



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DO CONHECIMENTO
ÁREA: IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

CAMILA COSTA RABELLO

2080018/0

**ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SERPRO**

BRASÍLIA-DF

2012

CAMILA COSTA RABELLO

**ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como requisito para a
conclusão do curso de Administração de
Empresas do Centro Universitário de
Brasília - UniCEUB.

Orientador: Prof. Leonardo Humberto
Soares

BRASÍLIA-DF

2012

CAMILA COSTA RABELLO

**ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como requisitos para a
conclusão do curso de Administração de
Empresas do Centro Universitário de
Brasília - UniCEUB.

Orientador: Prof. Leonardo Humberto
Soares

Brasília, _____ de _____ de 20 _____

Banca Examinadora

Prof. M.Sc. Leonardo Humberto Soares

Orientador

Professor(a):

Examinador

Professor(a):

Examinador

ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SERPRO

Camila Costa Rabello¹

RESUMO

As mudanças estão acontecendo num tempo muito veloz, imprimindo um ritmo acelerado ao mercado. Conseqüentemente, as organizações que buscam acompanhar essa dinâmica e assim permanecerem competitivas necessitam desenvolver análises mais profundas que considerem a complexidade desse novo cenário. Diante disto, a Gestão do Conhecimento se apresenta como um caminho de suporte aos negócios. Nessa nova estrutura social e de mercado, o conhecimento se torna cada vez mais valioso, tornando chave de sucesso para organizações e se constituindo como vantagem competitiva. A Gestão do Conhecimento (GC) convém como ferramenta de estratégia empresarial para a alta administração. Dada sua importância, cabe assim uma maior compreensão sobre esse fenômeno e sua melhor adoção e exploração. O presente estudo, portanto, une duas análises referentes à Implementação de Gestão do Conhecimento: a teoria e a prática; estas despontam como uma atividade e ferramenta a serem estudadas. Esta pesquisa acadêmica tem como principal objetivo identificar fatores de convergência entre aspectos teóricos e práticos no processo de implementação da GC. Para alcançar tais objetivos, utilizou-se como técnica a pesquisa bibliográfica a fim de identificar os aspectos teóricos e entrevistas semi estruturadas com servidores da empresa Serpro bem como a pesquisa documental para verificar aspectos da prática de implementação de GC. O estudo ainda se qualifica como sendo do tipo exploratório devido à necessidade de entendimento das variáveis envolvidas no fenômeno e abordagem qualitativa devido à natureza interpretativa e semântica dos dados. Deste modo, por meio de tais instrumentos, tornou-se possível a identificação dos fatores citados pelos autores e aqueles aplicados no processo de implementação de GC no Serpro.

Palavras-Chave: Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Coleta de Dados.

¹ Graduanda em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Brasília – UniCeub. E-mail: rabellocosta.camila@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O século XXI é marcado por amplas transformações no ambiente empresarial. A globalização permitiu a evidencia de culturas, pensamentos e paradigmas diversos, além de suscitar a modernização das organizações, tornando o contexto empresarial dinâmico e instável.

As organizações, no início do século XX, tinham como objetivo maior a elevação da produtividade e maiores ganhos de capital. Posteriormente, a sua preocupação passou a ser o colaborador, sua satisfação e enfim a retenção de talentos pela empresa. As informações, bem como o conhecimento, têm se tornado elemento imprescindível ao sucesso da organização. Contudo, a oferta excessiva de informações e conhecimento no mercado em relação à demanda dificulta sua manipulação e uso, encontrando-se, então novas oportunidades para sua gestão. A Gestão do Conhecimento (GC) está se constituindo em foco de análise e aplicação em organizações contemporâneas proporcionando diferencial competitivo e infinitas possibilidades de novas criações e se utilizando de seu capital intelectual.

Dessa maneira, conhecimento é a chave do poder no mundo dos negócios, deste modo deve-se geri-lo para assim transformá-lo em valor para a organização. Adicionalmente, a gestão do conhecimento pode auxiliar a empresa na composição de produtos e serviços tangíveis e na criação de inovações que gerem valor.

Baseando-se nesses fatos, o presente trabalho se justificativa em três pilares: acadêmico, aplicado e social. A relevância acadêmica relaciona-se à geração de conhecimento científico sobre um assunto que vem ganhando proeminência no mercado de trabalho (gestão do conhecimento) e que está se constituindo em foco de análise e aplicação em organizações contemporâneas. Do ponto de vista aplicado, a pesquisa contribui para a compreensão de fatores relacionados à implementação da GC nas organizações. Com relação à relevância social, os resultados da pesquisa poderão fomentar a discussão acerca das melhores praticas a serem adotadas para obter sucesso na implementação da GC nas organizações.

A empresa objetivo de estudo é o Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro - uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Criada em 1964, com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da

Administração Pública brasileira. O Serpro desenvolve programas e serviços de TI que permitem maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos, além de facilitar a relação dos cidadãos com o governo.

Desse modo, pautando-se no cenário ora construído, emerge o seguinte problema de pesquisa: quais fatores de convergência entre aspectos teóricos e práticos de implementação de gestão do conhecimento na empresa Serpro?

Pautando-se no problema apresentado, construiu-se o seguinte objetivo geral: identificar fatores de convergência entre aspectos teóricos e práticos no processo de implementação da GC, que será alcançado por meio dos seguintes objetivos específicos: levantar fatores relevantes referentes à implementação da GC; identificar práticas de uma empresa que adotou o processo de implementação de GC; comparar informações obtidas por referencial teórico com as práticas e resultados observados na empresa escolhida.

