento do seu acervo de conhecimento organizacional.

A Copiar Center estimula o contato social entre os técnicos em copiadora através do espaço de trabalho comum localizado numa grande sala que permite que os colaboradores interajam durante a realização das atividades de manutenção. Essa relação oportuniza a troca de experiência e os diálogos que contribuem para busca por soluções de forma colaborativa e a descoberta de novas maneiras e processos para realização de atividades.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) a geração e transmissão de conhecimentos tácito, exige intenso contato pessoal. Ou seja, é imprescindível que o trabalho propicie ambiente para interação e intercâmbio de ideias e informações.

Para gerar conhecimento organizacional, pode-se citar ainda a parceria da Copiar Center com a Simpress, especializada em *outsourcing* de impressão e gestão de documentos, empresa da qual a Copiar é agente autorizado. A Simpress oferece aos seus parceiros a possibilidade de realizar cursos de qualificação técnica através da Universidade Corporativa Simpress e seus programas de educação à distância.

A Copiar Center estimula a participação dos técnicos em copiadora nos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa Simpress. Através de conversas informais com os colaboradores, é possível perceber que existe o interesse da equipe em realizar os cursos e alguns afirmam ter realizado todos os cursos disponíveis na plataforma on-line.

Além dos cursos oferecidos em educação à distância, a Copiar seleciona, sempre que possível, um dos técnicos em copiadora para viajar à São Paulo e participar dos cursos presenciais. Durante o período da pesquisa junto à empresa, dois dos técnicos viajaram para realizar cursos em diferentes momentos.

É importante ressaltar que quando o técnico retorna de viagem, deve compartilhar os conhecimentos adquiridos com os demais, de modo que todos possam dominar e aplicar os novos processos aprendidos. Esses momentos ocorrem, preferencialmente, aos sábados.

Terra (2003, p. 149) afirma que as empresas precisam reconhecer que “mesmo profissionais altamente capacitados precisam ser treinados em novas habilidades relacionadas ao uso de boas práticas para a solução de problemas, geração de ideias, desenvolvimento de pensamento crítico e questionamento contrutivo.”

Além da parceria com a Simpress, recentemente a Copiar Center contratou uma empresa de consultoria destinada à melhoria de processos tanto no nível estratégico, quanto operacional. A consultoria também atuou junto aos colaboradores através de momentos formais para a realização de palestras comportamentais visando, principalmente, o desenvolvimento de um equipe mais coesa e envolvida com as metas, visão e valores organizacionais.

A Copiar Center também atua no sentido de estimular o interesse da equipe em adquirir constantemente o conhecimento. Como exemplo, podemos citar a existência de uma estante de livros na área de vivência da empresa, composta

tanto por livros técnicos quanto por temáticas diversas. A minibiblioteca foi construída por meio da doação de livros dos próprios colaboradores.

A respeito das ações da Copiar Center para o desenvolvimento de seus colaboradores, um dos técnicos em copiadora afirma que: “Atualmente a empresa faz um ótimo trabalho investindo no desenvolvimento da equipe.” (Técnico em Copiadora B, trabalha há 7 anos na Copiar Center)

6.2 Práticas relacionadas ao compartilhamento do conhecimento

No que se refere às ações voltadas ao compartilhamento do conhecimento, a investigação apontou para duas práticas principais: reuniões semanais com as equipes e o projeto Copiar Conhecimento.

Em entrevista, as Diretoras afirmaram considerar os momentos de reunião semanal como oportunidade para o compartilhamento de conhecimento entre os membros das equipes. Todas as terças-feiras ocorrem as reuniões com o departamento de vendas, nas quais são transmitidas atualizações sobre o trabalho da equipe, bem como apresentação de sugestões e novidades sobre o setor. São realizadas também reuniões com as lideranças dos departamentos técnicos. Essas reuniões acontecem quinzenalmente às sextas-feiras.

No entanto, a principal iniciativa da empresa para compartilhamento do conhecimento refere-se ao projeto Copiar Conhecimento que vem sendo conduzindo desde o mês de janeiro do presente ano. O Copiar Conhecimento destina-se, principalmente, aos técnicos em copiadora e surgiu da necessidade de nivelar o conhecimento dos colaboradores sobre todos os equipamentos.

As diretoras enfatizam que a Copiar Center busca se posicionar no mercado por prestar serviços de qualidade e com transparência, portanto, é imprescindível que toda a equipe de técnicos tenha domínio dos conhecimentos necessários ao alcance desse objetivo.

