

Prática de gestão de conhecimento: o caso da empresa Conecta Tecnologia

Knowledge management practice: the case of the company Conecta Tecnologia

Mamadú Mutaro Embaló

mutaro.embalo07@hotmail.com

Resumo: Este estudo visa investigar como se dá o processo de Gestão de Conhecimento na empresa Conecta Tecnologia. O estudo se justifica por ser uma empresa de informática que apoia a ação governamental na modernização da Gestão Pública. Trata-se de um estudo de caso de caráter exploratório e de abordagem qualitativa, cuja coleta de dados se deu através de uma entrevista estruturada. Os resultados apontam que a Gestão de Conhecimento na empresa se dá através do incentivo ao desenvolvimento da inovação de forma contínua, utilizando diversas práticas e ferramentas como uma forma de possibilitar a criação de conhecimento e participação de todos os seus funcionários neste processo. Essas descobertas podem contribuir para o entendimento do nível de qualidade de serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Palavras-chave: Gestão de Conhecimento. Conecta Tecnologia. Criação de conhecimento. Organizações Públicas.

Abstract: This study aims to investigate how the Knowledge Management process takes place in the company Conecta Tecnologia. The study is justified by the fact that it is a computer company that supports government action in the modernization of Public Management. This is an exploratory case study with a qualitative approach, whose data collection was done through a structured interview. The results indicate that Knowledge Management in the company is given by encouraging the development of innovation in a continuous way, using various practices and tools as a way to enable the creation of knowledge and participation of all its employees in this process. These findings can contribute to the understanding of the level of quality of services provided by the State to citizens.

Keywords: LGPD. Knowledge Management. Connects Technology. Creation of knowledge. Public Organizations.

1. Introdução

No cenário mundial, vive-se um momento de mudanças constantes e rápidas, decorrentes dos avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Segundo Bukowitz e Williams (2002), as TICs estão formando um conjunto de forças que levam o conhecimento para o centro da atenção das empresas. Peter Drucker, no seu livro *Sociedade Pós-Capitalista*, afirma que nessa nova sociedade “o meio de produção [...] não é mais o capital, nem recursos naturais [...], nem a mão de obra. Ele é e será o conhecimento” (1997). Através desta afirmação, percebe-se que nessa nova sociedade os ativos intangíveis tornaram-se o recurso mais valioso para as organizações em detrimento aos ativos tangíveis na busca pela inovação e sobrevivência das empresas nesse

mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

A aplicação de Gestão de Conhecimento (GC) (KM, do inglês *Knowledge Management*) se configura, assim, como um recurso de fundamental importância para a sobrevivência das organizações. Portanto, há necessidade de as empresas encararem o conhecimento como um recurso não só estratégico, mas como imprescindível para prosperar dentro dessa nova realidade. Com base no exposto, neste estudo investigou-se como se dá a GC numa empresa de tecnologia vinculada à gestão pública. A escolha dela se deu pelo fato de ser uma importante empresa de informática que apoia a ação governamental na modernização da gestão pública e melhoramento dos serviços prestados ao cidadão.

No que diz respeito ao método, o presente trabalho trata de um estudo de caso de caráter

exploratório que objetiva investigar como se dá o processo de GC na empresa Conecta Tecnologia. Teve como enfoque a abordagem qualitativa, que consistiu em um processo de análise, reflexão e compreensão detalhada dos dados coletados, com isso, aferir quais as práticas e ferramentas utilizadas pela empresa em suas atividades. Além disso, buscou-se conhecer os agentes que atuam na GC, as ações que estimularam a criação do conhecimento e como se dá o processo da inovação na empresa.

Os principais resultados dessa pesquisa sugerem que a GC na empresa se dá através do incentivo ao desenvolvimento da inovação de forma contínua, utilizando diversas práticas e ferramentas como uma forma de possibilitar a criação de conhecimento e participação de todos os seus funcionários neste processo. Essas descobertas podem contribuir para o entendimento do nível de qualidade de serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

2. Dados, informação e conhecimento

Para Davenport e Prusak (2003) antes de abordar a GC, é importante compreender o que são dados, informação e conhecimento, o que significam, o que os relacionam e o que os distingue. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é fundamental para a realização bem-sucedida de um trabalho ligado ao conhecimento. Segundo Setzer (1999) dados são uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Portanto, um texto é um dado. Para o autor, dados ainda são imagens, sons e animação, pois todos podem ser quantificados a ponto de alguém que entra em contato com eles ter eventualmente dificuldade de distinguir a sua reprodução.