De acordo com Vergara (2000), o método de pesquisa utilizado quanto aos fins: o trabalho se apresenta como uma pesquisa exploratória e quanto aos meios de investigação considera-se pesquisa bibliográfica, estudo de caso e documental. Constitui-se à coleta de dados, análise de conteúdo e entrevistas e análise documental.

A pesquisa divide-se em seis capítulos, com o primeiro, que faz uma breve apresentação e o segundo capítulo introduz o assunto gestão do conhecimento e versa sobre construção e gestão do conhecimento a fim de que sejam esclarecidos seus elementos constituintes bem como apresenta discussão conceitual referente aos fatores relevantes na implementação da gestão do conhecimento.

O quarto capítulo expõe a comparação entre as informações obtidas por referencial teórico e as práticas extraídas através de entrevista e pesquisa documental realizada na empresa que implementa GC, o Serpro.

Logo após, o quinto capítulo trata das considerações finais, onde são apresentadas as conclusões da pesquisa em questão e a resposta do problema investigado.

E finalizando, o sexto capítulo apresenta as referências como que subsidiaram a pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para explicar o tema gestão do conhecimento, faz-se necessário elucidar e apresentar os principais estudos a respeito do tema, bem como uma discussão conceitual entre autores mais evidentes. A construção do conhecimento é um resultado do processo no qual envolve dados e informações, após a constituição desse processo é necessário realizar a gestão do mesmo. Para um melhor entendimento a respeito do tema serão abordados os elementos necessários para a construção da Gestão do Conhecimento isoladamente e será apresentado os conceitos adotados de modo a nortear a pesquisa.

2.1 Construção e Gestão do Conhecimento

O conhecimento pode ser construído a partir de elementos como dados e informação. Os dados são grupos de diferentes fatos, resultantes de eventos e sozinhos não apresentam significados relevantes, tampouco fornecem subsídio para a tomada de decisão, pois quando não tratados, são múltiplos e não fornecem uma visão sistêmica (BASSANI, NIKITIUK, QUELHAS, 2003) apenas registrando ações ocorridas.

Para que os dados representem valor, significado e propósito é necessário interpretação, análise especulativa e julgamento para se transformarem em informações moldadas de acordo com o seu emitente para atingir o conhecimento objetivado ao seu receptor. Fornecer uma nova visão ao seu receptor é um dos objetivos a serem atingidos, porém, o julgamento de sua relevância cabe ao receptor.

A informação e o conhecimento são elementos associados e a informação, provida de alguns elementos, é o material necessário para extrair e construir o conhecimento. Pôde-se perceber com a pesquisa que não há definição exata e consensual para o que é conhecimento. Contudo, a busca para encontrar o significado para esse conceito vem sendo almejada por filósofos desde o período grego. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é entendido de diferentes maneiras entre o Ocidente e o Oriente. O Ocidente tem uma visão do conhecimento precisamente explícito de modo formal e sistemático, enquanto o

O Oriente vê o conhecimento sendo tácito, dificilmente visível e exprimível, sendo resultado do processamento de informações e do aproveitamento de *insights* subjetivos e intuições dos funcionários. Dentro do conhecimento tácito, Nonaka e Takeuchi (1997) segmentam duas dimensões: uma dimensão técnica que engloba as capacidades informais e habilidades construídas através da experiência; e uma dimensão cognitiva que engloba a nossa visão da realidade e futuro. Nonaka e Takeuchi (1997) também citam modos de conversão do conhecimento:



Quadro 1: NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., (1997, P.80)

- **Socialização (tácito em tácito):** A chave desse modo de conversão reside na experiência, mais especificamente, nas formas como a experiência é compartilhada, sem esquecer das “emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas”. Para que isso ocorra, não se faz necessário o uso da linguagem, mas formas alternativas não verbais, como observação, imitação e prática. “Conhecimento compartilhado”, “modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas”.
- **Externalização (tácito em explícito):** Nessa modalidade, o conhecimento das pessoas passa por um processo de explicitação. Muito mais do que através do uso da linguagem (muitas vezes incapaz de exprimir todo o

conteúdo que se pretende transmitir), o que ocorre é a utilização de metáforas e analogias para esse fim.

→ **Combinação (explícito em explícito) :**

A combinação é:

Um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.(Referências?)

Combinação surge com conhecimento sistêmico, que apresenta como resultado a geração de protótipos e tecnologias de novos componentes.

→ **Internalização (explícito em tácito)**

Através do uso de exposições, treinamentos, manuais e documentos, torna-se possível a internalização do conhecimento pelas pessoas. Ou seja, por intermédio de formas explícitas de conhecimento, pode-se chegar ao conhecimento tácito. Internalização dá origem ao “conhecimento operacional”, de execução de tarefas e produção.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é a informação contextualizada, com significado e podendo ser interpretada. E para Terra e Angeloni (2003), a informação já processada pelas pessoas torna-se intangível, invisível e difícil de imitar, corroborando então com Nonaka e Takeuchi (1997).

Deste modo, o conhecimento constitui-se como intrínseco ao ser humano, sendo relacionado à ação, como afirma Nonaka e Takeuchi (1997), e ainda associado à intuição, à experiência e aos valores.

O conhecimento, para que gere ativos tangíveis e apresentar resultados precisa passar por um processo de gestão, o que justifica e fundamenta a criação da Gestão do Conhecimento, que engloba uma série de outros fatores tornando-se algo de maior complexidade.