É imperativo que todos os técnicos possam agir nas mais diversas situações e atuar junto ao cliente, independentemente do tipo de equipamento ou serviço a ser realizado.

Os momentos do Copiar Conhecimento ocorrem uma vez ao mês, preferencialmente aos sábados. As aulas sobre os equipamentos são ministradas pelos próprios técnicos que compartilham com os demais colegas o conhecimento

que possuem a respeito de algum equipamento específico. Existe também as aulas que são organizadas para que o técnico que viaja para curso de treinamento em São Paulo, possa transmitir aos demais os conhecimentos adquiridos.

Como forma de reconhecer os colaboradores que compartilham o conhecimento, a Copiar Center está incluindo nos critérios de meritocracia a participação no Copiar Conhecimento.

6.3 Percepção sobre a confiança e a colaboração

Ao longo da presente pesquisa foram explicitados dois aspectos decisivos para a eficaz condução das iniciativas em geração e compartilhamento do conhecimento: confiança e colaboração. Assim, durante a investigação procurou-se perceber como a confiança e a colaboração se manifestam na rotina de trabalho da Copiar Center.

Nos questionários aplicados juntos aos técnicos em copiadora, e mesmo nas conversas informais, foi possível perceber nas entrelinhas das falas que existe uma relação de confiança entre eles e a empresa. Ou seja, os colaboradores tem um canal de comunicação aberto com a empresa e sentem-se à vontade para sugerir novas maneiras de realizar determinadas atividades.

É importante para a construção desse vínculo, que os colaboradores percebam que a opinião de toda a equipe é considerada. Como exemplo, a Diretoria da Copiar citou o rodízio feito no horário do almoço, sugerido pelos próprios técnicos que perceberam uma oportunidade de aumentar o faturamento realizando atendimento no intervalo de 12:00 às 14:00h.

Para a construção do Planejamento Estratégico da Copiar foram selecionados representantes entre as equipes para acompanhar a elaboração do documento. Essa foi uma forma que a empresa encontrou de envolver toda a equipe na definição das metas e dos objetivos comuns.

Terra (2003) afirma que é fundamental que a organização consiga aperfeiçoar o grau de identificação dos colaboradores com ela. Quanto maior a identificação, maiores são as chances de que os indivíduos se sintam seguros para assumir os riscos intrínsecos ao processo de geração e compartilhamento do conhecimento.

Quanto às percepções à respeito da colaboração, todos consideram o conhecimento como fonte de poder, mas reconhecem que essa premissa não impede que eles possam atender solicitações de auxílio dos colegas, nem inibe as ações de compartilhamento como o Copiar Conhecimento.

Strahus (2012) afirma que ambiente propício ao gerenciamento do conhecimento é aquele em que os indivíduos podem se expressar, fazer tentativas e cometer erros sem medo de punições. Um ambiente em que a concepção de que “conhecimento é poder” seja compreendida da forma correta. Conhecimento representa poder à medida que possibilita o saber como e por que fazer, e compartilhá-lo com outros indivíduos não diminuirá sua relevância.

Através da investigação realizada por meio das visitas e dos instrumentos de pesquisa, foi possível identificar que a Copiar Center percebe o conhecimento organizacional como relevante para se destacar no mercado maranhense. Identificou-se iniciativas pontuais relacionadas ao compartilhamento, como o projeto Copiar Conhecimento, bem como a criação de um ambiente de trabalho permeado pelo diálogo e a construção de um espírito de equipe que, sem dúvidas, contribui para o estabelecimento de vínculos de confiança e colaboração.

No entanto, nota-se que as práticas relacionadas ao conhecimento não são formalizadas e nem estão vinculadas ao planejamento estratégico. A geração e o compartilhamento do conhecimento ocorrem de maneira informal e não intencional, fruto da cultura de colaboração criada na empresa. Tal fato não inviabiliza os resultados positivos advindos do investimento em conhecimento que já são realizados pela empresa.

Sobre isso, Terra (2003) afirma que o processo de geração e de compartilhamento do conhecimento, seja ele externo ou interno, formal ou informal, é hoje um dos principais desafios organizacionais. Portanto, às empresas cabe o papel de viabilizar recursos - tempo e dinheiro – e um ambiente que estimule valores relacionados ao desenvolvimento dos colaboradores.

