

**Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial**

MARCUS VINÍCIUS SANTOS COELHO E SILVA

**Implantação da Gestão do Conhecimento e a consequente
Mudança Organizacional**

Belo Horizonte
2012

MARCUS VINÍCIUS SANTOS COELHO E SILVA

**Implantação da Gestão do Conhecimento e a conseqüente
Mudança Organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso
de Especialização em Gestão Estratégica da Informação
da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito
parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão
Estratégica da Informação

Orientador: Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa

RESUMO

Com a crescente demanda do mercado em se obter informações, sejam elas internas ou externas, ou mesmo o acúmulo de conhecimento como tática competitiva, as empresas estão desenvolvendo métodos para armazenar, difundir, ou até mesmo trocar informações. Este trabalho foi realizado através de um levantamento bibliográfico e de pesquisas na internet à respeito do assunto Gestão do Conhecimento e como ele influencia nas empresas, causando uma mudança organizacional. Após várias leituras, observa-se como os autores tem plena consciência de que a Gestão do Conhecimento é necessária nas organizações e como pode ser um diferencial em questão de gerir as empresas. Será possível observar os estudos de casos de 03 grandes empresas e como elas introduziram a Gestão do Conhecimento e qual foi a sua mudança e as reações internas.

Palavras chave: gestão do conhecimento, mudança organizacional, informação

RESUME

With the growing market demand in obtaining information, whatever internal or external, or even the accumulation of knowledge as a competitive tactics, companies are developing methods to store, disseminate or even exchange information. This work was conducted through a literature and internet searches to the subject of Knowledge Management and how it influences the business, causing an organizational change. After several readings, it is observed as the author is well aware that knowledge management is needed in organizations and how you can make a difference in a matter of managing companies. Is it possible to see the case studies of 03 large companies and how they introduced the Knowledge Management and how it has change and the internal reactions.

Keywords: knowledge management, organizational change, information

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Adaptação dos 10 Mandamentos da empresa DOM Estrategy Partners sobre Gestão do Conhecimento	13
QUADRO 2 – Reflexão das empresas ilustradas à partir dos Mandamentos da DOM Estrategy Partners	22

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	06
1.1	Justificativa	06
1.2	Objetivo Geral	07
1.3	Objetivos Específicos	07
2.	CONCEITOS E REVISÃO DA LITERATURA	08
2.1	Gestão do Conhecimento	08
2.2	Mudança Organizacional	08
2.3	Entendendo Sobre Gestão do Conhecimento e Mudança Organizacional	09
3.	CASOS ILUSTRATIVOS	16
3.1	Sadia	16
3.1.1	Ilustrando o caso Sadia	16
3.2	Itaipu Binacional	17
3.2.1	Ilustrando o caso Itaipu Binacional	18
3.3	Souza Cruz	19
3.3.1	Ilustrando o caso Souza Cruz	20
3.4	Uma reflexão sobre os casos	22
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	25

1. INTRODUÇÃO

Nós, seres humanos, somos em geral avessos às diversas mudanças que nos cercam, sejam elas na vida pessoal ou em nossas carreiras. De fato, ao sermos apresentados a uma nova rotina, a primeira reação tende a ser negativa. No entanto, estamos vivendo em um mundo de mudanças contínuas e mesmo nossa própria vida é de um dinamismo às vezes assustador. Com uma organização não é diferente. As organizações vivem num mundo de constante mudança e as pessoas devem estar preparadas para lidar com isto.

As organizações costumam responder com uma variedade de iniciativas aos desafios impostos pelas novas tecnologias, novos concorrentes e novos mercados, bem como à exigência de um melhor desempenho, sendo estes desafios novas barreiras a serem enfrentadas para o avanço da empresa.

As pessoas, principalmente os gerentes devem ter a visão de como agregar valor à empresa, aos clientes, e ao próprio conhecimento através de uma abordagem mais competitiva e humana do capital intelectual (CAMPOS, 2006).

A implementação de projetos de Gestão do Conhecimento e como essas iniciativas implicam em mudanças nas organizações em termos gerenciais, estratégicos e culturais é o principal tema deste trabalho.

1.1 Justificativa

Justifica-se a idéia de se elaborar este trabalho pelo interesse do autor na área de GC e como ela é abordada quando introduzida na organização.

A organização deve estar preparada para se movimentar na questão de trabalhar a geração do conhecimento, o que será relatado também aqui neste trabalho.

Ilustrar casos de empresas que aderiram à introdução da GC, partilhar ideias e comentários de autores sobre o assunto em questão é o que será apresentado neste trabalho.

1.2 Objetivo Geral

- Analisar por meio da literatura e de casos ilustrativos como a GC (Gestão do Conhecimento) é introduzida nas organizações e suas implicações para a mudança organizacional.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever conceitos e abordar temáticas referentes à introdução de iniciativas de Gestão do Conhecimento em contextos organizacionais e suas respectivas mudanças.
- Ilustrar em detalhes empresas que aderiram à introdução da GC e como se procederam suas mudanças.

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica do ponto de vista dos procedimentos técnicos, pois é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

2. CONCEITOS E REVISÃO DA LITERATURA

Várias são as definições que os autores usam para se referir os temas Gestão do Conhecimento e Mudança Organizacional, e ambos os assuntos são a pauta principal para o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento (Knowledge Management, no inglês) refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa.