De acordo com Terra (2001), a GC é ligada à capacidade que as empresas têm em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para que assim sejam capazes de desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora. Segundo Santiago Jr. (2004) é possível conceituar a gestão do conhecimento como sendo o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e a especialização dos funcionários, com objetivo de se obter acesso facilitado à informação no tempo certo, utilizando-se, para isto, tecnologias de computação. No âmbito de uma organização, Segundo Stewart (2002, p. 74), "gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos".

Desta maneira, GC é o controle e armazenamento de processos e informações individuais, que se estimuladas e difundidas se tornam conhecimentos explícitos, sendo um diferencial competitivo em uma dada circunstância. Conforme Terra (2001) é necessário se discutir diversos aspectos no papel da alta gerência, como as novas práticas de organização do trabalho, o desenvolvimento de processos específicos que facilitem as práticas e políticas de gestão de pessoas, novas tecnologias em comunicação e TI, e suas relações com os ambientes interno e externo. Essas novas práticas devem possuir uma infra-estrutura adequada, onde se crie um centro para negócios de conhecimento com foco nos objetivos organizacionais, proposto por Ezingard (*et al.*, 2000).

A GC tem ganhado mais importância nas organizações devido a dinâmica cada dia mais intensa do mercado. Releva-se a percepção de que "O que vai determinar o sucesso da empresa é a sua eficiência nesse processo de transformação de conhecimento existente no plano das idéias para o conhecimento aplicado no plano das ações, em comparação com a eficiência de outras empresas." (KOGUT E ZANDER, 1993 *apud* JÚNIOR, 2001).

2.2 FATORES TEÓRICOS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para que a implementação de Gestão do Conhecimento seja possível em uma organização, deve-se verificar alguns fatores relevantes. A teoria apresentada pelos autores Terra (2001), Cassapo (2003), Santiago Jr. (2004), Nonaka e Takeuchi (1997) fundamentaram a identificação dos fatores apresentados nesta pesquisa, sendo eles:

2.2.1 Medição de desempenho

De acordo com Terra (2001), empresas engajadas em gestão do conhecimento devem procurar identificar as fontes de aquisição, geração e difusão do conhecimento que lhe são mais relevantes e estabelecer medidas indiretas de busca por sinais de sua evolução. Os indicadores devem refletir tanto o passado quanto as perspectivas futuras, tanto a eficiência quanto os esforços de inovação. Cada empresa deve desenvolver seus próprios indicadores, não esquecendo que os mesmos devem ser simples, o que corrobora com a perspectiva de Cassapo (2003). Poucos indicadores devem ser utilizados, mas eles devem permitir uma análise em várias áreas simultaneamente, para uma visão sistêmica. Os indicadores devem também ser avaliados por diferentes pessoas com perspectivas bem distintas, para que a análise conjunta possibilite mostrar a interdependência e os efeitos cruzados. Deve-se destacar a necessidade da alta administração em engajar a organização em esforços contínuos de aprendizado baseados nos critérios estabelecidos de mensuração, ou teríamos mais dados, informações e burocracia, e nenhum conhecimento adicional.

Conforme Cassapo (2003), para convencer a presidência a atribuir abrangência e legitimidade no projeto é necessário demonstrar os indicadores, as atuais situações e estimativas de perda devidas a essa situação, qual desempenho da iniciativa e qual sua tendência, e objetivos que possam ser medidos da mesma forma que foram medidas as situações iniciais.

Os indicadores devem ser bem analisados pois serão a prova formal para alta gerencia do sucesso o trabalho realizado. Indicadores de iniciativas de GC como,

por exemplo, retornos sobre investimento são muitos difíceis de serem criados e coletados.

2.2.2 Ambiente

Cassapo (2003) destaca que o ambiente organizacional e a confiança entre os colaboradores são fatores importantes para a implementação de GC. Um ambiente de rivalidade, competição, pesado e inseguro não favorece a motivação de compartilhamento de conhecimento e experiências. O instrumento de medição de clima pode se tornar um aliado na implementação de GC, apontando para a necessidade de atuação na mudança de ambiente ou não. De acordo com Terra (2001) a adoção de um estilo democrático, não pré-julgamento das idéias, oportunidade para que as pessoas possam testar suas idéias, convivência com o erro e etc., são fatores para o estabelecimento de ambientes e culturas criativos. Entretanto, se for levado em conta as conclusões sobre os processos criativos e de aprendizagem, eliminar as barreiras do desenvolvimento da motivação intrínseca das pessoas deveria ser um dos objetivos essenciais da função gerencial.

O estabelecimento de um ambiente favorável a criação, exposição e compartilhamento de conhecimentos é um dos pilares fundamentais para sustentar a Gestão do Conhecimento nas organizações, sem o qual é insustentável a implementação desta iniciativa.

2.2.3 Cultura

Para evoluir a cultura organizacional de forma harmônica deve-se voltar para os princípios e valores da organização e para os atores da liderança presentes nesse contexto. Conforme Terra (2001) em “empresas visionárias” observa-se haver uma clara preocupação por parte da alta administração com a cultura que se pretende desenvolver, o que se torna visível não só em ações e palavras da alta administração, mas principalmente nos inúmeros mecanismos formais e informais que buscam sustentar os valores almejados. Em suma, nessas empresas visionárias não se percebe uma atitude de passividade com relação ao desenvolvimento cultural de seu entorno.