Assim, embora a Gestão do Conhecimento não esteja formalizada, existem condições propícias para que isso ocorra, visto que a elaboração de estratégias formais em gerenciamento do conhecimento depende de um clima organizacional que priorize: ambientes de convivência abertos, processos participativos, fluxos eficientes de comunicação e compartilhamento de linguagem

comum. Tais características foram percebidas na empresa Copiar Center e servem como fonte propulsora para as práticas formais em Gestão do Conhecimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento está associada à própria evolução do pensamento organizacional e às variáveis econômicas e sociais que determinam continuamente a dinâmica do mercado. Hoje, os indivíduos buscam singularidade e qualidade e não somente padronização e preço. Assim, para responder às demandas sociais, as organizações começaram a reconfigurar seus modelos gestão.

Como já foi demonstrado nesta pesquisa, o conhecimento permeou as diferentes etapas do desenvolvimento das sociedades e, conseqüentemente, das organizações. A diferença nos dias de hoje reside no fato de que a Gestão do Conhecimento, finalmente, está se tornando um objeto explícito nas estratégias e nos planejamentos organizacionais.

A implantação coordenada da Gestão do Conhecimento possibilita a criação de vantagem competitiva e de singularidades difíceis de imitar, uma vez que o recurso conhecimento está enraizado nas pessoas. Percebe-se que a dimensão humana ganha destaque, visto que o indivíduo possuidor de conhecimento tácito valioso à organização é quem irá incorporá-lo aos produtos e serviços de forma inovadora.

No entanto, é evidente que, para que o conhecimento tenha valor estratégico e consiga contribuir para que a organização se posicione favoravelmente no mercado, são necessários esforços direcionados à gerenciá-lo de forma proativa. Independentemente do tamanho da organização, as ações em gestão do conhecimento precisam ser catalisadoras dos processos de criação, organização, compartilhamento e uso do conhecimento organizacional.

As organizações precisam compreender que criar e compartilhar conhecimento são atos não espontâneos dos colaboradores, portanto é indispensável estimular a explicitação dos saberes tácitos através de práticas gerenciais específicas e intencionais.

O conhecimento só se torna competitivo de fato quando a empresa consegue capturá-lo de seus colaboradores e incorporá-lo em seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura organizacional. Ou seja, o conhecimento estratégico precisa ser visualizado em resultados, pois não adianta acessar o

conhecimento e não compartilhar, transmitir e não utilizar para gerar novas ideias e nem evoluir em termos de qualidade de serviços prestados.

Nesse contexto, os processos de geração e compartilhamento do conhecimento são fundamentais e ocorrem a através do estímulo ao trabalho em equipe, ao contato social constante e da valorização da diversidade como fonte de inovação.

A partir dessas análises, o Estudo de Caso da Copiar Center contribuiu para a percepção de como essas questões são conduzidas no dia-a-dia organizacional. Visto que grande parte dos exemplos apresentados nas obras que tratam de Gestão do Conhecimento privilegiam grandes empresas, a presente pesquisa foi esclarecedora ao permitir a compreensão de como o gerenciamento do conhecimento ocorre na pequena empresa.

A Copiar Center não possui da Gestão do Conhecimento formalizada e articulada ao planejamento estratégico. No entanto, percebe-se que a empresa preocupa-se com o desenvolvimento de seus colaboradores e entende que o gerenciamento do conhecimento está estritamente relacionado à sua forma de diferenciação no mercado. Existe uma cultura colaborativa e participativa que é, sem dúvidas, favorável à implantação da Gestão do Conhecimento e todas as suas dimensões.

Cabe salientar que a Gestão do Conhecimento não é o único modelo de gestão capaz de trazer resultados à organização, mas certamente trata-se de uma estratégia que contribui para o envolvimento das pessoas na busca pela melhoria contínua dos processos, dos produtos e dos serviços oferecidos.

Ressalta-se que esta pesquisa não busca esgotar as possibilidades de discussão da temática, mas sim chamar a atenção para a importância da Gestão do Conhecimento como catalisadora da inovação e no eficaz aproveitamento dos saberes organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha; MULBERT, Ana Luísa, MUSSI, Clarissa Carneiro. **Estrutura: o desenho e o espírito das organizações**. In: ANGELONI, Maria Terezinha. (org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

AMORIM, Wilson, PIRES, Daniele Cristina Gonçalves Brene. **A relação entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão por Competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia**. In: ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 01, n.01, Jan-Abr/ 2012.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual: Sociedade baseada no conhecimento**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARGYRIS. Chris. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha. (trad.) **Gestão do Conhecimento**. Havard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira, GOMES, Elizabeth Braz Pereira. **Tentando entender a Gestão do Conhecimento**. In: RAP- Revista de Administração Pública. v. 33, n. 2, p. 147-170, mar-abr/ 1999.

