

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGIA DA INFORMAÇÃO

SANDRO ANTONINO MACHADO ROCHA

PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO COM NOVOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE DE BELO HORIZONTE

BELO HORIZONTE

2015

SANDRO ANTONINO MACHADO ROCHA

PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO COM NOVOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE DE BELO HORIZONTE

Monografia apresentada ao programa de
Especialização em Gestão Estratégica da
Informação do Núcleo de Informação
Tecnológica e Gerencial – NITEG, da Escola
de Ciência da Informação da Universidade
Federal de Minas Gerais, como requisito para
a obtenção do certificado de Especialista em
Gestão Estratégica da Informação

Orientadora: Marta Araújo Tavares Ferreira

BELO HORIZONTE

2015

Ficha catalográfica: elaborada pela biblioteca da ECI

AGRADECIMENTOS

Para que fosse possível a realização deste trabalho, foi fundamental a colaboração dos funcionários da empresa estudada. Portanto, gostaria de agradecer aos colegas da central de Oportunidades em especial e todo o corpo gerencial, por terem dado seus relatos, que foram instrumentos de extrema importância para esta pesquisa.

Gostaria também de agradecer à Professora Marta Araújo Tavares Ferreira, por ter contribuído com sua experiência acadêmica e ter me orientado neste estudo.

Assim como não poderia deixar de agradecer à minha querida esposa Cláudia Baldoni e meus filhos Ana Carolina e Gabriel Tadeu, por todo apoio e suporte necessários para que eu pudesse realizar este trabalho.

RESUMO

Atualmente, os principais recursos econômicos contam, além do capital, dos recursos naturais e da mão-de-obra, o conhecimento. Este trabalho pretende avaliar a forma de transmissão de conhecimento tácito de um grupo de colaboradores veteranos para colaboradores recém-chegados ao setor de prospecção de uma empresa de software. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, o procedimento técnico foi o estudo de caso e os instrumentos de pesquisa foram análise documental, entrevistas e observações. O estudo apresenta as principais ferramentas utilizadas na transmissão do conhecimento e sua efetividade, a frequência de reciclagem da capacitação e a documentação que é utilizada como suporte no desenvolvimento e aprimoramento do conteúdo adquirido. A pesquisa possibilitou concluir que diversas ferramentas são utilizadas na transmissão do conhecimento e apresentam ainda pouca efetividade, devido a estarem em fase embrionária. A reciclagem dos colaboradores é contínua e a empresa conta com um suporte documental de qualidade, o que permite o acesso rápido ao conhecimento.

Palavras-Chaves: gestão do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, transferência de conhecimento, setor de software.

ABSTRACT

Currently, the main economic resources include in addition to capital, natural resources, hand labor and knowledge. This work aims to analyse the ways of tacit knowledge transmission from a group of veteran and newcomers employees in the prospecting sector of a software company. The study was descriptive, the technical procedure was the case study and the research instruments used were operational analysis, interviews and observations. The study points out the main tools used in the transmission of knowledge and their effectiveness, the frequency of training and the documentation that is used to support the learning process. The research led us to conclude that various tools are used in the transmission of knowledge and present little effectiveness because they are in an early stage. The recycling of employees is continual and the company has a good documental base, which provides quick access to knowledge.

.

Key Words: knowledge management, knowledge sharing, knowledge transfer, software industry.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	05
1.2. OBJETIVOS.....	06
1.2.1. OBJETIVO GERAL.....	06
1.2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	06
2. REFERENCIAL TEÓRICO	07
2.1. CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO.....	07
2.2. ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	09
2.3. AVALIAÇÃO DOS TIPOS DE CONHECIMENTO EM UM DADO PROCESO.....	12
2.3.1. CLASSES DO CONHECIMENTO.....	13
2.4. TRANSFERENCIA DE CONHECIMENTO TÁCITO.....	15
2.5. GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	17
2.6. O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	19
2.6.1. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	19
2.6.2. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	20
2.6.3. GESTÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	21
2.6.4. INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.....	22
2.6.5. EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	23
3. PROCEDIMENTO METODOLOGICO	25
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	27
4.1. APRESENTAÇÃO DOS PROCESSOS.....	27
4.2. MÉTODO DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	28
4.3. PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	29
4.4. INCENTIVOS A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	29
4.5. IMPORTÂNCIA PERCEBIDA.....	30
4.6. BARREIRAS.....	31
5. CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

O conhecimento é o conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. (Probst, 2002)

Cada maneira de utilizar a informação coloca em jogo um conjunto específico de necessidades e recursos cognitivos, emocionais e situacionais. O conhecimento organizacional ocorre quando os recursos de cada maneira de utilizar a informação se conectam e complementam os recursos das outras maneiras, e a organização é capaz de manter ciclos contínuos de aprendizagem, inovação e ação. (Choo, 2003)

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.6) "...o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente". Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. NONAKA e TAKEUSHI (1997,p.63) observam que "o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso".

Na sociedade do conhecimento faz-se necessário uma revisão dos processos, das políticas e tecnologias da empresa a partir de uma melhor compreensão do capital intelectual e dos fluxos relacionados à criação, identificação, organização, disseminação e uso de conhecimento estratégico para a organização. Por isso, este estudo permitirá que se amplie à possibilidade deste nível de informação à comunidade científica, para adicionar à evolução empresarial aquilo que lhe é peculiar: o conhecimento.

A presente monografia tem então por objetivo geral:

Avaliar a forma de transmissão de conhecimento de colaboradores veteranos a novos colaboradores do setor de prospecção de uma empresa de software, buscando na educação corporativa e na aprendizagem organizacional, o aproveitamento dos recursos existentes na organização.

E por objetivos específicos:

- Apresentar referencial teórico sobre a criação de conhecimento nas empresas e a construção do conhecimento tácito e explícito;
- Analisar as formas e modelos de transferência de conhecimento em uma determinada empresa;
- Avaliar os resultados operacionais obtidos pelos novos colaboradores.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento se torna também um campo do conhecimento, digno de pesquisas acadêmicas.