Se existir valores e princípios compartilhados por todos os colaboradores que tragam unidade para a organização, deve-se olhar para eles sob o ângulo da colaboração e da aprendizagem e caso eles não apontem claramente a importância da GC na organização é preciso verificar a possibilidade de reformular ou complementar esses princípios e valores como primeira iniciativa a ser adotada, porém, se não existir compartilhamento de valores e princípios na organização não é possível elevar essa cultura ao nível necessário para uma implementação bem sucedida. Quando adequada a cultura aos princípios e valores da organização, o próximo passo é a adesão dos colaboradores a essa proposta. Para tal feito, acredita-se que a chave da evolução da cultura organizacional encontra-se no comportamento da liderança, pois eles são o modelo a ser seguido. A iniciativa de GC, dando eco aos princípios e valores organizacionais, deverá, logo, ter o respaldo da liderança (CASSAPO, 2003).

De tal modo, não há uma fórmula certa para criação de uma cultura que dê base para a implementação da Gestão do Conhecimento, cada organização deverá encontrar uma maneira de dar espaço para a criação de uma cultura que associe os pontos positivos da cultura organizacional já existente com os aspectos fundamentais de uma cultura que favoreça a gestão do conhecimento, assim como, enfrentar e desativar aspectos culturais que bloqueiem ou dificultem uma implementação de sucesso.

2.2.4 Compartilhamento de conhecimentos

Quase todas as iniciativas de GC dependem da prática de compartilhamentos de idéias, informações, experiências, opiniões etc. Para Cassapo (2003) a GC deverá quebrar os paradigmas e estimular o compartilhamento, em todos os níveis. Porém, deve-se ter ferramentas que suportem o fluxo de informações gerados por essa quebra para que não cause um “caos informacional”. O compartilhamento de informações através da interação humana seria mais eficiente do que pelos sistemas de informação. O que não significa que se deve parar de investir em sistemas de informação, e sim privilegiar sistemas que forcem o contato pessoal, redesenhar as práticas gerenciais e sistemas de avaliação para que incentivem a troca pessoal de informação. Reforçando tal fator, Santiago Jr. (2001) comenta que o estímulo ao

diálogo entre profissionais que por sua vez trabalham em diferentes áreas de atuação dentro da organização, a implementação de ações que permitam a troca de experiências por parte dos próprios colaboradores e a busca por melhorias são elementos importantes para o compartilhamento de conhecimentos. O gerenciamento de conversas exerce forte influência sobre todas as fases da criação do conhecimento organizacional e o seu compartilhamento. Gerenciar conversas significa estabelecer bons relacionamentos através da abertura e da verdade. Krogh, Nonaka & Takeuchi (2003, 2001), identificam a importância do gerenciamento das conversas no processo de criação do conhecimento:

As conversas eficazes propiciam maior grau de criatividade; estimulam o compartilhamento de conhecimentos tácitos e a criação e justificação de conceitos; são essenciais para o desenvolvimento de protótipos poderosos; e lubrificam o fluxo de conhecimento por meio dos vários níveis organizacionais.

A conversa criativa permite que os indivíduos expandam suas próprias idéias e sentimentos por meio de vários métodos de raciocínio, como indução, dedução e abdução. Esta última forma, segundo os autores, diz respeito ao uso de metáforas, analogias e jogos de linguagem. Diversos fatores devem trabalhar de modo a reforçar o compartilhamento de conhecimentos, sem esse esforço em conjunto tornar-se inviável a implementação desse fator. Estímulos bem realizados de outros fatores favorecem o compartilhamento do conhecimento, sendo este uma das etapas fundamentais para a gestão do conhecimento ser estabelecido na organização.

2.2.5 Estrutura Organizacional

As antigas estruturas formais, verticais e burocráticas não permitem uma inter-relação entre os setores, o que constantemente proporciona uma alienação dentro do próprio ambiente e não permitia o fluxo de informações, muitas vezes essenciais para a melhoria de processos e para agregar novas perspectivas, além de promover um clima sempre tenso, onde não se sabe o que ocorre a seu redor.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a estrutura organizacional deve permitir a autonomia das pessoas, com certo caos criativo, de redundância e de variedade. Estas características criam o contexto adequado, pois, permitem relacionamentos capazes de promover as iniciativas para compartilhamento do conhecimento. Na concepção de Terra (2001), há um entendimento comum de que assumir um modelo de burocracia rígido está cada dia mais inadequado para a atual realidade de mercado e os desafios enfrentados pelas empresas.

As empresas burocráticas estão em ambientes mais estáveis que tendem a centralizar-se em cargos, a remunerar pelo status, atribuem mandatos e demarcam territórios de modo a circunscrever o campo de ação, buscando a eficiência ao fazer a mesma coisa repetidas vezes, enquanto as empresas que buscam a quebra desse paradigma, as empresas pós-empresendedoras estão em um ambiente mais dinâmico e por sua vez, produtores de conhecimentos, tendem a centrar-se mais nas pessoas, a remunerar pela contribuição, pelo valor agregado, pela pessoa ou pela equipe.

As oportunidades provêm da capacidade de construir os relacionamentos nos vários territórios, e a gestão é orientada para criação, buscando tanto a inovação quanto a eficiência. (TERRA, 2001). De tal modo, uma organização descentralizada e que permita o trânsito de informações é mais suscetível ao sucesso no que tange o conhecimento, a criação de novos modelos e possibilita uma maior adaptabilidade ao mercado atual de constantes mudanças.

2.2.6 Sistemas de Informação

O conhecimento adquirido através das informações tácitas deve ser bem gerenciado, através de um sistema informatizado que possibilite um fácil registro e acesso a estas informações. Esta base de informações deve ficar disponível a todos para que haja uma contribuição de diversos funcionários, sendo desejável que esta possibilite fóruns de discussões e proporcione uma interação e participação de seus colaboradores como um todo, procurando estimular sempre o fluxo de informações.