Para Goldman (2011) a Gestão do Conhecimento Organizacional é um processo, para lidar com intangíveis, composto por um conjunto de ações e práticas de apoio que, de forma explícita e sistemática, identificam os conhecimentos críticos para a sustentabilidade da organização, gerenciando as circunstâncias adequadas para que prosperem seus sub-processos associados, em especial, criação, uso, comunicação eficaz e difusão por diferentes grupos, propiciando o Aprendizado Organizacional de segunda ordem.

Nonaka e Takeuchi (2008) falam que a Gestão do Conhecimento é definida como o processo que cria continuamente novos conhecimentos, os dissemina e os perpetua por toda a organização. Ela também pode ser entendida como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações (SVEIBY, 1998).

A Gestão do Conhecimento se relaciona com as diferentes vertentes do conhecimento, a partir de dados e informações até a contextualização, categorização, armazenamento, uso, disseminação, correção, compilação e reutilização do conhecimento (ROSSETTI e MORALES, 2007).

2.2 Mudança Organizacional

A mudança organizacional não é específica, ela trata de qualquer mudança, seja ambiental ou pessoal, que venha a trazer significado na organização.

Segundo Robbins (2005), mudança organizacional nada mais é do que qualquer alteração, planejada ou não, na relação entre a organização e o meio ambiente, que possa trazer conseqüências na eficiência ou eficácia organizacional, ou seja, uma necessidade organizacional para conseguir se adequar às variações do mercado, a fim de satisfazer o seu cliente externo e, por consequência, vencer a briga com o seu concorrente.

Segundo Wood (1995), mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Segundo Lawrence (1986), os processos de mudanças apresentam um aspecto técnico e outro social. O aspecto técnico da mudança é feitura de uma modificação mensurável nas rotinas físicas do trabalho. O aspecto social da mudança refere-se ao modo como aqueles por ela afetados pensam que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização, sendo que, segundo resultados de pesquisas realizadas pelo autor apontam que a variável que determina o padrão de comportamento frente à mudança é o resultado social, ou seja, as pessoas não resistem à mudança técnica, mas, sim, à conseqüente mudança em seu relacionamento humano.

2.3 Entendendo sobre Gestão do Conhecimento e Mudança Organizacional

Segundo Castro e Cazarini (2005) o ambiente organizacional o termo 'mudança' tornou-se uma palavra de ordem, mas muitas empresas não estão conseguindo realizá-las de forma que garantam uma vantagem competitiva e o próprio crescimento da empresa. É necessário o conhecimento organizacional para que as mudanças não se tornem uma armadilha para a organização.

A mudança em si não é feita da noite para o dia, ela tem de acontecer em etapas, para que não haja desordem e que isso não comprometa a organização.

Os autores continuam em seu artigo:

A gestão do conhecimento tem proporcionado às empresas uma visão mais abrangente do papel das pessoas na sua estratégia competitiva, sinalizando a necessidade de melhor aplicação das informações geradas pelos sistemas de informação, criando vantagens competitivas mais consistentes e propiciando às mudanças organizacionais. (CASTRO e CAZARINI, 2005)

Ambos os autores entendem que as mudanças organizacionais e a introdução da gestão do conhecimento devem ser feitas de modo sistêmico, criando vantagem competitiva ou eliminando a desvantagem competitiva e que deve ser valorizado o conhecimento do colaborador, porém deve-se trabalhar como aplicá-las.

A gestão do conhecimento pode mudar de forma substancial o gerenciamento de uma organização, mas muitas delas têm feito isso de forma estrita e reducionista. Da mesma maneira que as outras atividades na organização são feitas de forma processual, a gestão do conhecimento também precisa ser processual e, sendo assim, o caminho natural é desenhar um processo e não simplesmente executar um projeto de GC. (CARTONI, 2006, p.100)

Nesse cenário de constantes mudanças, a Gestão do Conhecimento torna-se o elemento fortalecedor do núcleo essencial da organização, assim como é o elemento que orienta para que os caminhos da mudança levem a organização, seja ela privada ou pública, a um nível maior de sucesso em seu segmento de mercado.

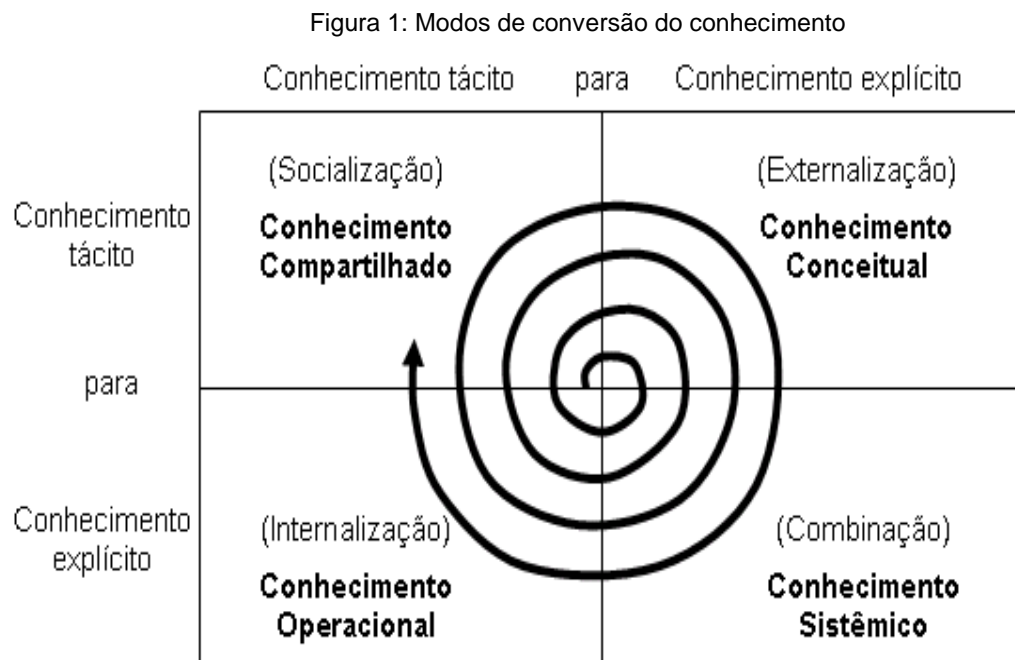
Davenport & Prusak (1998, op. cit.) falam de uma cultura de transferência do conhecimento, que é, como visto, a base para a mudança, e enumeram os fatores culturais que atuam como inibidores dessa transferência:

- Falta de confiança.
- Cultura, vocabulário e quadros de referência diferentes.
- Falta de tempo e local para encontros informais.
- Estatuto e recompensas para os detentores do conhecimento e ausência de incentivos para a sua partilha.
- Falta de capacidade de absorção do conhecimento.
- Crença de que o conhecimento é uma prerrogativa de grupos particulares.

Como bem destacaram Davenport e Prusak (1998) “a gestão do conhecimento é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização de conhecimentos”.

A teoria do conhecimento é uma disciplina filosófica que investiga quais são os problemas decorrentes da relação entre sujeito e objeto do conhecimento verdadeiro. (ARANHA: 1993, p. 23)

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96) definem um modelo de criação do conhecimento que “compreende cinco fases: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificação dos conceitos; (4) construção de um arquétipo; e (5) difusão interativa do conhecimento”. Existem quatro formas de conversão entre conhecimento tácito e explícito, explicadas por Nonaka e Takeuchi (1997) na figura 1.



Fonte: Adaptado de NONAKA e TAKEUCHI (1997)

Não são todas as empresas que sabem tratar do conhecimento tácito, sendo este conhecimento pertencente ao indivíduo, e quando o mesmo se desliga da empresa por algum motivo, a empresa perde parte do seu valor e recurso e tende a ter de iniciar um novo processo para novamente se encaixar nos padrões do antecessor. Estas mesmas empresas têm de se organizar e aprender a tratar o conhecimento

intelectual como potência dentro da empresa e, assim, criar alguma maneira de tornar o conhecimento tácito em explícito.

Sobre o Conhecimento Tácito, podemos definir como:

Conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente as habilidades de uma pessoa, como "know-how". A palavra tácito vem do latim *tacitus* que significa "não expresso por palavras". (MENDES, 2005)

Enquanto que Conhecimento Explícito é:

Conhecimento explícito é aquele formal, claro, regrado, fácil de ser comunicado. Pode ser formalizado em textos, desenhos, diagramas, etc. assim como guardado em bases de dados ou publicações. A palavra explícito vem do latim *explicitus* que significa "formal, explicado, declarado". Geralmente está registrado em artigos, revistas, livros e documentos. (MENDES, 2005)

Vale ressaltar que ambos os conhecimentos se relacionam e também se completam, sendo impossível medi-los dentro de cada indivíduo.

Um bom exemplo de gerenciar o conhecimento interno é como afirma o próprio ex-presidente da Siemens AG, o Dr. Heinrich Von Pierer no site da empresa:

Nossa prioridade é gerenciar e colocar em rede o nosso conhecimento interno, de forma a nos tornar ainda mais eficientes e proporcionar maiores benefícios aos nossos clientes. [...] Como resultado, somos capazes de aprender mais rapidamente e podemos concentrar a nossa força inovadora no desenvolvimento de novos produtos e serviços (PIERER, 1997).

O conhecimento é um bem intangível. É uma combinação de dados que, tratados e contextualizados, fornecem soluções essenciais no processo de tomada de decisões em todos os níveis de uma corporação. As informações navegam nas áreas de vendas, marketings, publicidade, serviços, operações e administração das companhias, colaborando com ações estratégicas e criando oportunidades de negócios. (PERRI, 2008)

Tratando do ponto acima, as informações devem estar acessíveis a todos os setores - salvo os casos de informações reservadas a apenas ao setor responsável – para que haja maior dinamismo e facilite no bom fluxo das operações, sejam externas ou internas.

A empresa DOM Strategy Partners empresa 100% nacional na área de estratégia

listou o que chamam de “Os 10 Mandamentos da Gestão do Conhecimento”, fruto do trabalho de 5 anos (2005 – 2010) em mais de 20 projetos em que a empresa participou.