Por outro lado, acrescenta que um texto constitui um dado ou uma sequência, mesmo que seja ininteligível para quem o lê. Ou seja, dados são símbolos quantificados que podem ser armazenados e processados no computador. Davenport e Prusak (2003) numa perspectiva um pouco diversa, entendem que dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Miranda (1999) posicionou o dado num estágio conceitual mais avançado, definindo-o como um conjunto de registros de natureza qualitativa ou quantitativa que quando organizados, agrupados, categorizados e padronizados adequadamente transformam-se em informação.

No entanto, segundo a definição da referida autora, pode-se dizer que os dados são fatos físicos ou não físicos, em sua forma primária. Precisam ser organizados, agrupados, categorizados e padronizados adequadamente para transformarem-se em informação. De acordo com Drucker (1997) a informação consiste em dados que possuem relevância e propósito, o que sugere que, por si só, os dados têm pouca relevância ou propósito. Essa observação do autor permite a compreensão que dados isolados não fornecem uma base sustentável para a tomada de decisões. Eles precisam ser estruturados para adquirir relevância e propósito para quem os interpreta.

No entendimento de Santos e Sant'Ana (2002) dado é um elemento básico, formado por signo ou conjunto finito de signos que não contém, intrinsecamente, um componente semântico, mas somente elementos sintáticos. Setzer (1999) expõe que a informação ocorre através de uma abstração informal que representa algo significativo para alguém, seja através de textos, imagens, sons ou animação. Portanto, a qualidade da informação está intimamente ligada à qualidade dos dados que a constituem. Uma mesma informação, no entanto, pode ser interpretada de maneiras diferentes por diferentes indivíduos, tendo em conta a experiência e conhecimento de quem a interpreta. Davenport e Pursak (2003) afirmam que conhecimento existe dentro das pessoas, ele faz parte da nossa complexidade e imprevisibilidade.

A fim de expandir o entendimento sobre o tema, os autores afirmam que o conhecimento não é puro nem simples, é uma mistura de elementos, é intuitivo, o que o torna difícil de ser traduzido em palavras ou entendido em termos lógicos. Para eles, o conhecimento deriva da informação, que por sua vez, origina-se dos dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, ela precisa passar por certos processos na mente humana. Da mesma forma, os dados precisam ser organizados, agrupados, categorizados e padronizados adequadamente para se tornarem informação. A informação, por sua vez, precisa ser processada na mente das pessoas para gerar mudanças e conduzir a ações (Davenport & Prusak, 2008).

Segundo Setzer (1999) o conhecimento é uma abstração pessoal e interior derivada de algo experimentado por alguém. Ele é subjetivo e está intimamente ligado às experiências vividas pela pessoa. Nonaka e Takeuchi (1997)

descrevem as semelhanças e diferenças entre informação e conhecimento em três observações. Primeira, ao contrário da informação, o conhecimento envolve crença e compromisso. Segunda, o conhecimento está relacionado à ação. Terceira, tanto o conhecimento quanto a informação dizem respeito ao significado.

Essa descrição dos autores contribui para entender que, apesar das diferenças, são elementos indissociáveis e não se pode tratá-los de uma forma isolada, pois um complementa o outro. Davenport (1998) reconhece a dificuldade de definir, por exemplo, o termo “informação” isoladamente, e reitera que as tentativas de o fazer por meio da distinção entre dado e conhecimento são nitidamente imprecisas. O autor usa um quadro para explicar as diferenças entre esses três termos, como é possível observar no Quadro 1.

Choo (2002) contribui dizendo que esses três elementos não devem ser vistos de forma isolada, mas continuada, pois, contribuem no processamento, gestão, ação, resultado, aprendizagem e retroalimentação do crescimento humano. Como enfatizado, dado, informação e conhecimento não são sinônimos, são elementos distintos e importantes para as organizações. É de fundamental importância que as empresas tenham uma clara compreensão desses três elementos, a fim de entender como combiná-los, pois, se complementam. Dependendo do contexto, um pode ser a matéria primária do outro, ou seja, o conhecimento pode virar informação e essa, dados. Saber qual desses elementos são necessários, quando e por que, é importante para sucesso organizacional. O que conseqüentemente, vai ajudar a gerar inovação de produtos, serviços e processos. Para realização bem-sucedida de atividades relacionadas ao conhecimento dentro das organizações e para entender o seu processo de criação, é importante entender os seus desdobramentos.