Existem inúmeras tecnologias para apoiar a GC, porém, não levar em consideração todos os aspectos estratégicos e socioculturais na escolha da

tecnologia a ser adotada, pode levar a iniciativa ao fracasso. A tecnologia escolhida deve apoiar os objetivos estratégicos e ser amigável. Para essa escolha é necessário ter consciência que uma tecnologia apóia a tomada de decisão, mas dificilmente “toma decisões” por si só; uma tecnologia mal empregada pode levar ao “caos informacional” e pode ocasionar tanto a simplificação ou a deformação do conhecimento a ser transmitido; a mídia tecnológica não deve ser impessoal ou inibir os usuários (CASSAPO, 2003).

Para Terra (2001), os avanços da informática o poder de encontrar conhecimento onde havia grande quantidade de informações e dados, foi elevado, através de ferramentas como a internet, novas interfaces gráficas, *data mining*, *information farming* e *knowledge-based search systems*. Entretanto, a associação entre tecnologia da informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para compartilhar informações ou conhecimento. É possível dividir esses sistemas de informação nas seguintes categorias:

- Sistemas de Publicação e Documentação: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e publicado;
- *Expertise maps*: banco de dados com a descrição das competências das pessoas dentro e fora da organização, o que facilitará o compartilhamento de conhecimento tácito ao possibilitar o contato pessoal;
- Sistemas de colaboração: Esses podem ser síncronos ou assíncronos e permitem que pessoas de diferentes localidades ou até empresas trabalhem colaborativamente.

Porém é importante destacar que os resultados em gestão do conhecimento que utilizam unicamente sistemas de informações, estão podem ser decepcionantes, pois deve-se ter em mente que conhecimento é informação interpretada, o que faz que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência. (TERRA, 2001). Para Santiago Jr (2004), é necessário buscar tecnologias e processos que vislumbrem melhorias na qualidade e promovam o aumento da produtividade, reduzindo os custos com diversas medidas que podem ser evitadas e melhoradas com uma GC de qualidade.

2.2.7 Inovação

A capacidade de inovação é uma característica das empresas de maior expressão no mercado atual. A relevância deste fator não é mera coincidência, as organizações que se utilizam da capacidade de inovar possuem um diferencial competitivo em relação às outras. Proporcionar um ambiente com livre trânsito de informações e uma cultura amistosa, são fatores abordados no decorrer deste artigo que contribuem diretamente para a organização inovadora.

As empresas de sucesso buscam o enfrentamento de grandes desafios, metas ou projetos ousados, além de buscarem internalizar a inovação em seus valores, hábitos e operação. Em empresas com um foco em inovação, também procuram englobar seus investimentos no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, incentivando a experimentação; e proporciona uma maior abertura a novas tecnologias e idéias propósito. A alta administração deve criar um permanente senso de urgência e de necessidade de inovação. A flexibilidade deve ser buscada nas práticas administrativas e o foco nos colaboradores, dentre eles o inovador deve ser enaltecido (TERRA, 2001).

É necessário conhecer inovações, as quais estejam em concordância com as necessidades contratuais de novos projetos e produtos a serem desenvolvidos. A criação de programas de estímulo é de suma importância para o surgimento de novas idéias e para que exista um alinhamento com os mercados internacional e nacional, quando nos referimos a processos de inovação e tecnologia, conforme explicitado por Santiago Jr (2004).

3. METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2000) que define a pesquisa em duas dimensões: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, o trabalho se apresenta como uma pesquisa exploratória, visando localizar e fundamentar a exploração do tema. No que tange aos meios de investigação, consiste em uma pesquisa bibliográfica, documental e realização de entrevistas semidirectivas, focalizadas e semiestruturadas (BARDIN, 2004), uma vez que o problema de pesquisa propõe a comparação entre informações extraídas através de literatura e práticas citadas.

Constitui-se à coleta de dados a realização entrevistas. As informações serão transcritas para *software (Microsoft Word)* para posterior análise e classificação; leitura de livros, análise de artigos e pesquisa em sites com a palavra-chave: gestão do conhecimento; foi permitido pela empresa o acesso à parte do documento de projeto de implementação de GC, especificamente dois capítulos. A análise das verbalizações das entrevistas será realizada com base na análise de conteúdo de Bardin (2004), utilizando como critério a fala do participante a responder o problema de pesquisa.

Segundo Gil (2007), a pesquisa pode ser considerada também como abordagem qualitativa, visto que não há presença de amostragem e o projeto visa compreender e descrever o contexto do problema, explorando significados e do tipo dedutiva por ser abordado como estudo de caso.

Foram realizadas quatro entrevistas por meio de contato telefônico, com duração entre 10 à 20 minutos.

A pesquisa foi realizada com quatro funcionários da empresa pública Serpro que atuaram no processo de implementação de GC na organização.

As entrevistas foram compostas de quatro questões abertas de autoria própria, embasadas no referencial teórico apresentado. A primeira pergunta explana o processo de implementação de GC; a segunda pergunta refere-se à conflitos que ocasionalmente puderam ser ocorridos; no terceiro questionamento, pergunta-se sobre desafios de implementação de GC e por ultimo, os benefícios da

implementação de GC. As entrevistas seguiram este roteiro, contudo, conforme a flexibilidade possibilitada por esse instrumento, foram feitas mais perguntas de acordo com a necessidade observada no momento, para um maior aprofundamento do tema e adaptação conforme a resposta do entrevistado.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para uma análise mais profunda sobre o processo de implementação de GC no Serpro, foi preciso tocar nos pontos neurais desse estudo, passando primeiramente por entendimentos básicos do tema para posteriormente ser analisada a ligação prática no mercado.