BELMONTE, Danillo L., FRANCISCO, Antônio Carlos de, PILATTI, Luiz A., SCANDELARI, Luciano. **A gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas brasileiras**. In: Publicações UEPG, Ponta Grossa, v. 13, n.2, p. 121-125, dez./2005.

BENÍTEZ, Zaira Ramos, RODRIGUEZ, Martins V. Rodriguez y. **A Gestão Estratégica do Conhecimento e a relutância dos profissionais em compartilhar o conhecimento organizacional**. In: Sustainable Business International Journal. nº 1, p. 1-26, nov/ 2004.

BETTIS, Richard, HITT, Michael A., LEI, David. **Competências Essenciais Dinâmicas mediante e Metaaprendizagem e o contexto estratégico**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda. (org) **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BONFIM, David. **Pedagogia no Treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CAVALCANTI, Marcos, GOMES, Elisabeth, PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHILD, John, FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Compartilhando conhecimentos em negócios internacionais: Um estudo de caso na indústria da propaganda**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda. (org) **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CLEMES, Sandro. **Intuir e conhecer: uma perspectiva ampliada da gestão dos saberes organizacionais**. In: ANGELONI, Maria Terezinha. (org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CORREIA, Ana Maria R., SARMENTO, Anabela. **Gestão do Conhecimento: Competências para inovação e competitividade**. Comunicação apresentada no *X Encontro Nacional de SIOT. Inovação e conhecimento: as pessoas no centro das transformações?*. Fundação Calouste Gulbenkian, 27 e 28/março, Lisboa, 2003.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAZZI, Márcia Cristina Schiavi, ROMANI, Cláudia. **Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha. (org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, Peter F. **O advento da nova organização**. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha. (trad.) **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

FERNANDES, Caroline Brito. **Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações**. In: ANGELONI, Maria Terezinha. (org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FILHO, Cândido Ferreira da Silva. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento num contexto de transformações**. In: Revista de Administração Unisal. Ano 1, n. 1, Americana, p. 1-13, Dez/ 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda. (org) **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANCINI, William Sampaio. **A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor a empresa**. In: RAE-eletrônica, volume 1, n.2, jul-dez/2002.

GARVIN, David A. **Construindo a organização que aprende**. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha. (trad.) **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações**. In: ANGELONI, Maria Terezinha. (org.) **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUSTRI, D., MIURA, I.K., Takahachi, S. **Gestão do conhecimento desenvolvendo competências**. In: Revista Inteligência Empresarial. Publicação Crie – Centro de Referência em Inteligência Empresarial/ Coppe – UFRJ, Rio de Janeiro, n. 25, p. 20-27, out-dez/ 2005.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas em pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas e elaboração, análise e interpretação dos dados**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva: business intelligence braintrust**. Trad. Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora do conhecimento**. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha. (trad.) **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues, ALVES FILHO, Bartolomeu de Figueiredo. **Contexto de Compartilhamento do Conhecimento – o caso do Sepro-Recife**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

OLIVEIRA Jr, Moacir de Miranda. **Competências Essenciais e Conhecimento na empresa**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda. (org) **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ORSI, Ademar. **Gestão do Conhecimento: modos de conversão do conhecimento nas incorporações de bases externas**. In: Facep Pesquisa, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 91-109, 2004.

RÊGO, Reinaldo Costa de Almeida; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LIMA, Diego de Faveri Pereira. **Confiança Organizacional e Compartilhamento e Uso do Conhecimento Tácito**. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 53, n.5, set/out, p. 500-511, 2013.

ROSÁRIO, Francilene Souza do, CARVALHO, Shirley Ribeiro, RONCHI, Carlos César. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. In: **Educação profissional: ciência e tecnologia**, Brasília, v.2, n.2, p. 139-150, jan/jun, 2008.

RUFATTO, JR., Edgar. **Organização de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do Conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2010). **A Gestão do Conhecimento na Pequena Empresa**. Brasília: Luiz Cláudio Skrobot, Marinês Danielsson.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUSA, Helcimara Affonso de. **Gestão do Conhecimento na pequena empresa: a modelagem organizacional como ferramenta para gerir seu conhecimento e capital intelectual**. Dissertação. Mestrado – Programa de Pós-graduação e Área de concentração em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2007.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aimirá Educação, 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda. (org) **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao colaboradores da Copiar Center



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Caro Colaborador,

Gostaria de contar com o seu apoio para responder a este questionário, que tem por objetivo a obtenção de informações sobre a Gestão do Conhecimento Organizacional e as práticas relacionadas com a criação e o compartilhamento do conhecimento na Copiar Center. O referido assunto é tema da monografia elaborada pela aluna do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, **Anna Raisa Bezerra Góes**, sob a orientação do **Profº Msc. Sérgio Cutrim**.