3. Conhecimento tácito e conhecimento explícito

Para uma melhor compreensão do conhecimento, dentro das organizações, é importante conhecer os tipos de conhecimento existentes. Nonaka e Takeuchi (1997) classificaram o conhecimento em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Segundo Santos e Sant’Ana (2002) o conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. O conhecimento tácito, é aquele que apresenta maior dificuldade de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual.

[...] o conhecimento expresso em palavras e números é apenas a ponta do iceberg. Veem o conhecimento como sendo basicamente “tácito” --- algo dificilmente visível e exprimível. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta a sua transmissão e compartilhamento com os outros. [...]. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades, suas “mãos maravilhosas” depois de anos de experiência. Mas, frequentemente, é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe (Nonaka & Takeuchi, 1997. p. 7).

Davenport e Prusak (2003) consideram o conhecimento tácito como algo extremamente complexo, desenvolvido e incorporado pelo indivíduo ao longo do tempo, sendo quase impossível de ser traduzido em palavras ou comunicado formalmente. Os autores também afirmam que o conhecimento tácito está relacionado ao aprendizado acumulado e enraizado, tornando-o inseparável do modo de ser e agir do indivíduo. Para Choo (2006) o conhecimento tácito é difícil de verbalizar, pois se manifesta por meio de habilidades baseadas na ação e não pode ser reduzido a regras ou receitas. Ele é adquirido ao longo de um extenso período de experiência e repetidas execuções de uma tarefa específica, durante as quais

Quadro 1. Diferenças entre Dados, Informação e Conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo: – facilmente estruturado – facilmente obtido por máquinas – frequentemente quantificado – facilmente transferível	Dados dotados de relevância e propósito: – requer unidade de análise – exige consenso em relação ao significado – exige necessariamente a mediação humana	Informação valiosa da mente humana que inclui reflexão, síntese, contexto: – de difícil estruturação – de difícil captura em máquinas – frequentemente tácito – de difícil transferência

Fonte: adaptado de Davenport (1998).

desenvolvemos a capacidade de realizar essa atividade com sucesso. Em contraste, o conhecimento explícito é aquele que pode ser formalmente expressado por meio de um sistema de símbolos, podendo assim ser facilmente comunicado a outras pessoas.

Importante observar que, no entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, mas sim mutuamente complementares. Portanto, o conhecimento tácito e o explícito não têm que ser trabalhados isoladamente, mas sim como duas entidades indissociáveis. O conhecimento tácito, apesar de ser valioso para as organizações, mas por ser difícil de ser comunicado, precisa ser transformado em conhecimento explícito, ou seja, num conhecimento que pode ser articulado na linguagem formal e, facilmente transmitida de pessoa para pessoa. Caso contrário, poderá prejudicar a organização, pois, tem possibilidade de o indivíduo detentor do conhecimento sair da organização e, levar consigo, todo o conhecimento que poderia fazer diferença na melhoria de importantes atividades dentro da organização. No Quadro 2, é possível observar algumas distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

É importante que as organizações tenham uma clara compreensão desses dois tipos de conhecimentos, para com isso, capturarem o conhecimento tácito existente na organização e convertê-los em explícito. Depois disseminá-lo, promovendo o desenvolvimento das atividades que gerem inovação dos seus produtos, serviços e processos.

4. Práticas de gestão do conhecimento nas organizações

Segundo Batista (2004) as práticas de GC são práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação,

compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, assim como na relação dessas com o mundo exterior. Isto envolve transformação do conhecimento tácito da organização em conhecimento que toda organização possa utilizar. Bukowitz e Williams (2002) concebem a GC como um processo no qual uma organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento e capital intelectual. Através dessa concepção, percebe-se que o conhecimento passou a assumir uma posição estratégica no âmbito organizacional, como o principal fator gerador de riqueza em detrimento aos fatores tradicionais como: capital, trabalho, terra, energia e matéria-prima.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que as atividades relacionadas à GC devem conter no seu ciclo as três etapas: (i) geração, (ii) codificação e (iii) transferência de conhecimento. Para tanto, a organização tem que criar mecanismos capazes de possibilitar a concretização dessas etapas e, conseqüentemente, permitir a transição do conhecimento individual para o conhecimento do grupo ou da organização, aplicando-o produtivamente, dentro da organização. No entanto, a GC configura-se como um novo modelo de gestão organizacional. A orientação quanto a GC deve ser fundamentada em um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