A partir dos dados coletados e categorizados por meio de análise temática, foi possível contemplar a convergência de opiniões entre os entrevistados na maioria dos fatores citados e abordados, conforme ilustra os quadros abaixo:

	Inovação	Medição de Desempenho	Ambiente	Cultura	Compartilhamento de conhecimentos	Estrutura Organizacional	Sistema de Informação
Entrevistado		X		X	X	X	X
Entrevistado	X	X	X	X	X	X	X
Entrevistado	X	X		X	X	X	X
Entrevistado	X	X	X	X	X	X	X

Quadro 1: Fatores Citados na Entrevista

Entrevistado 1			Entrevistado 2		
Questões Conflituosas	Maiores Desafios	Benefícios	Questões Conflituosas	Maiores Desafios	Benefícios
Adaptação dos Gerentes	Estrutura Organizacional	Excelência Conseguir gerir o conhecimento	Compartilhamento de Conhecimentos	Sistemas de Informação	Modificação da Estrutura Organizacional
Entrevistado 3			Entrevistado 4		
Questões Conflituosas	Maiores Desafios	Benefícios	Questões Conflituosas	Maiores Desafios	Benefícios
Cultura Estrutura Organizacional	Compartilhamento de Conhecimentos	Conseguir gerir o conhecimento	Compartilhamento de Conhecimentos	Estrutura Organizacional Cultura	Conseguir gerir o conhecimento

Quadro 2: Fatores Questionados Citados na Entrevista

No que tange a citação de Medição de Desempenho, houve um alinhamento entre os teóricos e os profissionais entrevistados. A medição de desempenho está presente na prática de avaliar seus processos continuamente, o Serpro possui uma parte voltada para esse aspecto onde realiza um levantamento junto à todas as

Unidades de Gestão da Empresa. Por meio da leitura do documento disponibilizado, pôde-se entender que os resultados sofrem tratamento estatístico específico. Tal processo é realizado a cada 3 anos em média, para que assim seja possível verificar se as práticas estão em consonância com o Projeto Inicial e para que mudanças sejam realizadas ou não, como recomendado por Terra (2001). Os servidores entrevistados também citaram a busca de melhores práticas o que está relacionado com o exercício de realizar a medição de desempenho, pois somente com ela, pode-se assertivamente buscar a excelência.

Inovação foi um fator citado por três entrevistados relaciona-se diretamente com a proposta dos autores citados. Para eles, uma empresa tem de buscar inovar sempre modificando seus ambientes facilitando o livre trâmite de conhecimento, e a própria abertura à novos processos e ideias. Quanto à isto, ficou claro por meio da pesquisa documental, de que o Serpro busca a inovação, diferenciado-se assim do convencional das empresas públicas, como foi perceptível também na fala dos entrevistados. Com a pesquisa documental pôde-se inferir que a inovação era um dos pontos chave, pois cita-se que a ênfase no Modelo de Gestão do Serpro é no conhecimento e inovação. O incentivo da experimentação voltada para os colaboradores incentivando a inovação também é uma prática recebida e citada por Terra (2001). Em dado momento, compreende-se pela fala dos entrevistados e pelos documentos avaliados que a empresa realiza *benchmarking* para poder identificar boas práticas e para estabelecer relação competitiva com o mercado, como cita também Santiago Jr (2004).

O fator Ambiente foi citado por dois entrevistados, porém em suas falas a citação foi bem sutil. Contudo, através da pesquisa documental, deixa-se claro que o responsável por propiciar o ambiente adequado é o gerente, cabe à ele supervisionar e incentivar as pessoas assim como estabelecer a manutenção de um ambiente de trabalho favorável ao autodesenvolvimento, criatividade, inovação e ao compartilhamento de conhecimentos e trabalhos em equipe. Certamente os gerentes passaram a ser responsáveis por um dos aspectos mais importantes na implementação de GC, atuando junto às pessoas, para isso o Serpro tem de disponibilizar um treinamento extremamente específico e focado para eles e tal treinamento não foi mencionado no documento disponibilizado. Terra (2001) comenta também importância da função gerencial no desenvolvimento da motivação

intrínseca das pessoas e processos criativos. A empresa tem diretrizes e respectivamente atitudes relacionadas com o ambiente como:

- Diretriz: Garantir a manutenção de um ambiente em que as relações de trabalho se embasem na confiança, transparência, credibilidade e respeito mútuos.
- Ação: Elaborar e implantar plano de ação decorrente de Pesquisas de Clima Organizacional.

Na empresa, tais diretrizes e ações estão totalmente voltadas a gestão de pessoas que tiveram de ser totalmente remodeladas para se alinharem ao processo de implementação de GC. A ação da empresa frente à problemas com relações pessoais alinha-se com o citado por Cassapo (2003) uma vez que ambientes com tais problemas não favorecem a motivação do compartilhamento de conhecimentos e experiências.