1º	Entenda o conceito e alinhe estrategicamente o que é Conhecimento	Analisar o grau de GC na empresa, definir estratégia de conhecimento, entender o que a GC trará para a empresa, definir escopo e finalidade para tal.
2º	Faça a topografia do Conhecimento Aplicado	Identifique e mapeie seus stakeholders, as áreas, processos e/ou atividades que produzem, armazenam, beneficiam, usam e disseminam o Conhecimento.
3º	Investigue e classifique o Conhecimento	Compreenda a origem, destino, formato, aplicação, periodicidade, criticidade, permissões de acesso e uso, etc de cada elemento ou nódulo do Conhecimento Tácito e Explícito.
4º	Formalize o modelo de valor e eleja os Key Performance Indicator (KPI – indicador chave de desempenho) de Performance e Valor	Integre o modelo de Valor do Conhecimento na estratégia da empresa. Estabeleça uma rotina de avaliação e refine os indicadores, metas e objetivos à medida que os monitora.
5º	Defina o sistema de Gestão do Conhecimento na Empresa	Organize os projetos e iniciativas em PMO, atribua orçamentos e métricas de performance; Desenhe a arquitetura do modelo de Gestão do Conhecimento na empresa. Correlacione os processos com tecnologias e sistemas de suporte; avalia a infraestrutura e a maturidade das tecnologias disponíveis e eventuais Gaps.
6º	Estabeleça uma política de governança para o Conhecimento a ser gerido	Estabeleça políticas claras para o acesso, inserção e uso do Conhecimento por área, função, cargo, bem como dimensão, natureza, finalidade do Conhecimento e definido permissões de acessos e utilização do conhecimento.
7º	Implemente um plano de comunicação e treinamento corporativo	Defina modelos e estratégias de comunicação. Utilize todos os canais disponíveis, dos digitais aos físicos. Treine os usuários de forma recorrente mensurando resultados.
8º	Estabeleça um plano de recompensas fundamentado na cultura da empresa	Estabeleça recompensas em função de papéis, responsabilidades, valor agregado e nível de colaboração assumido por cada um. Garanta que todos estejam treinados e que tenham suporte e entendam o beneficiamento da disseminação do Conhecimento.
9º	Garanta o forte patrocínio da alta gestão	Destaque a devida importância de cada colaborador no processo de Gestão do Conhecimento e associe sua colaboração e responsabilidades ao resultado da empresa à curto, médio e longo prazo.
10º	Não esqueça que o sucesso do projeto está nas pessoas e na maturidade do Sistema de Gestão	Incentive a troca de experiências, documente lições aprendidas, agregue maturidade aos processos ligados à Gestão do Conhecimento. Motive as pessoas envolvidas direta ou indiretamente, uma vez que devem se sentir movidas a colaborar, compartilhar o Conhecimento, entendendo as vantagens e benefícios para o mesmo.

Quadro 1 – Adaptação dos 10 Mandamentos da empresa DOM Strategy Partners sobre Gestão do Conhecimento

Observando os 10 mandamentos, vemos a importância e também o longo processo para implementação de um programa de gestão do conhecimento. Todos os pontos citados são como fases a serem implantadas, onde os passos devam ser seguidos para que haja fluidez durante o processo.

Quando se inicia esse processo, temos de entender as necessidades da organização e observar atentamente aos impactos das mudanças, pois são estas mudanças que permitiram a introdução de um novo gerenciamento da informação.

Para este autor, o 7º mandamento é o mais importante, por estar neste momento trabalhando diretamente com as pessoas que irão disseminar o conhecimento, e é nesse nível que temos as maiores dificuldades, seja pela cultura, pelo medo do que está por vir ou aversão a um sistema novo. As pessoas devem ser trabalhadas no sentido de entenderem a necessidade da exposição de seus conhecimentos como valor agregado para a empresa, e também serem incentivadas a disseminar estes mesmos conhecimentos através dos recursos (mídias, blogs, cartazes) que a empresa disponibilizar.

As organizações têm de mostrar que o compartilhamento da informação por seus colaboradores não irá trazer prejuízos a si próprio, e mostrar também que essa atitude faz parte da nova cultura da empresa e que todos se beneficiarão dessas novas atitudes.

Cada empresa tratará a necessidade com um ou mais mandamentos, sendo possível o uso de todas as etapas para melhor adequação. Tudo irá depender da dimensão em que a empresa está se propondo a gerir o conhecimento e até onde ela pode gerenciar efetivamente as mudanças advindas da introdução da GC.

O conhecimento pode ser gerado, desenvolvido e compartilhado dentro das fronteiras de uma organização (conhecimento explícito), porém ainda há o fator medo onde, uma pessoa que detém uma informação única, um conhecimento criado e desenvolvido (conhecimento tácito), tende-se a não compartilhar por achar que assim ela deixará de ser única e que outros poderão substituí-la.

No capítulo seguinte serão ilustrados alguns casos para que possamos observar alguns destes mandamentos e como as empresas reagiram tanto na mudança organizacional como no novo sistema para gerenciar o conhecimento.

Serão ilustradas 03 empresas em segmentos diferentes, sendo Sadia (alimentos), Itaipu Binacional (hidroelétrica) e Souza Cruz (tabacaria).

3. CASOS ILUSTRATIVOS

Buscou-se exemplos de como foi possível a introdução da GC em organizações e quais foram as mudanças introduzidas, sempre procurando casos de grandes empresas conhecidas no mercado, que explicassem o processo, também as dificuldades e as mudanças ocasionadas por essa introdução.

3.1 Sadia¹

Fundada em 1944 por Attilio Fontana, a Sadia cresceu e tornou-se referência de excelência na indústria de alimentos. Esse sucesso se deve à constante preocupação com a qualidade e ao empenho em desenvolver sempre novos produtos. Hoje o seu portfólio conta com mais de 650 itens, que são distribuídos para mais de 300.000 pontos de venda em todo o Brasil.