De acordo com Batista (2004) consideram-se práticas de GC as atividades que reúnam as seguintes características: (i) são executadas regularmente; (ii) sua finalidade é gerir a organização; (iii) baseiam-se em padrões de trabalho; (iv) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações. As práticas de gestão de conhecimento devem ser integradas, pois uma complementa a outra. A boa realização das práticas de GC é imprescindível

Quadro 2. Conhecimentos tácito e explícito.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá então)
Conhecimento analógico (prático)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

para as organizações, para o desempenho das atividades essencialmente indispensáveis ao pleno funcionamento delas, estimulando a sua eficácia no desenvolvimento dos processos, serviços e produtos, nessa nova era marcada pela competitividade e busca pela inovação.

O conhecimento tácito e explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares (Nonaka & Takeuchi, 1997). Santos e Sant'Ana (2002) corroboram ao destacar que são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização. Nessa perspectiva, pode-se dizer que é de suma importância que a interação entre esses dois tipos de conhecimento seja facilitada dentro da organização, uma vez que as interações entre eles constituem a principal fonte de criação do conhecimento nas organizações.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a dinâmica da criação do conhecimento está ancorada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido, e que esse processo ocorre através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Os autores chamaram essa interação de conversão do conhecimento. Para eles, o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: (i) de conhecimentos tácito em tácito, que chamamos de socialização; (ii) de conhecimentos tácito em explícito, que denominamos externalização; (iii) de conhecimentos explícito em explícito, ou combinação; e (iv) de conhecimentos explícitos em tácito, ou internalização. Estes quatro modos de conversão do conhecimento formam uma espiral de conhecimento.

Os autores ainda afirmam que, a criação de conhecimento dentro da organização é fruto das interações que ocorrem entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito que se encontra dentro do ambiente empresarial. Os quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, postulado pelos autores apresentam esses modos de conversão de conhecimento, que consistem na interação de conhecimento tácito e conhecimento explícito de uma forma mais detalhada e exemplificada.

a) Socialização: do Conhecimento Tácito em Conhecimento Tácito - é um processo de

compartilhamento de experiências e, com base nisso, dá-se a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. A aquisição desse tipo de conhecimento consiste na aprendizagem observacional ou imitação e prática. O mesmo princípio é usado no contexto empresarial partindo das experiências dos seus funcionários;

b) Externalização: do Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito- é o processo de articulação de conhecimentos tácitos em conceitos explícitos. É ponto de contato entre o conhecimento tácito e explícito, é um processo perfeito na medida em que se converte o conhecimento tácito em explícito, através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. É um modo de conversão de conhecimento que consiste na criação de conceitos e acontece normalmente pelo diálogo ou reflexão coletiva.

c) Combinação: do Conhecimento Explícito em Conhecimento Explícito- É o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. É um processo que reúne a combinação de um conjunto de diferentes conhecimentos explícitos. Essas combinações podem ser trocadas através de vários meios como: documentos, reuniões, conversas ao telefone ou rede de comunicação computadorizadas. Neste contexto, há criação de conhecimento através da interação virtual possibilitado pelas tecnologias da informação e comunicação.

d) Internalização: do Conhecimento Explícito em Conhecimento Tácito- É o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está ligado ao “aprender fazendo”. Quando esse “aprender fazendo” for internalizado nas bases do conhecimento tácito do indivíduo, como modelos mentais, ou know-how técnico compartilhado, essas experiências tornam-se ativos valiosos para a empresa e para o indivíduo envolvido. A GC é uma prática que se fundamenta na criação do conhecimento, tendo como base os quatro modos de conversão do conhecimento. Sendo assim, é importante que as organizações criem mecanismos que possibilitem a criação do conhecimento organizacional e de administração do seu processo.