O Compartilhamento de Conhecimentos foi citado com unanimidade na fala dos entrevistados. A empresa apresenta no documento disponível este quesito como um dos mais fortes alvos, e de fato o é; Cassapo (2003) comenta que quase todas as iniciativas de GC depende desta pratica. Esse fator está presente no exercício de mapeamento e gestão dos conhecimentos onde se identifica competências institucionais e há o respectivo alinhamento das competências individuais, por meio de prática de compartilhamento de conhecimentos e desenvolvimento de competências. Para Krogh, Nonaka & Takeuchi (2003, 2001), deve haver também 'conversas' entre funcionários de diferentes áreas de atuação dentro da mesma empresa, quebrando barreiras. Foi citado na fala dos entrevistados e também notado na pesquisa documental existe a prática de fóruns presenciais ou virtuais (denominados Comunidades Serpro de Conhecimento) onde os colaboradores discutem sobre diferentes assuntos e isso deve produzir como resultados oportunidades para o compartilhamento de informações e ideias. Sobre este aspecto, Santiago Jr. (2001) versa que deve haver estímulo ao dialogo entre profissionais de diferentes áreas. Nas falas dos entrevistados, o fator

compartilhamento de conhecimentos se mostrou como sendo um dos pontos mais conflituosos, justamente pela dificuldade de aceitação por parte dos funcionários em desejar partilhar seu próprio saber com pessoas de outras áreas ou não e também, como um dos maiores desafios.

A Estrutura Organizacional, citado por todos os servidores entrevistados em algumas falas exibe-se como sendo um dos desafios e questões mais conflituosas, principalmente por se tratar de uma empresa pública que, em geral, tem por popularidade obterem estruturas hierarquizadas e burocratizadas. Isto foi uma barreira a ser transpassada, pois para a implementação de a estrutura organizacional deve permitir a autonomia das pessoas, com certo caos criativo e variedade (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). O Serpro, logo no início do processo propôs uma nova estrutura organizacional valorizando a dinâmica do relacionamento. Para Terra (2001), as oportunidades de criação e aprendizado advêm das capacidades da empresa em construir relacionamentos em vários territórios e o modelo de gestão orientada à inovação. O Modelo de gestão do Serpro, verificado através da pesquisa documental, era constituído pela Alta Administração, Unidade de Negócio e as Unidades de Infra-Estrutura todas trabalhando em conjunto e, para integração e articulação das ações, Grupos Organizacionais Inter-áreas seriam implantados. O documento ainda deixa claro que o foco não deve ser em cargos ou funções e sim em esforços de áreas distintas em busca de resultados.

Conforme avaliação, a cultura foi citada na fala de um entrevistado como sendo uma questão conflituosa na empresa. E pelo Serpro ser uma empresa do âmbito público, a implantação de uma cultura disseminadora do conhecimento não se torna facilitada. Para Terra (2011), 'empresas visionárias' têm clara preocupação por parte da alta administração com a cultura em que se pretende desenvolver. O Serpro procurou desenvolver como prática gerencial uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação e aprendizado contínuo, o que se mostrou ser uma das preocupações fundamentais da alta administração. De acordo com Cassapo (2003), para uma implementação de GC bem sucedida, a cultura necessita ser aderida pelos colaboradores. De fato, o documento da empresa prevê um processo de sensibilização, contudo, esse processo não foi detalhado. Na fala de outro entrevistado o fator se mostrou como um dos maiores desafios, uma vez que é

de extrema seriedade que a apoio dos colaboradores à proposta seja efetiva, conforme dados da pesquisa bibliográfica.

Os autores citaram também outro aspecto relacionado: a iniciativa de GC, que propicia eco aos princípios e valores organizacionais, deve ter o respaldo da liderança (CASSAPO, 2003) e compreende-se claramente por meio da pesquisa documental de que na empresa, o responsável por criar a cultura ideal é o gerente; tal responsabilidade sobre eles foi citado, inclusive, como uma questão conflituosa no processo de implementação de GC.

O fator Sistemas de informação foi citado com proeminência pelos entrevistados. O documento de Política e de Processo do Serpro de GCO prevê o desenvolvimento de uma solução de TI aplicada à GCO, que contemple os itens:

- a) portal Corporativo SERPRO;
- b) base SERPRO de Conhecimentos (incluindo CRM e GED);
- c) ambiente de colaboração (CHAT, FÓRUNS, Workflow, EAD, etc);
- d) integração dos sistemas internos (corporativos e setoriais);
- e) integração das aplicações de escritórios (ex.: Office);
- f) sistemas de controle de acesso;
- g) ferramenta de pesquisa;
- h) solução como foco auto-sustentável.

Por fim, foi desenvolvido o Portal Corporativo SERPRO, no ambiente Intranet, que integra em uma janela única, os itens citados acima. Nele os funcionários têm acesso integrado aos fluxos de dados, informações, idéias e experiências, relacionadas ao desenvolvimento das atividades, à realização dos negócios e da estratégia empresarial do SERPRO. O objetivo é incentivar e facilitar a colaboração entre pessoas, os times e o compartilhamento de informação, idéias e experiências, de forma a contribuir para a reconstrução, aplicação e preservação dos conhecimentos, e também para o desenvolvimento das competências. Contempla o acesso aos sistemas internos, a bases CDISERPRO; a Base SERPRO de Conhecimentos e suas ferramentas: Árvore Serpro de Conhecimentos, Contribuição de Conteúdos, Pesquisa, Comunidades e Comunicação Empresarial; o Sistema PERFIL, ferramentas de Fórum e Chat.

Tais práticas também são contempladas por Cassapo (2003) e Terra (2001), que comentam que o sistema deve ter acesso descomplicado e de fácil entendimento atingindo à todos os funcionários. Alguns entrevistados comentam sobre a Universidade Corporativa Serpro que foi uma solução de fato foi assertiva e obteve resultados positivos. Contudo, não há demais informações do funcionamento atual do sistema. Um dos entrevistados comenta, inclusive, que foi um dos maiores desafios de implantar o sistema, mas que as soluções foram encontradas com rapidez.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento ganha cada vez mais importância nas organizações, constituindo-se como diferencial competitivo e proporcionando à empresa novas possibilidades de criação e inovação. No entanto, a oferta excessiva de informações e conhecimento em relação à demanda dificulta sua manipulação e uso. Deste modo, surgem novas oportunidades de gestão, dentre elas a Gestão do Conhecimento, que convém como ferramenta de estratégia empresarial para a alta administração, dada sua importância.