Este trabalho pretende inicialmente discutir a criação de conhecimento na empresa, continua com uma apresentação dos conceitos de construção do conhecimento tácito e explícito, em seguida analisa as formas e modelos de transferência de conhecimento entre os colaboradores dentro dos processos empresariais. As considerações finais apresentam os resultados obtidos com o modelo de transmissão desenvolvido pela empresa estudada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO

O Conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível.

Diferentes níveis de conhecimento, com respeito a possibilidade de codificação, podem ser reconhecidos nas fontes de conhecimento das organizações. O de mais fácil codificação é o conhecimento estruturado que pode ser encontrado em databases e manuais. O conhecimento presente em discussões e “*reports*”, também é passível de decodificação, mas raramente isso ocorre. O mais difícil de ser codificado é o conhecimento tácito, que é a forma de conhecimento mais transparente e subjetiva (Augier e Vendelo, 1999).

O conhecimento tácito é muito pessoal e difícil de ser codificado, ou seja, expresso por palavras, é aquele adquirido ao longo da vida, e está na mente das pessoas. Por essência, é prático e é geralmente fruto de uma longa experiência, de uma convivência. Sua transmissão é extremamente complexa pois necessita interações prolongadas, acertos e erros. Tipicamente, um conhecimento tácito seria “saber dirigir uma bicicleta”. (NONAKA e TAKEUCHI; 1997)

O conhecimento explícito é geralmente qualificado de “objetivo” e mais simples de ser codificado, ou seja, formalizado com palavras, números e fórmulas, para ser transmitido rapidamente e em grande escala. Geralmente, é percebido como teórico e sua transmissão pode ser realizada muito formalmente. (NONAKA e TAKEUCHI; 1997)

Os mesmos autores argumentam que o conhecimento tácito é uma fonte importante de competitividade, e sustentam que sua gestão é o principal fator que gerou a competitividade e a inovação das empresas japonesas na década de 1980.

“O conhecimento tácito é vital para a organização porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros... apenas os seres humanos, levados pelo tácito know-how, têm essa capacidade (de gerar novo conhecimento)”. (CHOO, 2003.)

Entretanto, tendo em vista sua característica de intangibilidade o conhecimento tácito mostra-se complexo e de difícil abordagem, tornando-se difícil defini-lo.

Sabe-se que ele possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma tarefa. Já a dimensão cognitiva consiste em “esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem nossa imagem de realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deve ser)”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Já conhecimento explícito é o conhecimento formal, frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, etc. É aquele conhecimento que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos e baseando-se em objetos e regras, podendo, portanto, ser facilmente comunicado ou difundido.

Os dois tipos de conhecimento são complementares, e as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que “... quando há interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, surge a inovação”.

O conhecimento estruturado e explícito é importante, mas para que se atinja excelência em um trabalho, tem-se que lidar com altos níveis de conhecimento, ou seja, com o intangível e desestruturado conhecimento tácito. O conhecimento explícito pode ser descoberto e utilizado por qualquer um, mas a parte tácita do conhecimento é o que separa os mestres em determinada área, das pessoas comuns. O conhecimento tácito permite que o trabalho flua melhor, aumentando sua qualidade e destacando as pessoas mais criativas e iluminadas dentro das profissões. Além disso, o uso dessa vertente do conhecimento conduz a uma maior eficiência na tomada de decisões, no atendimento ao consumidor ou na produção, bem como aumenta a acurácia da performance de tarefas. (Lawson e Lorenzi, 1999).

Para Piaget (1996), nenhum conhecimento, mesmo que através da percepção, é uma simples cópia do real. O conhecimento tampouco se encontra totalmente determinado na mente de indivíduo. O conhecimento não se origina nem no sujeito, nem no objeto, mas nas interações entre sujeito e objeto, e de interações inicialmente provocadas pelas atividades espontâneas do organismo tanto quanto pelos estímulos externos, ou seja, o conhecimento é uma relação de interdependência entre o sujeito e seu meio.

Conhecimento, para Probst (2002), é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções sobre como agir. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

2.2. ESPIRAL DO CONHECIMENTO

A base da criação do conhecimento organizacional é, para Nonaka e Takeuchi (1997), a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Dessa forma, para tornar-se uma empresa que gera conhecimento, a organização deve completar o que Nonaka e Takeuchi (1997) definem como “a espiral do conhecimento”. Essa espiral mostra que o conhecimento tácito deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada indivíduo dentro da organização.

Imagem 1: Espiral do Conhecimento – Nonaka e Takeuchi



Fonte: <http://ynovacao.com.br/a-espiral-do-conhecimento/> a partir de NONAKA E TAKEUCHI (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) definem quatro processos para se criar conhecimento organizacional, por meio de interação e conversão entre conhecimento tácito e explícito: socialização, externalização, combinação e internalização.

O processo de socialização é definido em compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiências diretas. O processo de externalização é articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão. O processo de combinação consiste em sistematizar e combinar o conhecimento explícito e a informação. Por fim a Internalização, que se resume em aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A primeira conversão do conhecimento acontece com a socialização, onde ocorre a conversão do conhecimento tácito para conhecimento tácito entre pessoas.

A base da socialização é a troca de experiências. Nela ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito do indivíduo, visto que os outros aprenderão através das experiências dos próprios membros do time. Por meio da observação, imitação ou prática, os companheiros de equipe também desenvolvem (cada um conforme sua capacidade) este conhecimento tácito e assimilam à sua realidade. Pode-se dizer, portanto, que a comunicação é feita de tácito para tácito. (DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. 1998).

Em seguida, quando um grupo de indivíduos se comoverem em torno do mesmo conhecimento, que ainda é tácito, a tendência é que as conversas, discussões e reflexões levem a uma externalização do conhecimento, ou seja, é a cristalização do conhecimento tácito de cada um na criação de um novo conceito. Neste momento, ocorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. NONAKA e TAKEUCHI, (1997).