Esse é um sucesso que não se limita às fronteiras brasileiras. A Sadia é hoje uma das maiores empresas de alimentos da América Latina e uma das principais exportadoras do país, distribuindo mais de mil produtos para mais de 100 países.

Por quatro vezes seguidas eleita a marca mais valiosa do setor de alimentos brasileiro, ela emprega hoje cerca de 55 mil funcionários e mantém parceria com cerca de 10.000 granjas integradas de aves e de suínos, contribuindo dessa forma para a estabilidade e crescimento do país, sempre de forma socialmente responsável e preocupada com o meio ambiente e a comunidade.

3.1.1 Ilustrando o caso Sadia²

A Sadia, procurando melhorar seus processos de produção alimentícia, viu-se na necessidade criar um portal onde seus profissionais de pesquisa e desenvolvimento

¹ Em 13/07/2011 Sadia e Perdigão fizeram uma fusão se tornando a Brasil Foods Alimentos.

² Resumo do artigo Quais as principais questões abordadas pela Gestão de conteúdo? disponível na apostila de Sistemas de Informação Organizacionais da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais

pudessem interagir, visto que estes estavam presentes em várias partes do mundo. Em 2008 foi criado o Portal do Observatório Tecnológico onde Engenheiros Químicos, Engenheiros de Alimentos, Pesquisadores e Profissionais da linha de produção pudessem registrar informações sobre suas áreas, relatórios, artigos, notícias e oportunidades de inovação.

Neste aspecto a tecnologia tem papel fundamental viabilizando a organização dos dados necessários ao processo de captação e acumulação do conhecimento assim como, principalmente facilitando a acessibilidade a esse conhecimento e a sua renovação constante (MOREIRA, 2007)

Inicialmente esta proposta foi encarada como um intenso processo de mudança, pois estes profissionais precisavam ser estimulados a publicar e serem submetidos à avaliações, já que antes não estavam acostumados na prática do trabalho a redigir textos e agora terem de fazê-los via web..

A solução para esse caso foi uma combinação de ações que vão desde a criação e implementação de ferramentas muito simples de serem utilizadas; a definição clara de uma estrutura de classificação de informações que fizesse sentido para os usuários e gerasse valor efetivo para a empresa; e o forte reconhecimento de cada um dos colaboradores, não apenas com “notas” dadas pelos seus colegas, mas também pela organização e seus processos de implementação de uma cultura de inovação; até o estabelecimento de métricas, processos de monitoramento e definição de uma governança que garanta a “energização” da comunidade criada, evitando que ela se desvie dos objetivos estratégicos previamente definidos.

O desafio agora da Sadia é fazer com que o portal não fique apenas interno, mas que envolva também o ambiente externo, como seus fornecedores e que as informações contidas não vazem.

3.2 Itaipu Binacional

A **Usina Hidrelétrica de Itaipu** é uma usina hidrelétrica binacional localizada no Rio Paraná, na fronteira entre Brasil e Paraguai. Construída por ambos os países no período de 1975 a 1982, **Itaipu** é hoje a maior usina geradora de energia do mundo.

Seu nome, que na língua guarani significa "*a pedra que canta*", faz referência à pequena ilha que havia ali, antes da obra.

Com seu lago perfazendo uma área de 1350 km², indo de Foz do Iguaçu, no Brasil, e Ciudad del Este, no Paraguai, até Guaira e Salto del Guairá, 150 km ao norte, além de suas 20 unidades geradoras de 700 MW cada, **Itaipu** tem uma potência de geração de 14.000 MW. No ano de 2008, a usina atingiu seu recorde de produção, com 94,68 bilhões de quilowatts-hora (kWh), fornecendo 90% da energia consumida pelo Paraguai e 19% da energia consumida pelo Brasil.

3.2.1 Ilustrando o caso Itaipu Binacional³

A partir de 2000, boa parte da equipe de profissionais da área de manutenção da Itaipu estava para se aposentar. O problema inicial foi para os novos contratados que estavam chegando para suceder os antigos que estavam para aposentar, pois não obtinham o conhecimento e nem a experiência para garantir que aqueles setores continuassem a funcionar da mesma maneira que já acontecia há anos, ou seja, haveria uma perda de controle gerencial no setor.

Para fazer face a face a este desafio, a empresa se viu diante da necessidade emergencial de aplicação da gestão de documentos e outras metodologias para acompanhamento, retenção e posterior exibição das informações para aqueles que estavam por vir.

Em 2004, para dar andamento a esse novo projeto, a Itaipu buscou o auxílio da PUC Paraná e de uma universidade paraguaia. A 1ª fase do projeto foi o "reconhecimento do terreno". Utilizando a metodologia da instituição, fez-se uma pesquisa com os funcionários com a ajuda de 80 facilitadores, que tiravam dúvidas dos colaboradores. Das 550 pessoas procuradas, cerca de 320 responderam às questões. Com os resultados em mãos, a Diretoria Executiva traçou diretrizes e aprovou o projeto de gerenciamento das informações internas.

³ Resumo do texto Fluxo de idéias: Projeto Bilingue presente na Edição nº 4 da revista VocêRH

O maior desafio foi fazer com que os funcionários se expusessem, seja para gravar um vídeo ou para redigir um texto, pois é muito comum essa atitude por se tratar do conhecimento tácito daquela pessoa que não quer expô-lo, sendo como um mecanismo de defesa contra a empregabilidade.