Por favor, sinta-se livre para expressar sua opinião, lembrando que não existem respostas corretas ou incorretas.

QUESTIONÁRIO

✓ Dados do Profissional

Tempo de trabalho na Copiar: _____

Cargo: _____

Já exerceu essa função anteriormente? _____

Escolaridade: _____

1. Na sua opinião, o que é conhecimento?

2. Durante a sua rotina de trabalho, você já descobriu algo novo, uma técnica ou um método diferente de fazer algo?

() sim () não

Comente (opcional):

3. Você acredita que conhecimento é poder?

() não

() sim, mas isso não me impede de compartilhar algo que sei, quando necessário.

() sim, acredito que se eu transmitir tudo que sei, meu trabalho não será visto como importante

4. Na sua opinião, como você e seus colegas de trabalho mais aprendem? (Enumere de 1 a 3 por ordem de importância, sendo 1 para a mais importante, 2 para a segunda mais importante e assim sucessivamente.)

() com a experiência do dia-a-dia

() com palestras e cursos fora da empresa

() nos momentos de compartilhamento de conhecimento na empresa, como o Copiar Conhecimento

5. Na sua rotina de trabalho, você costuma compartilhar aquilo que sabe com os colegas?

() sim, sempre que encontro oportunidade.

() não, não acredito que seja necessário.

() às vezes, quando sou solicitado.

6. Você se sente livre para apresentar sugestões no seu dia-a-dia de trabalho na Copiar?

() sim, encontro abertura da diretoria para isso.

() não, não me sinto à vontade.

() às vezes, somente quando me pedem.

7. Na sua rotina de trabalho, você costuma encontrar tempo para interagir/ conversar com seus colegas sobre algum problema ou dificuldade relacionada ao seu trabalho específico?

() sim, sempre que preciso

() não, a rotina é muito intensa e pouco conseguimos interagir a esse ponto

() às vezes, quando estamos em reunião ou em algum treinamento com a equipe.

8. Você possui alguma sugestão de como a empresa poderia investir mais no desenvolvimento de seus colaboradores?

Obrigada pela contribuição!

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado às Diretoras da Copiar Center



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Caro(a) Diretor,

Gostaria de contar com o seu auxílio na realização dessa entrevista, que tem por objetivo a obtenção de informações sobre a Gestão do Conhecimento Organizacional e as práticas relacionadas com a criação e o compartilhamento do conhecimento na Copiar Center. O referido assunto é tema da monografia elaborada pela aluna do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, **Anna Raisa Bezerra Góes**, sob a orientação do **Profº Msc. Sérgio Cutrim**.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

✓ Dados do Profissional

Tempo de trabalho na Copiar: _____

Cargo: _____

Escolaridade: _____

1. Na sua opinião, o que é conhecimento?
2. Qual o conhecimento estratégico para a Copiar?
3. Qual a importância do conhecimento no seu negócio?
4. Quando um colaborador utiliza um novo procedimento ou uma nova descoberta, como reage?
5. A Copiar estimula a experimentação? Há liberdade para tentar e falhar?
6. Existe abertura à participação dos colaboradores na resolução de problemas? A empresa considera o ponto de vista dos colaboradores nas tomadas de decisão?
7. Qual o método utilizado pela Copiar para compartilhar o conhecimento na empresa?
8. Como funciona o Copiar Conhecimento?
9. Existe investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores da Copiar?
10. As iniciativas relacionadas ao compartilhamento de conhecimento e aprendizado são direcionadas à uma área em especial?
11. Existe algum incentivo aos colaboradores que compartilham conhecimento?
12. A Copiar possui alguma parceria com outras empresas ou universidades com o objetivo de aprendizado?

13. Quais as maiores dificuldades de se implementar práticas voltadas ao compartilhamento de conhecimento na Copiar?
14. A Copiar investe em espaços de convivência e contato social para que os colaboradores possam interagir?
15. No processo de recrutamento e seleção, a Copiar busca pela diversidade de perfis profissionais?

Obrigada pela contribuição!

ANEXOS