Para que a externalização aconteça, o conhecimento tácito de um indivíduo é documentado com um conteúdo facilmente reproduzível para outras pessoas. Aqui acontece a conversão do tácito para o explícito. DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L., (1998).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, apud CARVALHO, 2012), a chave para a criação do conhecimento encontra-se nessa conversão. Contudo, esse processo não é simples. Para os autores, a eficácia e a eficiência dessa conversão dependem do cumprimento de três etapas:

Construção de Metáforas: Nessa etapa, são feitas associações livres entre conceitos, abstratos ou não, nas quais se forma uma rede de novos conceitos. Esse processo criativo e cognitivo revela incoerências e contradições devido às associações de diversos conceitos, porém a partir dessa diversidade um novo conceito é esboçado.

Construção de Analogias: Nessa etapa, as contradições originadas na etapa da metáfora são harmonizadas através de um processo de associação mais estruturado e lógico que se baseia nas semelhanças estruturais e/ou funcionais entre duas coisas. Nesse processo, o novo conceito desprende-se dos anteriores e ganha autonomia, tornando-se explícito.

Construção de Modelos: Após um novo conceito tornar-se explícito, ele pode ser finalmente modelado, isto é, transformado em modelo lógico em que não ocorram contradições e os conceitos e preposições sejam expressos em linguagem sistemática e lógica.

De acordo com Carvalho (2012), a conversão do conhecimento acontece com extrema frequência nas organizações, pois ocorre em troca e combinação de conhecimento por meio de documentos, telefonemas, e-mails, reuniões etc. Neste contexto, Carvalho (2012) menciona que é importante perceber que as redes de comunicação computadorizadas e as bases de dados são ferramentas que podem facilitar muito todo esse processo.

A combinação, une os conhecimentos explícitos necessários para um determinado fim, compilando estas informações em uma mídia que possa ser transmitida e multiplicada. Aqui acontece a conversão do implícito para o explícito. (DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. ,1998)

Com a disseminação de conhecimentos explícitos, os colaboradores podem internalizá-los, onde o conhecimento explícito adquirido irá somar às suas experiências, aumentando, estendendo e reenquadrando seu próprio

conhecimento tácito. Aqui se vê a conversão do explícito para tácito (DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L., 1998).

A percepção da importância de disseminar conhecimento se tornou um diferencial para melhorar a produtividade e a competitividade de uma instituição. Para conseguir manter um ritmo equilibrado e o desenvolvimento de competências dentro das equipes o líder tem papel importante e fundamental. Ele deve agir como um gestor de competências entre seus liderados, assegurando que toda a aquisição de conhecimentos esteja de fato agregando valor na preparação destes profissionais e melhorando o desenvolvimento dos projetos.

Como a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores que ajudam nas interações que geram inovação.

Portanto, uma boa gestão do conhecimento, gera novos procedimentos de trabalho e amplia o conhecimento nas mentes humanas. E uma organização que pretende definir uma estratégia adequada de gestão do conhecimento, deve dispor dos fundamentos para que a inovação e compartilhamento do conhecimento prevaleçam por toda ela.

2.3.AVALIAÇÃO DOS TIPOS DE CONHECIMENTO EM UM DADO PROCESSO

Na gestão do conhecimento, os indicadores constituem importantes instrumentos que, entre outras finalidades, possibilitam monitorar, avaliar e controlar o fluxo de conhecimento na organização, os impactos das iniciativas de gestão do conhecimento e os resultados de sua implementação e desempenho. (Rossatto, 2003).

Pode-se classificar os indicadores em indicadores de esforço e de tendência, indicadores quantitativos e qualitativos e indicadores financeiros e

não financeiros, os quais vêm sendo amplamente utilizados na avaliação da gestão do conhecimento em organizações. (Chen; Chen, 2005).

Os indicadores de esforço, também denominados indicadores de processo, ou de tendência, referem-se às iniciativas das organizações associadas à gestão do conhecimento, como a quantidade de documentos disponível na memória organizacional da empresa, o número de pessoas qualificadas, entre outros. Por sua vez, os indicadores de resultados refletem o alcance dos objetivos da organização, como o aumento da produtividade, o nível de satisfação dos funcionários e consumidores, entre outros. Albino et al. (2001).

Albino et al. (2001) observam que, pelo fato de o conhecimento permanecer desconectado da visão estratégica das empresas, a maioria delas não desenvolvem indicadores qualificados e adequados para avaliação do conhecimento, o que permitiria maior agilidade e assertividade na tomada de decisões. Segundo os autores, a combinação de indicadores adequados com ferramentas de gestão estratégica, como o “*Balanced Scorecard*”, permitiria traduzir claramente a estratégia e as ações a ela vinculadas, resultando em uma empresa mais ágil e capaz de gerenciar de modo mais eficaz as transformações ocorridas nos ambientes interno e externo

Assim, de acordo com sua proposta de avaliação do conhecimento a partir de uma abordagem cognitiva, Albino et al. (2001) propõem uma métrica para avaliação dos tipos de conhecimento identificados em um dado processo. Essa métrica baseia-se em cinco classes de conhecimento (intuitivo, tácito, qualitativo, quantitativo e científico), cada um constituído de três componentes de habilidade: os fatores de entrada (inputs), a função habilidade e as saídas (outputs).

2.3.1. Classes de Conhecimento

Conhecimento intuitivo

Nesse nível, o indivíduo está envolvido em atividades baseadas na sua intuição e cultura, sem ter grande experiência ou conhecimento do processo.

Conhecimento Tácito

Esse nível de conhecimento é típico de quem tem um conhecimento altamente especializado, mas não pode descrevê-lo essa experiência na forma de procedimentos operacionais. Desenvolve a capacidade de aprendizado na prática, usando, observando e interagindo.

Conhecimento Qualitativo

Nesse nível, as propriedades características são conhecidas e o conhecimento pode ser mais facilmente transferido, superando os limites relacionados com os mecanismos de socialização.