Segundo Campos (2006), os gerentes e funcionários devem aprender a ver a empresa, o mercado e todos os interessados pela empresa a partir da visão da gestão do conhecimento e não mais somente sob a gestão dos ativos tangíveis tradicionais. Devem entender que a gestão do conhecimento não é apenas um projeto, mais que isso, é uma maneira nova de olhar e conduzir a empresa.

Diante dessa dificuldade, o setor de Recursos Humanos ajudou a diminuir a resistência desses funcionários. Infelizmente não é citado como houve esse processo.

O RH também participou do planejamento da arquitetura do banco de dados junto com o setor de TI que também desenvolvendo muitas das ferramentas do portal e escolhendo o que seria adquirido no mercado.

Em abril de 2005 entrou no ar o portal para uso interno, onde constavam diversas informações, vídeos e conhecimentos de diversos profissionais sobre suas respectivas áreas e desde então está entre as páginas mais acessadas da intranet.

A mudança que a empresa passou, de começar a gerenciar suas informações, colocá-las para acesso interno através da intranet, e adotar uma nova postura foi significativa diante da enorme quantidade de informação adquirida desde então.

3.3 Souza Cruz

A Souza Cruz é líder do mercado nacional. A empresa possui seis das dez marcas mais vendidas no Brasil, produzindo cerca de 80 bilhões de cigarros por ano. A participação da Souza Cruz é de 62,3% do mercado total brasileiro.

Atuando em todo o ciclo do produto, desde a produção e processamento de fumo até a fabricação e distribuição de cigarros, a Souza Cruz atende diretamente a cerca de 260 mil varejos em todo o País, além de chegar a quase cinco mil municípios.

Na produção de fumo, são cerca de 40 mil produtores integrados, que recebem assistência técnica da companhia. Além do processamento de fumo para a fabricação própria de cigarros, destinada ao mercado nacional, o sistema de produção integrada da Souza Cruz produz mais de 120 mil toneladas de fumo para exportação, atendendo a mais de 40 países nos cinco continentes.

A Souza Cruz tem uma forte atuação no campo socioambiental e investe em um desenvolvimento verdadeiramente sustentável. É assim que a Souza Cruz trabalha há mais de 100 anos: internamente, a empresa aposta e valoriza seus talentos, que são seu "ativo" mais importante e, externamente, atua de forma responsável e mantém um diálogo contínuo com a sociedade.

3.3.1 Ilustrando o caso da Souza⁴

Devido às características da empresa e disposição geográfica dos seus empregados, o setor de Recursos Humanos da Souza Cruz se defrontava historicamente com desafios singulares à sua organização na gestão de pessoas.

Os processos de RH, tanto os operacionais como os estratégicos, eram realizados a partir do convívio entre os analistas da área e os gestores da organização e, por terem pouco apoio tecnológico, implicavam em grande quantidade de trabalho.

De 1991 a 2002 a Souza Cruz passou por um processo de racionalização organizacional, o que levou a demissão de pouco mais de 50% do seu efetivo. A área de RH, desta maneira, viu-se diante do desafio de adequar-se à nova realidade.

⁴ Resumo do artigo Paradoxos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Tecnologia na Souza Cruz publicado na Revista de Administração Eletrônica da Fundação Getúlio Vargas em jul./dez. 2004.

Diminuído a força de trabalho, o RH viu a possibilidade de se reorganizar através da implementação de um projeto. Foi criado o projeto CSRH (Central de Serviços de Recursos Humanos) onde o RH deixaria de executar tarefas burocráticas para concentrar-se na prestação de serviços estratégicos da organização.

O processo de implantação da Gestão do Conhecimento dentro das organizações é uma iniciativa e esforço que deve partir dos gestores estratégicos, disseminando a todos os níveis, pois envolve uma mudança de cultura e princípios básicos da estrutura da organização. Não há dúvida que para fazer Gestão do Conhecimento é um desafio para os profissionais da área de recursos humanos (PIRES, 2010)

Nesse momento, a Souza Cruz passava por intenso processo de informatização da empresa. O projeto CRSH promoveu a ampla informatização dos processos de administração de pessoas através de diversos sistemas interativos de RH auto-atendimento, como a URA (Unidade de Resposta Audível), e o SAF eletrônico (Serviço de Atendimento ao Funcionário).

A mudança na organização era clara, os processos estavam totalmente informatizados, não era apenas o RH que alimentava as informações nos sistemas, mas também os Gestores e Analistas dos diversos setores.

Os conflitos iniciais eram intensos, principalmente pelos gestores, ora por não estarem familiarizados com a informatização, ora por ter dificuldade em se adaptar ou então por acharem que estavam ganhando mais serviço.

Esses conflitos só foram amenizados a partir do momento em que foi percebido e compreendido os benefícios desses novos sistemas. Foi adicionada uma estratégia de implementação gradual acompanhada de um processo de disseminação e treinamento de todos os colaboradores.

A informatização propiciou o aumento do acesso à informação relacionada à gestão de pessoas em todos os níveis da organização, já que eram geradas por gerentes de áreas em conjunto com o RH.

Todas as informações sobre os funcionários de cada setor estavam disponíveis para

os gerentes e para o RH, como nº de empregados, os que estavam de férias, faltas, ou seja, um histórico a disposição; e também agilidade em todos os processos na administração pessoal.