5. Metodologia

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso de caráter exploratório que objetiva investigar como se dá o processo de GC na empresa Conecta Tecnologia. Para Marconi e Lakatos (2005), pesquisas exploratórias:

[...] são investigações de pesquisa cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a finalidade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e classificar conceitos. (Marconi & Lakatos, 2005, p.190).

O estudo focou na abordagem qualitativa, envolvendo um processo detalhado de análise, reflexão e compreensão do processo de GC nesta empresa. O objetivo foi identificar as práticas e ferramentas utilizadas nas atividades de GC, bem como conhecer os agentes envolvidos, as ações que estimulam a criação de conhecimento e a inovação. De acordo com Diehl e Tatim (2004) a pesquisa qualitativa tem como objetivo garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências. Quanto à técnica de coleta de dados, num primeiro momento, foi feita uma pesquisa bibliográfica para construção da revisão da literatura e, posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo através de entrevista estruturada com questões abertas, baseadas num roteiro preestabelecido.

Para Gil (2010) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Assim, neste trabalho, os dados foram coletados através de entrevistas estruturadas com questões abertas junto à equipe de GC da empresa. A solicitação de coleta de dados ocorreu por meio de uma ligação telefônica feita para a Central de Inovação e Conhecimento - CIC, localizado no setor do Planejamento da Conecta Tecnologia. Depois da autorização, ocorreu uma visita presencial na empresa para aplicar presencialmente o questionário no dia dez de outubro de 2015. Realizamos a entrevista com dois funcionários da empresa responsáveis pelo eixo de Gestão do Conhecimento da CIC com a duração de uma hora e meia.

Sendo assim, a análise dos dados foi desenvolvida com base nas respostas fornecidas

durante as entrevistas e fundamentada na literatura da área. O questionário foi elaborado com o objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto. Os resultados são apresentados e discutidos detalhadamente no trabalho. Segundo Teixeira (2003), a análise de dados é o processo de atribuição de significado além dos dados, consolidando, delimitando e interpretando o que foi dito pelas pessoas e observado pelo pesquisador, ou seja, é o processo de formação de significado. Gil (1999) destaca que a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de modo a fornecer respostas ao problema de investigação proposto. A interpretação, por sua vez, busca compreender o sentido mais amplo das respostas, relacionando-as a outros conhecimentos previamente obtidos.

6. Resultados e discussões

Nesta seção, com base no referencial teórico e nos dados coletados durante as entrevistas, são realizadas a análise de dados e a discussão dos resultados. O objetivo da análise foi organizar os dados de tal forma que possibilitem atender ao objetivo proposto na pesquisa. Os resultados estão organizados em seguintes categorias de análise: (i) práticas de GC, (ii) ferramentas utilizadas pela empresa, (iii) equipe que atua na GC; (iv) criação do conhecimento; (v) inovação.

6.1 Práticas de GC

A primeira pergunta da entrevista tinha como objetivo compreender as práticas de GC. Foi solicitado ao respondente que mencionasse, dentre as práticas listadas, aquelas utilizadas pela empresa para dar suporte às atividades de GC. O respondente marcou todas as práticas da lista, conforme apresentado no Quadro 3.

A resposta aponta que a empresa faz uso de diversas práticas de GC, para dar suporte às suas atividades empresariais. Além destas práticas listadas, são realizadas outras não citadas na lista como: Blogs corporativos, fórum de discussão, educação à distância, vídeos animados, *storytelling*, *fishbowl*, *leancoffee*, circulação de periódicos, reuniões de retrospectiva nos projetos, rede social interna, parceria com universidades, grupo de usuários, espaço de GCI no site da empresa, projeto Pescar.

O uso destas práticas de GC está diretamente ligado à captura e compartilhamento de

Quadro 3. Práticas de gestão de conhecimento utilizadas pela empresa.

Portal corporativo	Eventos de criação e seleção de ideias
Gestão por competência	Comunidades técnicas
Lições aprendidas	Comunidades de estudo
Memória organizacional	Centros de excelência
<i>Business Intelligence</i>	Wiki
Inteligência competitiva	Intranets
Comunidades de prática	<i>Mentoring/coaching</i>
Modelagem de processos	Bases de Conhecimento
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Benchmarking
Conhecimento sobre o cliente (CRM)	Universidades Corporativas
Reuniões presenciais	Capacitação e desenv. das pessoas
FAQs	Registro e disseminação de aprendizados
Compartilhamento de casos	

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 4. Ferramentas utilizadas pela empresa.