Conhecimento Quantitativo

Os procedimentos são conhecidos tanto em termos qualitativos quanto quantitativos e é possível realizar o controle dos fatores que influenciam o resultado de processos de experimentação.

Conhecimento Científico

Nesse nível, todas as características são conhecidas e permitem descrever com precisão o processo de produção e prever ou simular os seus efeitos. Do ponto de vista operacional, o indivíduo ou a organização podem controlar completamente e dominar o processo.

As diferentes classes de conhecimento são apresentadas no quadro 2

Quadro 2: Classes de Conhecimento

Conhecimento	Fator de entrada	Função habilidade	Saídas
Intuitivo	Parcialmente conhecido	Intuitivo	Parcialmente mensurável Não controlável
Tácito	Não precisamente mensurável	Baseado na experiência	Não precisamente mensurável Parcialmente controlável
Qualitativo	Quase precisamente mensurável	Qualitativo	Quase precisamente mensurável Controlável qualitativamente
Quantitativo	Precisamente mensurável	Quantitativo	Precisamente mensurável Controlável quantitativamente
Científico	Precisamente mensurável	Científico	Precisamente mensurável Controlável cientificamente

Fonte: Albino et al. (2001).

Nas abordagens apresentadas sobre conhecimento, os autores adotam uma distinção binária da natureza do conhecimento: tácito e explícito. No entanto, convém destacar que essa distinção, valiosa do ponto de vista conceitual, não é muito apropriada para o reconhecimento da natureza do conhecimento em ambientes reais de negócio, e uma classificação mais operativa de conhecimento se faz necessária como a de Albino et al. (2001).

2.4. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO TÁCITO

Hansen, Nohria e Tierney (1999) apontaram duas estratégias para transferência do conhecimento organizacional. A primeira foi chamada de "codificação" e a segunda de "personalização".

Na codificação, todo o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informação. Nestes sistemas, o conhecimento pode ser localizado por meio de uma indexação eficiente e pode ser distribuído para todas as filiais da empresa por meio de redes de dados. Assim, a reutilização do conhecimento explícito é o principal objetivo da empresa, dando-se pouco incentivo à customização para adequação de produtos e serviços às particularidades dos clientes (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Já na personalização, a importância está na transmissão do conhecimento tácito de uma pessoa para outra. Nesse caso, os sistemas de armazenagem de conhecimento são menos robustos do que na estratégia anterior. As ferramentas utilizadas são aquelas que priorizam os contatos pessoais, de modo que as dificuldades, as soluções, os métodos, etc., dos trabalhos primeiramente realizados, possam ser discutidos para ajudar aqueles funcionários que irão realizar, posteriormente, trabalhos semelhantes (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

A utilização de ferramentas de colaboração para o gerenciamento de bases de conhecimento permite que as organizações possam armazenar e disseminar o conhecimento produzido nos projetos de maneira efetiva. Aliar modernas soluções de tecnologia de informação a conceitos de gestão do conhecimento e gerenciamento de projetos possibilita a obtenção de vantagens competitivas.

No dia a dia das organizações, percebem-se manifestações de conhecimento tácito, como intuições, feelings, insights e habilidades pessoais. O'Dell e Grayson (1998) afirmam que as organizações possuem uma grande quantidade de conhecimento a ser descoberto, principalmente conhecimento tácito na forma de know-how e melhores práticas. Esse conhecimento pode ser mais bem aproveitado se for transferido dentro da organização. Mesmo em organizações burocratizadas, apesar da preponderância de padrões operacionais, a maior parte do conhecimento se encontra nas pessoas e nas interconexões entre elas (KIM, 1993)

Como o conhecimento tácito é obtido por meio de processos individuais internos, como experiência, reflexão, internalização e talento individual, o componente pessoal é determinante para o compartilhamento do conhecimento tácito. Por outro lado, como as pessoas trabalham e interagem dentro das organizações, componentes organizacionais podem facilitar a disseminação do conhecimento tácito (DISTERER, 2003; HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; O'DELL; GRAYSON, 1998; SUN; SCOTT, 2005).

Como a organização não pode criar conhecimento por si mesma, o conhecimento dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. A interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é amplificada através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos mais elevados. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). A espiral do conhecimento fica maior na escala à medida que sobe nos níveis ontológicos, ou seja, envolve cada vez mais pessoas na organização.

Dessa forma a criação do conhecimento na organização é um processo dinâmico, em espiral, que se inicia no nível individual e se expande pelas comunidades de interação que transcendem os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

2.5. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão do Conhecimento (GC) é um conjunto de práticas que procuram gerenciar as circunstâncias que o conhecimento precisa para prosperar na organização. É um processo que inclui criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento. Esse modelo de gestão surgiu no início da década de 90 e hoje já faz parte da vida empresarial. A implantação coordenada da Gestão do Conhecimento (GC) cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes.

Há quatro décadas atrás, DRUCKER (1999) já alertava para o fato de que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento.

“Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”. (DRUCKER, 1999, p.40)

O conhecimento, embora não seja um tema novo de pesquisa, atualmente está sendo percebido através de uma nova lente, na categoria de ativo intangível e fonte de inovação, criação de valor e vantagem competitiva (LEITE;SILVA, 2004).

A Gestão do Conhecimento está, intrinsecamente, ligada à capacidade das empresas de utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. (TERRA; 2001). Ainda segundo TERRA (2000), tem um "caráter universal", ou seja, aplica-se a empresas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas percepções do papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

As empresas precisam gerar, codificar, disseminar e apropriar o conhecimento tácito e explícito para alcançar seus objetivos. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é dividido em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento explícito e o conhecimento tácito são as unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre elas é a principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional.

Gestão do Conhecimento é portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

Em grande parte das organizações, os procedimentos vigentes não permitem flexibilização das rotinas, ou adaptações a demandas específicas. Muitas vezes, tais procedimentos visam exatamente a manter sem alterações a forma de execução das atividades, e preservar as situações operacionais existentes. Dificilmente as pessoas são encorajadas a reexaminar as suas rotinas de trabalho e a combater os procedimentos operacionais ineficazes. Os manuais de procedimentos, mais do que orientar a execução, funcionam como amarras que impedem as pessoas de encontrarem formas mais eficientes para realizarem o seu trabalho.