Agora os serviços menos burocráticos não ficam pendentes do RH; os gestores ganharam o conhecimento para gerir seus setores e também para alimentar seu sistema.

3.4 Uma reflexão sobre os casos

No quadro abaixo se buscou identificar nas empresas ilustradas os mandamentos propostos pela empresa DOM Strategy Partners:

EMPRESA	REFLEXÃO	MANDAMENTOS	
SADIA	A intenção inicial era que alguns profissionais alimentassem o portal para trocas de ideias e conhecimentos, já que a empresa possui profissionais espalhados por várias partes do mundo. A mudança na organização foi o tratamento do conhecimento onde se viu necessário o compartilhamento.	4º	A Sadia formaliza um modelo e atribui notas pela contribuição, entende que faz parte da estratégia da empresa essa gestão do conhecimento e não fique focado apenas nos ganhos de desempenho.
		6º	Onde se define políticas claras para acessos diante do conhecimento e da função de cada um.
		9º	Onde principalmente se dá destaque a devida importância de cada colaborador no processo de GC e associe sua colaboração e responsabilidades ao resultado da empresa.
ITAIPU BINACIONAL	A intenção era reter o conhecimento e experiência daqueles que estavam na empresa há mais tempo para que os que viessem a substituí-los tivessem acesso às informações. A mudança na organização foi o alinhamento dos setores de RH e TI para trabalharem em conjunto e a manutenção, execução e alimentação de um novo recurso da empresa que era seu portal de informações.	1º	A empresa identificou a necessidade da Gestão do Conhecimento, pesquisou e adaptou para sua realidade e delimitou o escopo e a aplicabilidade desse conhecimento.
		3º	Onde investigou e classificou o conhecimento, ficou atento aos diversos formatos de mídia que poderia ser usado para reter e depois compartilhar.
		5º	Onde se definiu o sistema de GC e sua arquitetura (nesse caso o banco de dados), suporte ao processo de criação pela área de TI da empresa através do conhecimento que se tinha de sua tecnologia.
		10º	Onde principalmente se fala em não “enclausurar” a informação, fazendo com que as pessoas, através de diversos tipos de mídias possam compartilhar esse conhecimento.

EMPRESA	REFLEXÃO	MANDAMENTOS	
SOUZA CRUZ	A intenção era a descentralização do setor de RH, a informatização da empresa e a constante alimentação das informações dentro do seu sistema. As principais mudanças na empresa com o passar dos anos foram no perfil dos funcionários recrutado, na gestão de equipes, nos valores difundidos, nas formas de remuneração, nas políticas de desenvolvimento de pessoas e no desenho da estrutura organizacional.	1º	Houve identificação na estratégia corporativa, adaptação para a nova realidade da empresa delimitando escopo e a finalidade do novo conhecimento.
		5º	Definiu-se o uso, desenhando e construindo um modelo que interagisse de forma simples os processos e os sistemas de suportes.
		7º	Enfatiza-se na quebra de barreiras através de treinamentos, de forma recorrente e com isso os próprios colaboradores mensuravam os resultados positivos em ganhos de tempo nos processos.

Quadro 2 - Reflexão das empresas ilustradas à partir dos Mandamentos da DOM Estrategy Partners

Nos 3 casos abordados é comum vermos aspectos semelhantes para a introdução da Gestão do Conhecimento. Primeiro um senso de urgência para poder gerir e trabalhar o conhecimento, seguido de mudanças dentro da empresa e a criação, implantação e uso de um sistema para gerenciamento. Mostra-se dificuldades, principalmente por parte das pessoas, e como já dito no início desse trabalho: “(...) *somos avessos às diversas mudanças que nos cercam (...).*”

As empresas demonstram terem conseguido o resultado esperado: a disseminação, o compartilhamento e alimentação de um programa centrado nas informações e conhecimentos de seus colaboradores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática mostra que as pessoas têm dificuldade de mudar a maneira de trabalhar sem terem claros os incentivos ou benefícios e, em particular, a urgência e o impacto do que se pede. Novas ferramentas e métodos de trabalho são confrontados com resistência. Por isto, durante a fase inicial é importante buscar resultados de curto prazo e tangíveis, tipicamente associados à produtividade e melhoria das decisões táticas e operacionais e mostrando a importância e o impacto da implantação de tais iniciativas na organização. À medida que a GC se fortalece, o foco pode passar a ser mais estratégico e voltado para a inovação, de acordo com a estratégia adotada pela empresa. Além disso, comunicação direcionada, engajamento contínuo e capacitação das pessoas no processo e no uso de ferramentas são pontos fundamentais para facilitar e estimular as mudanças necessárias (TERRA e ALMEIDA, 2011)

Procurei aqui demonstrar como a aplicação da GC ainda é tema de muita discussão, que aqui poderíamos abordar diversas idéias, porém o que se tende a perceber é que alguns fatores são unânimes diante dos autores aqui relatados: a forte barreira da cultura que os colaboradores tendem a pôr; mudança é sempre encarada com dificuldade, ainda não fomos acostumados a encarar mudanças repentinas e às vezes, emergenciais.

É preciso compreender que a informação e conhecimentos adquiridos, sejam internos ou sobre o ambiente, precisam ser compartilhados, analisados, discutidos e gerar ações concretas. Informação e conhecimento que apenas ficam na cabeça das pessoas ou em bases de dados não geram nenhum tipo de valor às organizações e para os indivíduos.