Bancos de dados	Moodle
Camtasia	WordPress
Correio eletrônico	Yammer
Portal de Ideias	

Fonte: dados da pesquisa.

conhecimento para promover o desenvolvimento organizacional, através do uso das TICs. Segundo Luchesi (2012) a GC é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial. Para tanto, as suas práticas devem alinhar-se às estratégias organizacionais. Sendo assim, possibilitam a criação do conhecimento por facilitar o seu compartilhamento fazendo com que haja interseção entre o conhecimento tácito e explícito dentro da organização.

6.2 Ferramentas utilizadas pela empresa

Dentre as questões, uma delas indagava sobre o uso de ferramentas (*softwares*) utilizadas pela empresa na GC. O Quadro 4 aponta as ferramentas citadas pelos respondentes.

A resposta aponta diversas ferramentas utilizadas pela empresa, na GC, todas apoiadas nas TICs. Além dessas ferramentas descritas pela empresa, existem muitas outras ferramentas desenvolvidas internamente. Elas facilitam a comunicação entre as pessoas dentro da organização, possibilitando a interação entre elas e consequentemente criação do conhecimento, através da interação entre os conhecimentos tácito e explícito. Segundo Silva (2004, p. 148):

A TI não resolve todos os problemas do trabalho com o conhecimento explícito, porém seu uso e suas potencialidades contribuem no encaminhamento de significativa parte da solução desses problemas. A TI é fundamental para a

combinação (agrupamento) dos conhecimentos explícitos, mas não contribui significativamente com o formato tácito do conhecimento. Basicamente, o máximo que se pode fazer para a troca de conhecimento tácito-tácito é facilitar que pessoas sejam encontradas (contactadas) (e a partir daí podendo ocorrer a socialização). No entanto, a TI pode facilitar as outras duas conversões do conhecimento, quando o formato tácito está em equilíbrio com o formato explícito. Assim sendo, pode facilitar a externalização (auxilia no registro do conhecimento) e a internalização (agiliza o acesso ao conhecimento explícito).

A empresa faz uso da TI para potencializar o seu processo organizacional, facilitando a troca de informação e conhecimento para gerar resultados desejados. Ou seja, serve como auxílio na otimização das atividades, eliminando as barreiras de comunicação existentes dentro dela.

6.3 Equipe que atua na gestão de conhecimento

Ao questionar sobre existência de uma equipe dentro da empresa que atua especificamente na GC e qual seria o perfil dela, a resposta dada foi que na área de Planejamento da empresa, existe a Central de Inovação e Conhecimento (CIC) que é composta de três eixos: GC, Gestão da Inovação e Gestão do

Reconhecimento. A Inteligência Competitiva está dentro do eixo GC. Cada um desses assuntos tem um responsável e todos atuam de forma colaborativa. Esses responsáveis são profissionais que possuem muitos anos de experiência, entre eles temos um engenheiro, um analista de sistemas e um administrador.

Os autores Damásio e Longo (2002), constataram que os profissionais das áreas de Administração, Ciências Contábeis e Ciências da Computação compõem a maior parte dos gerentes de informação nas indústrias pesquisadas. Ou seja, pode-se afirmar que os perfis dos profissionais ligados à gerência da informação na empresa pesquisada, possuem a mesma formação constatada na pesquisa dos autores acima mencionados. Os respondentes enfatizaram que a GC é praticada em todas as áreas da empresa e por todos os funcionários no seu dia a dia, e, não somente pela equipe de GC.

Questionados sobre as atividades que essa equipe realiza para incentivar e estimular a criação do conhecimento dentro da empresa, a resposta aponta que a equipe estimula a criação de conhecimento através de pesquisa, divulgação e incentivo ao uso de técnicas, ferramentas e metodologias que suportem as atividades de criação, compartilhamento, utilização, proteção, identificação, desenvolvimento e organização dos conhecimentos estratégicos. Além disso, dá suporte para as áreas, quando solicitado por elas e trabalha em sintonia com as orientações constantes no Planejamento Estratégico e com o eixo de inovação da CIC.