Segundo Castells (2000), a produtividade está na tecnologia de geração de conhecimento, de processamento de informação e de comunicação de símbolos.

2.6. O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial que inclui a gestão de competências, a gestão do capital intelectual, a gestão da aprendizagem organizacional, a atividade de inteligência empresarial e a educação corporativa.

2.6.1. Gestão de Competências

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT - JAMATI, 1997).

Ao definir competência, Zarifian (1996), por exemplo, faz alusão à meta cognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para esse autor, competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho (ZARIFIAN, 1996, p. 5), permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Sparrow e Bognanno (1994), ao tratar do mesmo tema, fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. Segundo esses autores,

competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Competência, ainda, é a capacidade de gerar resultados observáveis, necessários ao alcance dos objetivos (de negócios e culturais) definidos no posicionamento estratégico da empresa e no propósito de manutenção e desenvolvimento de sua ideologia essencial. É um conceito pelo qual se define quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance.

Está associada às realizações das pessoas, àquilo que elas produzem e/ou entregam. Assim considerada, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto.

2.6.2. Gestão do Capital Intelectual

Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas; é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior. Ele é criado a partir do intercâmbio entre capital humano, capital estrutural e capital de clientes. TAPSCOTT (2000).

Segundo TAPSCOTT (2000, p. 37), o capital intelectual se encontra em três formas e em três lugares distintos:

- a) na forma de conhecimento dentro da cabeça de cada pessoa.
- b) na forma de conhecimento adicional que é gerado quando as pessoas se relacionam e compartilham o seu conhecimento.
- c) na forma de conhecimento armazenado em livros, revistas, jornais, fotografias, desenhos, fitas, discos, CD, CD – Rom, Bases de Dados, etc.

Na atualidade as organizações que detêm o conhecimento, conseqüentemente, detêm o poder. E este poder – sustentado pela capacidade de desenvolvimento do conhecimento dos fatos, da inovação, propagação social

e mobilidade (transpor limites) – permite à organização uma maior flexibilidade diante da influência dos fatores externos.

Representa benefícios intangíveis que, quando associados aos outros fatores tangíveis, agregam valor às organizações, aos clientes e aos fornecedores, tornando-se um diferencial competitivo, o que faz com que se estabeleça a coerência entre o resultado e a longevidade corporativa (STEWART; 2002)

2.6.3. Gestão da Aprendizagem Organizacional

O tema central da Gestão do Conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já havia sido criado. Cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as informações e, dessa forma, desenvolvendo um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessário para passar à ação. Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia). Nas “organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente” (SENGE, 1999).

De forma customizada e flexível, as organizações medem seus resultados a partir de um conjunto consistente de indicadores e medidores de aprendizagem organizacional. A medida que se analisa os fatores de tomada de decisão e se reflete sobre os seus resultados, pode-se notar os erros e acertos, e tomar decisões mais acertadas, deixando o processo mais transparente para os envolvidos com as ações de aprendizagem da organização. É portanto, o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos. É a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus

comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights, conforme SENGE (1999).

Cumprir destacar que o processo de aprendizagem organizacional não se restringe a um mero sistema de informações, ou um data warehouse, uma intranet, uma atividade ou função, um serviço de informações, um mercado de pesquisa para fins específicos ou uma ferramenta de análise, porém, segundo TYSON(1997), a adoção de uma ferramenta que viabilize, de forma sistematizada, a coleta, análise e disseminação (ou compartilhamento) do conhecimento torna-se fundamental para que os usuários possam tomar ações a partir dele.

2.6.4. Inteligência Empresarial

As organizações modernas são fortemente dependentes das informações que utilizam com vistas ao desenvolvimento de suas ações estratégicas. Neste sentido podemos dizer que a inteligência empresarial consiste na criação de meios para sistematização dos processos de coleta, tratamento e análise de informações sobre diferentes aspectos do ambiente externo das organizações tais como: concorrentes, tecnologia, futuros parceiros ou aliados, fornecedores, clientes, órgãos normatizadores, etc., tendo como objetivo permitir que os tomadores de decisão na empresa se antecipem às tendências dos mercados de interesse e o desenvolvimento da concorrência, de modo a detectar e avaliar oportunidades e ameaças bem como as ações decorrentes consubstanciadas na estratégia empresarial anteriormente definidas.

Segundo Sapiro (1993, p. 107 –109), são várias as finalidades da aplicação prática do conceito de Inteligência Empresarial, dentre as quais se destacam, a sua importância na formulação estratégica para as organizações, e o seu aspecto contributivo ao processo de tomada de decisão.

No que se refere a condição de facilitadora no processo de tomada de decisão empresarial, a Inteligência Empresarial volta-se internamente à organização, buscando encontrar a melhor maneira de fazer com que o fluxo de informação seja o mais transparente, livre de interferências que possam

redundar em decisões equivocadas. De acordo com Fuld (1985), cinco são os fatores que determinam o sucesso dos programas de IE: definição das necessidades informacionais, motivação do pessoal, modelagem das informações, correto arquivamento dos dados e fácil acesso, pela existência de canais de comunicação ativos e eficazes.

2.6.5. Educação Corporativa

As organizações enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação à nova realidade. O desconhecimento do futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a "falta de tempo" são alguns dos fenômenos que (às vezes sintomas, às vezes causas) fazem parte das dificuldades percebidas.

Margerison (1992, p.15) demonstra que um número considerável de organizações vem criando sua própria "*business school*", motivada pela convicção de que interessa à empresa integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de ampliar as habilidades de seus recursos humanos, visando à continuidade da prestação de um serviço de qualidade para a empresa.