Este trabalho mostra, principalmente com relação aos estudos de casos, a importância da introdução da GC e como ela muda a organização, partindo para um novo conceito de administração, aquele focado na disseminação e compartilhamento do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ARANHA, M. L. A. e MARTINS, M. H. P. **Filosofando**; Introdução à filosofia. 2. ed. Ver. Atual - São Paulo: Moderna. 1993.

BAX, Marcello Peixoto. Sistemas de Informação Organizacionais. **Quais as principais questões abordadas pela Gestão de conteúdo?** Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010. (Apostila)

BEER, Mike. **Gerenciando Mudança e Transição**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

CAMPOS, Hélio Duran. **Gestão do Conhecimento e as Pessoas nas Organizações**. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/humanas/educacao/gestao-do-conhecimento-e-as-pessoas-nas-organizacoes-498/artigo/>>. Acesso em: 06 dez. 2011

_____. **Definição de Gestão do Conhecimento**. Seção Serviços Empresariais. Disponível em: <http://www.artigosinformativos.com.br/Definicao_de_Gestao_do_Conhecimento_Barreiras_Bahia-r1131078-Barreiras_BA.html>. Acesso em: 06 dez. 2011

CARTONI, Daniela Maria. **Gestão do Conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional**. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/69/67>>. Acesso em 13 jul. 2011

CASTRO, Sérgio; CAZARINI, Edson. **Um modelo de Mudança Organizacional Contínua através da Gestão do Conhecimento integrando Tecnologia da Informação e pessoas**. Revista Gestão Industrial, São Carlos, v. 01, n. 04, jul. 2005. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/download/138/134>>. Acesso em 27 dez. 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

DOM Estrategy Partners. **Os 10 Mandamentos da Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.domsp.com.br/midia/ultimos-artigos/os-10-mandamentos-da-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em 21 ago. 2011

FALCONI, Vicente. O Verdadeiro Poder. In: _____. **Como Conduzir as Melhorias na Organização**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009. Cap.8, p.89-101.

GOLDMAN, Fernando. **O que é Gestão do conhecimento?** Disponível em: <<http://kmgoldman.blogspot.com/2008/10/definio-de-gesto-do-conhecimento.html>>. Acesso em 06 jan. 2011.

LAWRENCE, Paul R. **Como lidar com resistência às mudanças**. Coleção Haward de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v.10, 1986

MENDES, Alexandre. **Conhecimento Tácito e Explícito**. Seção Gerência de TI. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/3599/gerencia/conhecimento_tacito_e_explicito/>. Acesso em 03 nov. 2011

MOREIRA, Bernardo Leite. **Gestão do Conhecimento**. Seção Artigos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-do-conhecimento/20385/>>. Acesso em: 06 dez. 2011

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

_____. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995. 358 p.

PERILLO, Mara. **O Conceito de Gestão do Conhecimento**. Seção Artigos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-conceito-de-gestao-do-conhecimento/32153/>>. Acesso em 27 dez. 2010.

PIERRI, Guilherme. **Porque as empresas precisam da gestão do conhecimento**. Seção Carreira. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2008/05/12/porque-as-empresas-precisam-da-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 15 set. 2011.

PIRES, Juliana. **O processo de implantação da Gestão do Conhecimento, barreiras e facilidades**. FGV Gestão do conhecimento. Disponível em: <<http://fgvgc.blogspot.com/2010/08/o-processo-de-implantacao-da-gestao-do.html>>. Acesso em: 06 dez. 2011

REVISTA VOCÊ RH. **Fluxo de idéias: Projeto Bilingue**. Edição nº 4 Especial de 27 jan. 2008. Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/2011/edicoes/conteudo_405399.shtml>. Acesso em: 29 nov. 2011

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ROSSETTI, A.; A. B. MORALES. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Ci. Inf., v.36, n.1. 2007.

SADIA. Seção: **Sobre a Sadia**. Disponível em: <<http://www.sadia.com.br/sobre-a-sadia/>>. Acesso em: 05 dez. 2011

SIEMENS. Gestão do Conhecimento: **Importância da Gestão do Conhecimento para a Inovação**. Disponível em: <<http://www.siemens.com.br/templates/coluna1.aspx?channel=5618>>. Acesso em 15 ago. 2011

SILVA, Edna; MENEZES, Estera. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**, Florianópolis, 3ª Ed, 2001. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_da_Pesquisa_edicao.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2010.

SOUZA CRUZ. Seção Quem somos. **A Empresa**. Disponível em: <http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_7UVF24.nsf/vwPagesWebLive/DO7V4L37?opendocument&SKN=1>. Acesso em: 05 dez. 2011

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento: Campus. 1998

TERRA, José Cláudio; ALMEIDA, Carolina. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: duas faces da mesma moeda**. Biblioteca Terra Forum. Disponível em: < <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/GestaodoConhecimentoeInteligenciaCompetitivaduasfacesdamesmamoeda.aspx>>. Acesso em: 12 out. 2011.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. **Paradoxos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Tecnologia na Souza Cruz**. RAE Publicações. Portal FGV. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol3-num2-2004/paradoxos-organizacionais-gestao-pessoas-tecnologia-na-souza-cruz>>. Acesso em: 29 nov. 2011.

WIKIPEDIA. Seção Artigos. **Usina Hidrelétrica de Itaipu**. Acesso em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Usina_Hidrelétrica_de_Itaipu>. Acesso em: 05 dez. 2011

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.