Em seguida, foi questionada a importância do papel da equipe de GC para a empresa. As respostas destacaram que, mais importante do que as ferramentas mencionadas na pergunta anterior, é o ambiente e a cultura organizacional. Os respondentes enfatizaram que muitas ferramentas são inúteis sem uma cultura de compartilhamento e colaboração, sendo este um dos principais focos da equipe de GC. Além disso, os respondentes observaram que, embora muitas empresas afirmem que seu maior ativo são as pessoas e seu conhecimento, poucas têm uma equipe dedicada a essa questão. Ter uma equipe, mesmo que pequena, exclusivamente dedicada à GC assegura que o conhecimento esteja sempre em destaque e ajuda a criar uma cultura de circulação. A resposta sublinha a importância de uma equipe dedicada à GC para fomentar uma cultura de circulação do conhecimento, essencial para gerar a riqueza que

conduz à inovação.

6.4 Criação de conhecimento

A criação do conhecimento está ligada à interação do conhecimento tácito e conhecimento explícito, dentro da organização. A primeira pergunta dessa categoria questionava a forma como a empresa incentiva e estimula a criação de conhecimento. A resposta mostrou que a empresa acredita que a criação do conhecimento se dá, principalmente, pela circulação do conhecimento internamente, do contato com outras empresas/culturas. Também foram mencionadas as ações de reconhecimento como importantes para fazer com que o conhecimento circule ou que a pessoa procure buscá-lo externamente. As ações de reconhecimento são baseadas em notícias na Intranet, na TV interna, no convite para participar de congressos ou em apresentações internas.

A segunda questão do tópico sobre criação de conhecimento indagava se as informações das diversas áreas da empresa estão acessíveis a todos os funcionários ou se há restrições. A resposta revela que, em geral, as informações são disponibilizadas para todos os funcionários, mas ocasionalmente, certas informações são acessíveis apenas a grupos específicos.

Complementarmente, foi perguntado se os funcionários da organização fazem sugestões, de que forma elas são feitas, registradas e avaliadas. A resposta indica que há diversas maneiras para os funcionários fazerem sugestões, sendo a principal através do Portal de Ideias. Nesse portal, podem ser feitas sugestões tanto voltadas para os clientes quanto sugestões internas para melhorias de processos, chamadas de Demandas. As sugestões cadastradas no Portal de Ideias ficam disponíveis para todos os funcionários, que podem votar a favor ou contra. Após um período de votação, as ideias são analisadas para decidir se serão encaminhadas para a área responsável ou arquivadas.

Depois, buscou-se entender que barreiras em relação ao acesso à informação é identificada na empresa. A resposta revelou que uma barreira que impede o acesso à informação é a falta de conhecimento de outras línguas, especialmente, a língua inglesa. Mas, isso não é um problema exclusivo da empresa e sim nacional. Para melhorar isso, a empresa financia parte das aulas de inglês para os funcionários. Outra barreira diz respeito às características do pessoal que trabalha com TI que é muito

introvertido. Isso dificulta o compartilhamento e, conseqüentemente, o acesso à informação.

Na sequência, a quinta pergunta procurava identificar se existe algum tipo de controle de conhecimento que circula na organização. Os respondentes afirmaram que existe um Código de Ética na Empresa que orienta os funcionários sobre como devem proceder em diversas situações. O único controle que existe é para ver se o Código está sendo seguido. Por exemplo, ao utilizar a rede social interna o funcionário (a) deve seguir as normas de boa educação e convivência e tratar de assuntos relacionados ao trabalho. Se isso não for atendido, ele ou ela será comunicado. Fora isso, não existem restrições de circulação do conhecimento.

6.5 Inovação

No final da entrevista, foi questionado sobre quais os resultados a GC têm proporcionado à questão da inovação, tendo em vista ser uma importante empresa de informática que apoia a ação governamental na gestão pública. Os respondentes destacaram que o seu objetivo é potencializar o conhecimento das pessoas para gerar inovação de acordo com as orientações estratégicas. A forma como se verifica o sucesso das ações de GCI - Gestão do Conhecimento e Inovação é o número de premiações recebidas pela empresa. Conforme os entrevistados, a empresa foi a que mais recebeu premiações no período de 2011 à 2014, sendo que o reconhecimento é um indicador de inovação. Para a empresa, esse é o melhor resultado que poderiam atingir. A resposta a esta questão destaca o uso das premiações recebidas pela empresa como um indicador para verificar o sucesso das ações/resultados que a GC tem proporcionado na questão da inovação. E, também, demonstra que a empresa faz uso estratégico de GC para potencializar o conhecimento dos seus funcionários, o que possibilita o processo de criação de conhecimento e, conseqüentemente, dinamizar suas atividades internas e gerar inovação dos seus processos, serviços e produtos.