As empresas começam a perceber a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento e educação de eventos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais. Ou seja, seu maior diferencial competitivo encontra-se no nível de capacitação, conhecimento e comprometimento de toda a sua equipe, incluindo clientes e fornecedores.

O foco do treinamento vai além do empregado isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, criando situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio da aprendizagem coletiva.

Segundo MEISTER (1999), uma mudança bastante significativa é que a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para estudar os fatores que influenciam a transferência do conhecimento tácito, utilizou-se como unidade de análise o setor de prospecção de uma empresa desenvolvedora e fornecedora de software já que, nesse setor, a rotatividade de pessoas é grande e o tempo de capacitação é escasso.

Para a pesquisa foi adotado o método de estudo de caso. O Método do Estudo de Caso " ... não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE & HATT, 1969, p.422). De outra forma, Tull (1976, p 323) afirma que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular" e Bonoma (1985, p. 203) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial"

O método do Estudo de Caso é considerado um tipo de análise qualitativa (GOODE, 1969) e tem sido considerado, de acordo com Yin (1989, p. 10): "o irmão mais fraco dos métodos das Ciências Sociais", talvez porque as investigações que o utilizam possuem precisão, objetividade e rigor insuficientes.

De acordo com Bonoma, 1985, o método do Estudo de Caso tem sido visto mais como um recurso pedagógico ou como uma maneira para se gerar 'insights' exploratórios.

De qualquer forma, esse método oferece significativas oportunidades para a Administração e para os administradores, pois possibilita o estudo de inúmeros problemas de administração de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de se isolá-los de seu contexto na vida real.

Assim como outros métodos qualitativos, o método de estudo de caso é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre. (BONOMA, 1985)

Na presente pesquisa, a partir da revisão bibliográfica, um roteiro foi preparado para a realização de entrevistas sobre a gestão de conhecimento, as ferramentas utilizadas para transmissão do conhecimento e sua efetividade, a

frequência de reciclagem da capacitação e a documentação que é utilizada como suporte no desenvolvimento e aprimoramento do conteúdo adquirido. Também foram analisadas a importância e a forma de contribuição da transferência de conhecimento para o desempenho da equipe.

O roteiro de entrevistas foi dividido em categorias:

- **Entendimento da Prática**, onde os entrevistados informaram como a sua área funciona;
- **Método de transferência de conhecimento**, onde foram abordadas as ferramentas, os documentos, os treinamentos e os responsáveis pela transferência;
- **Processo de transferência**, onde se identificou a formalização dos processos;
- **Incentivos**, onde foi avaliado se há incentivo para a transferência de conhecimento;
- **Importância percebida**, onde se levantou a percepção sobre benefícios à carreira profissional do funcionário;
- **Barreiras**, onde se discutiu as barreiras existentes que impedem o processo de transferência de conhecimento.

O estudo contou com a participação de 14 funcionários da Central de Oportunidades sendo: 1 supervisor, 2 colaboradores responsáveis pelo processo receptivo, 1 assistente comercial responsável pelo processo de qualificação dos agendamentos, 1 assistente atuante no trabalho de novos negócios e 8 colaboradores e 1 estagiário que exercem a função de prospecção ativa, todos, com exceção do estagiário, possuem nível superior, graduados, em sua grande maioria, em Administração de Empresas.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

No mercado há mais de 20 anos, a empresa estudada é uma desenvolvedora de softwares direcionados para empresas contábeis. Está situada em Belo Horizonte, conta com uma equipe de aproximadamente 300 profissionais diretos e mais de 45 centros de atendimentos em todo o Brasil. A empresa possui uma equipe de analistas de sistemas, responsáveis pelo desenvolvimento dos softwares, uma equipe de suporte para auxiliar e acompanhar os clientes nas dúvidas do dia a dia. Conta também com uma central de canais que fica responsável por apoiar os mais de 45 centros de atendimento espalhados pelo Brasil. Além do departamento de marketing, sua área comercial conta com outros 3 departamentos responsáveis pela comercialização dos softwares a saber: a Central de Oportunidades, que tem a missão de contactar novos clientes além da carteira de clientes existentes, o departamento de demonstradores que apresenta os sistemas aos clientes e não clientes e por fim, os consultores comerciais que finalizam a negociação e fecham o negócio.

A partir das 14 entrevistas realizadas, foram compilados os resultados apresentados a seguir.

4.1. Apresentação dos processos

Considerada como a porta de entrada da empresa, a Central de Oportunidades é a primeira fase do processo de comercialização do software. Essa primeira etapa é dividida em 4 setores responsáveis pela prospecção e recepção de clientes.

O setor de qualificação, juntamente com as gerências comerciais, é responsável por identificar e separar os segmentos de mercado a serem trabalhados na prospecção. Após essa identificação, cabe ao setor adquirir o mailing junto aos fornecedores, atualizar o sistema através de importação dos dados, realizar a qualificação da base segmentada e liberar a prospecção Ativa.

“Nosso objetivo é prospectar, garimpar o mercado em busca de clientes potenciais para novas parcerias”, completa o assistente comercial.

O setor de prospecção ativa é responsável pelo contato aos clientes e não clientes liberados pela qualificação. Este setor é responsável pelos contatos e por despertar o interesse nos possíveis clientes em conhecer, através do agendamento de uma visita, a empresa e as soluções que ela oferta.

O setor receptivo atua no atendimento dos clientes que chegam através dos canais de comunicação da empresa, seja telefone, site, chat ou e-mail. *“Buscamos dentro da nossa base de clientes, novas oportunidades para oferecer novos módulos, e assim agregar ainda mais conhecimento e um software ainda mais completo”*, comenta o assistente comercial.

O setor de indicação consiste em buscar, juntos aos clientes atuais, novas indicações de possíveis clientes para expansão da região e de mercado. É um dos principais canais de entrada de novos clientes.

4.2. Métodos de transferência do conhecimento

Ao se ingressar na organização, são realizadas reuniões com o gestor direto onde são informados os procedimentos de toda a empresa bem como os procedimentos do setor em questão. Obtendo-se assim, uma visão geral do processo. Cada setor apresenta um padrão diferente de transferência do conhecimento. No entanto, existem pontos em comum, pois todos seguem uma metodologia implementada pela Academia Corporativa.

Os diversos setores dessa área da empresa desenvolveram diferentes práticas na sistematização da informação, de modo a facilitar sua transferência e uso. Todos utilizam sistemas internos, manuais e base de conhecimento e dependem do conhecimento que está na vivência e experiência dos profissionais.

Treinamentos formais, como aulas e palestras, permitem a troca de conhecimento explícito; ministrados por instrutores e por meio de sistemas de ensino a distância são utilizados para transferência de conhecimentos codificados, como regras, procedimentos e operações.

Os contatos pessoais são utilizados na transmissão dos conhecimentos tácitos: os funcionários mais experientes são incentivados a transmitir os

conhecimentos aos novatos, focados nas próprias atividades de trabalho. São treinamentos personalizados.

Em alguns casos, a transferência de conhecimento é feita via iniciativas isoladas, porém bem estruturadas, com excelentes resultados e efetividade.

4.3. Processos de transferência do conhecimento

Em geral, os gerentes e supervisores são os responsáveis pelo planejamento da capacitação e forma de transferência do conhecimento, em sua maioria com um cronograma de tarefas a serem realizadas.

Segundo um colaborador, *“Recebemos cursos através de vídeo aulas, reuniões e palestras. Os conhecimentos e aprimoramentos são constantes. Os treinamentos são realizados em conjunto onde há provas para acompanhar o aprendizado”*

Nem todos os processos de transferência são formalizados, pois existem situações que tratam das experiências individuais, percebidas em cada abordagem a novo cliente. Muitas dessas transferências são realizadas através de diálogos no decorrer do dia.

“Contudo, o maior desenvolvimento técnico para exercer a atividade e conhecimento geral é passado pelas vivências do dia a dia e com o auxílio de companheiros que exercem a função há mais tempo ou possuem maior carga de conhecimento”, comenta a assistente comercial.

4.4. Incentivos à transferência de conhecimento

A empresa busca incentivar a transferência de conhecimento a partir da propagação da Academia e da Universidade Corporativa, da apresentação interna de projetos, de reuniões técnicas e divulgação de novidades no mural. No departamento de prospecção ativa é realizado um encontro diário entre a supervisão e o colaborador, onde são apresentados pontos relevantes identificados pela supervisão e também é colocado o que cada colaborador identificou no seu dia de trabalho e em seus contatos realizados. Essa iniciativa

busca criar um ambiente colaborativo de troca de experiências e permite a melhoria contínua dos processos.

Segundo a assistente comercial, *“Os treinamentos trazem influência positiva ao nosso conhecimento, a vivência sem dúvida é nossa maior aliada às atividades propostas. Me sinto imensamente incentivada, ao procurar o gerente e fazer perguntas e sentir uma perceptível preocupação em responder ou buscar respostas, pois é uma clara necessidade do funcionário, e tais respostas, nos ajudam o no dia a dia a sempre encantar nossos clientes”*.

O *feedback* constante é uma forma muito boa de incentivar o funcionário. Todo semestre existe uma avaliação de desempenho para cada funcionário, mostrando o peso de cada rotina que o mesmo executa em relação ao seu desenvolvimento, e pontuam todos os pontos a serem melhorados e como. *“A empresa ouve nosso ponto de vista e sinaliza o que melhorou no decorrer do tempo. Além de apresentar os pontos mais fortes, também há discussão sobre os pontos a serem melhorados, sendo assim uma forma de incentivo para obtermos a evolução de nossas rotinas, e um reconhecimento profissional”*, comenta a assistente comercial responsável pela operação receptiva da Central.

4.5. Importância percebida

É estabelecida uma meta de capacitação para os colaboradores pela Universidade Corporativa. Essa capacitação é para aprimorar os conhecimentos de recursos que são oferecidos em cada sistema que a empresa oferta no mercado.

Os entrevistados colocam que se trata de um modelo adequado, dada a natureza do negócio da empresa, que permite aos funcionários se aprimorarem no momento e local mais adequado, por se tratar de um curso virtual, *e-learning*. Outro ponto importante é a certificação que todos recebem após a conclusão de cada módulo.

“Quando sou treinada, sinto que sou importante não somente para o cargo que exerço, mas para a empresa, e que o meu desenvolvimento e conhecimento contínuo lhes interessa. Me sinto mais apta e capacitada para ser melhor a cada dia como profissional”, comenta a assistente comercial.

Os colaboradores veem a transferência de conhecimento como fundamental para a minimização de riscos de erros que venham a comprometer a integridade dos processos, e fomento à inovação, gerando vantagem competitiva. Outro ponto positivo colocado foi que as informações sobre outros departamentos da empresa, permitem ter-se uma visão mais abrangente, o que permite explorar melhor as oportunidades e as necessidades dos clientes, e reduzir a dependência de outras áreas.

Segundo a supervisora do departamento, *“Não existe conhecimento em excesso, nunca é demais obter informações que serão utilizadas em toda jornada. Claro que é muito benéfico todo o conhecimento dado pela empresa, agrega muito valor à carreira profissional, além de abrir portas para o mercado de trabalho”*.

4.6. Barreiras

Na central de oportunidades, por se tratar de um departamento onde 10% do pessoal é formado por estagiários e outros 40% por recém iniciados na vida profissional, existe uma grande barreira à transmissão do conhecimento, pela falta de capacidade do receptor e do entendimento de negócio. *“Há uma falta de capacidade de absorção do conhecimento de negócio, relacionada à falta do conhecimento prévio e experiência dos novos colaboradores, o que remete a uma falta de comunicação e intimidade entre emissor e receptor”*, comenta a supervisora da Central de Oportunidades. Entretanto, apesar das dificuldades, o conhecimento é disseminado e é absorvido pelos funcionários do setor.