7. Considerações finais

O objetivo dessa pesquisa foi investigar como se dá o processo de GC na empresa Conecta Tecnologia. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os aspectos que

envolvem a GC, nomeadamente a conceito relacionado ao dado, informação e conhecimento, conhecimento tácito e explícito, teorias de gestão do conhecimento e inovação. Pela observação dos aspectos analisados, verificou-se que a empresa faz uso de diversas práticas para dar suporte às suas atividades de GC, como uma forma de capturar e compartilhar o conhecimento promovendo assim o desenvolvimento organizacional através do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação.

Com relação às ferramentas utilizadas pela empresa na GC, verificou-se que ela utiliza diversas ferramentas, todas apoiadas nas TIC. As ferramentas facilitam a comunicação entre as pessoas dentro da organização, possibilitando a interação entre elas e, conseqüentemente, incentiva a criação do conhecimento, através do intercâmbio entre o conhecimento tácito e explícito. Constatou-se também que a equipe que atua na GC é composta por profissionais de diversas áreas de conhecimento como: engenharia, análise de sistemas e administração.

No que se refere à criação de conhecimento, verificou-se que a empresa procura estimular a criação de conhecimento de muitas formas como, por exemplo, circulação do conhecimento interno, contato com outras empresas/culturas. E, também, ações de reconhecimento para fazer com que o conhecimento circule, buscando estimular as pessoas a buscá-lo externamente. Também ocorre através da disponibilização da informação para todos os funcionários, por meio de suas sugestões via portal de ideias da empresa e eliminação de barreiras de acesso à informação. Sobre a inovação, averiguou-se que a empresa procura potencializar o conhecimento de seus funcionários para gerar a inovação, sem fugir da sua filosofia organizacional. Com base no exposto, conclui-se que a GC na Conecta Tecnologia se dá através do incentivo ao desenvolvimento da inovação de forma contínua, utilizando diversas práticas e ferramentas como uma forma de possibilitar a criação de conhecimento e participação de todos os seus funcionários neste processo. A empresa acredita que a inovação só pode ser gerada com a participação de todos os seus funcionários e de todos os setores da empresa, pois considera o capital humano, ou seja, o pensar coletivo como base para GC e, conseqüentemente, para inovação.

Referências

- Batista, F. F. (2004). Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. *Texto para discussão*, 1022. Recuperado de <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>. Acesso em: 12 julho. 2015.
- Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Choo, C. W. (2002). *The Intelligent Organization. In: Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford, New Jersey: Information Today.
- Choo, C. W. (2006). *A organização do conhecimento: como as organizações usam o conhecimento para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac.
- Damásio, E. & Longo, R. M. J. (2002). O profissional da informação na indústria: habilidades e competências. In *11º Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias - SNBU*, Recife, Pernambuco. <http://eprints.rclis.org/bitstream>.
- Davenport, T. H. (1998). *Ecologia de informação: porque que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futuras.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual: métodos e aplicações práticas* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (15ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dielh, A. A. & Tatim, D. C. (2005). *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1997). *Sociedade Pós-Capitalista* (7ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª. Ed). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Luchesi, E. S. F. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. Nota técnica 221. CET, Companhia de Engenharia de Tráfego, São Paulo. <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Miranda, R. C. R. (1999). O uso da informação na formulação de estratégias pela empresa. *Ciência da Informação*, 28(3).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Santo, V. A. C., & Santa'Ana, R. C. G. (2002). Transferência da informação: análise para valoração de unidades de conhecimento. *Revista de Ciência da Informação*, 3(2), p. 1.17.
- Setzer, V. (1999). Dado, informação, conhecimento e competência. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro. <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>
- Silva, S. L. da. (2004). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Revista Ciência da Informação*, 33(2), 143-151. <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1056/1138>
- Teixeira, E. B. (2003). A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento Em Questão*, 1(2), 177-201.

Sobre o autor

Mamadú Mutaro Embaló

Doutorando em Educação pela Universidade Federal do Paraná. E-mail: - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5883-3038>