Outra barreira, à transferência, é a rotatividade de profissionais, o que acarreta uma significativa perda de capital intelectual e produtividade para a empresa.

5. CONCLUSÃO

Através do estudo de caso foi possível capturar informações relevantes que poderão ser utilizadas para aprimorar o modelo de transferência de conhecimento utilizado atualmente pela empresa.

As dificuldades principais no compartilhamento do conhecimento tácito estão associadas à percepção e à linguagem. A forma inconsciente do conhecimento tácito e a dificuldade de expressá-lo são comumente tratadas como os problemas principais na difusão do conhecimento tácito. Não é somente o caso de se ter dificuldade em expressar e articular o que se sabe, mas sim a própria falta de noção do que se realmente sabe ou como o conhecimento tácito pode estar conectado com o conhecimento explícito.

A presente pesquisa identificou que os gestores da empresa estudada entendem que a transferência de conhecimento é fundamental para manter a qualidade e aumentar a eficiência dos funcionários. A supervisão trabalha no desenvolvimento de processos para tentar criar uma cultura de transferência de conhecimento. Isso significa, por exemplo, criar roteiros para facilitar a abordagem, diminuindo o tempo de elaboração do discurso que será usado com o cliente, possibilitando aos responsáveis focar na oferta que deve ser feita.

As diversas áreas da empresa desenvolveram equipes que são responsáveis pela criação de estruturas para gestão do conhecimento, onde um dos principais tópicos é a transferência de conhecimento. No entanto, observou-se que os resultados ainda não são satisfatórios: o pouco tempo de experiência e a falta de conhecimento básico de sistemas pelos funcionários, demandam mais tempo do que o previsto para implementar tais ações.

No entanto, o tema não é reconhecido como crítico por diferentes pessoas consultadas, e os resultados ainda são incipientes.

Um ponto observado, comum a todas as áreas, é a tendência à sistematização dos processos através de ferramentas como portais e bases de conhecimento. O problema, nesse caso, é que a informação se torna rapidamente obsoleta, pois a atualização é precária. Além da grande quantidade de bases diferentes de conhecimento, muitos ainda não se acostumaram a

consulta-las quando encontram dificuldades em determinados assuntos ou processos.

Além disso, a utilização das informações dessas bases não é garantia de transferência de conhecimento, pois depende da capacidade de quem a consulta, bem como a aderência da informação ao problema em questão.

Em relação à dedicação dos profissionais, há concordância sobre o fato que os gestores demonstram atitude proativa voltada à descentralização de informações e transferência de conhecimento.

Em termos de treinamento, a modalidade mais praticada e difundida são as reuniões pessoais, seguidas do e-learning. No entanto, os resultados percebidos estão ainda abaixo do esperado.

A empresa utiliza-se de ferramentas que priorizam os contatos pessoais, de modo que as dificuldades, as soluções, os métodos, etc., dos trabalhos realizados, possam ser discutidos para ajudar aqueles funcionários que irão realizar, posteriormente, trabalhos semelhantes, caracterizando assim uma transferência de conhecimento personalizada.

Pode-se afirmar, finalmente, que as áreas reconhecem a importância na transferência de conhecimento, que os investimentos e os esforços para realizá-la são oferecidos pela empresa, e que existem processos formais instituídos de transferência de conhecimento.

Este estudo apresenta limitações de variadas naturezas. Inicialmente, este é um estudo realizado apenas em uma empresa. Isto é, qualquer tentativa de generalização estatística seria falha, por ser um estudo de caráter exploratório. Além disso, optou-se por uma única unidade de análise desta empresa – o setor de oportunidades, pela sua particularidade operacional.

REFERÊNCIAS

AUGIER, Mie; VENDELO, Morten Thanning. Networks, cognition and management of tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*. Vol.3, n. 4, 1999, p.252-261

ALBINO, V.; GARAVELLI, A. C.; SCHIUMA, G. A. Métrica para medir codificação do conhecimento na aprendizagem organizacional. *Technovation*., 21(7), 2001 pp 413-422

BONOMA, Thomas V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.

CARVALHO, Fábio. *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Editora Pearson. 2012

CHEN, M.; CHEN, A. Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. *Journal of Information Science*, v. 31, n. 5, p. 381-393, 2005.

CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: Editora ENAC São Paulo, 2003.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro. 1998

DRUCKER, P.. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FULD, Leonard M. *Competitor intelligence: how to get it, how to use it*. New York: Wiley, 1985

GOODE, W. J. & HATT, P. K. *Métodos em Pesquisa Social*. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969

HANSEN, Morten T.; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. What's your strategy for managing knowledge? *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*, 1999.

LAWSON, C., LORENZI E. Aprendizado coletivo. O conhecimento tácito e capacidade de inovação regionais. *Regional Studies*, 33, 4, 305-17, 1999

LEITE, Eliane; SILVA, Jorge Ferreira da. Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio. *Revista Inteligência Empresarial*, Rio de Janeiro, n. 18, p. 24-30, jan/fev/mar. 2004.

MARGERISON, Charles. The rise of the corporate business school. *Target Management Development Review*, Bradford, v. 5, n. 6, p. 13-17, 1992

MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, Carla S.; GRAYSON, C. Jackson; ESSAIDES, Nilly. If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice. Simon and Schuster, 1998.

PROBST, Gilbert. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROSSATTO, M. A. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Interciência, 2003

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, v.33.n.3, p. 106-124, 1993

SENGE, P. M. *A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1999.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). *Managing learning*. London : Routledge, 1994. p. 57-69.

STAIR, R.M. *Princípios de sistema de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

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

TAPSCOTT, D. "A nova era da economia digital". São Paulo, Palestra proferida no INFORMATION MANAGEMENT, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. 3 ed. São Paulo: Negócio, 2001.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

TYSON, Kirk W. M. *Competitor intelligence manual and guide: gathering, analysing and using business intelligence*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990, 376p.

ZARIFIAN, P. A Gestão da e pela competência. *SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS*. Rio de Janeiro, 1996.