Dessa maneira, conhecimento é a chave do poder no mundo dos negócios, deste modo deve-se geri-lo para assim transformá-lo em valor para a organização. Adicionalmente, a gestão do conhecimento pode auxiliar a empresa na composição de produtos e serviços tangíveis e na criação de inovações que gerem valor.

Pautando-se então no cenário ora construído, o presente trabalho buscou responder o seguinte problema de pesquisa: quais fatores de convergência entre aspectos teóricos e práticos sobre implementação de GC na empresa Serpro? Ante o problema, foi proposta uma conjectura de resposta por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas na empresa Serpro. Auxiliado em tais ferramentas, infere-se que o problema teve instrumentos necessários para ser respondido, deste modo, conclui-se que todos os fatores citados na pesquisa bibliográfica (inovação, estrutura organizacional, cultura, ambiente, sistemas de informação, medição de desempenho e compartilhamento de conhecimentos) foram corroborados como práticas na empresa estudada, alguns com maior unanimidade na fala dos entrevistados e outros apresentaram menor números de citações.

Retomando o objetivo geral deste artigo: identificar fatores de convergência entre aspectos teóricos e práticos no processo de implementação de GC na empresa Serpro, o mesmo foi atingido por meio da pesquisa realizada na revisão de literatura identificando aspectos teóricos. Os aspectos práticos, estes foram identificados com a pesquisa documental à parte do documento sobre implementação de GC do Serpro bem como entrevistas semi estruturadas com servidores que participaram da implementação de GC na empresa.

Por conseguinte, houve o alcance dos objetivos específicos:

- a) Levantar fatores relevantes referentes à implementação da GC;
- b) Identificar práticas de uma empresa que adotou o processo de implementação de GC;
- c) Comparar informações obtidas por referencial teórico com as práticas e resultados identificados na empresa escolhida.

O primeiro objetivo específico foi refletido no Referencial Teórico, no tópico: Fatores Teóricos à Implementação da Gestão do Conhecimento (2.2). Autores de renome relacionados à Gestão do Conhecimento como: Stewart, Terra e Nonaka e Takeuchi foram revisados quanto aos conceitos e ferramentas.

O objetivo específico (b) foi verificado nas conclusões das entrevistas semi-estruturadas realizadas com servidores do Serpro que participaram do processo de implementação de GC no qual as falas conciliaram-se às teorias citadas. Desta forma, os fatores práticos receberam as explicações embasadas.

O objetivo específico (c) foi explanado no tópico: Discussão e Análise dos Resultados (4) conciliando-se às teorias citadas. O resultado da convergência entre os dois aspectos estudados, pode ser visualizado nos quadros 1 e 2 que se encontram no item 4 sobre discussão e análise dos dados é possível visualizar aqueles fatores citados por autores e entrevistados.

Diante do exposto, considera-se que o objetivo a que se propôs a pesquisa, de analisar se fatores teóricos sobre gestão do conhecimento estão condizentes com o processo de implementação de GC na empresa Serpro foi plenamente atingido. Pois o estudo contemplou a adoção da maioria dos fatores no processo de implementação, identificando suas formas de práticas e ferramentas utilizadas para o processo de implementação de GC.

Percebeu-se que os fatores bem como as práticas relacionadas citados pelos autores mencionados estão condizentes com aqueles desenvolvidos na empresa. Contudo, alguns fatores aludidos por autores não foram referidos na fala dos

entrevistados como foi o caso dos quesitos Ambiente e Inovação. Ainda assim, os fatores tiveram relevantes citações nas falas dos entrevistados e na pesquisa documental, e então puderam ser analisados.

5.1 Limitações

Variadas limitações foram encontradas no decorrer da elaboração da pesquisa, sendo comum em todo o estudo científico. A pesquisa permitiu visualização parcial do cenário de implementação de GC no Serpro, pois não foram disponibilizados materiais suficientes, somente dois capítulos do programa de implementação de GC na empresa. Apresentou-se também a limitação de ter contato com a participação de apenas quatro profissionais entrevistados. Isso se deu devido dificuldade em estabelecer contato e pela indisponibilidade dos participantes, sua difícil localização e acesso aos mesmos. O curto período de tempo disponível para entrega do relatório final também se apresentou como uma limitação a ser relevada.

5.2 Sugestões e Recomendações

Reflexões emergem a partir desse estudo, reconhecendo a necessidade de informações mais aprofundadas sobre o caso que, até então, são poucos o acesso à documentos. Espera-se, portanto, que sejam realizados estudos posteriores que abordem de modo mais específico o processo de implementação de GC e também em diferenciadas empresas.

Essa pesquisa, que responde ao questionamento de como a teoria e prática podem chegar à conseqüentes comuns ou não, abre caminho para novos estudos que se aprofundem no caso e amplifiquem os conhecimentos a respeito deste, e alertam as empresas e aos profissionais para a possibilidade de exploração desta ferramenta.

6. REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. *Casos, Experiência E Práticas de Empresas Públicas*. Ed. Qualitymark, 2008.

BARBOSA, José Geraldo Pereira; GONÇALVES, Antônio Augusto; SIMONETTI, Vera; LEITÃO, Altino Ribeiro. *A Proposed Architecture for Implementing a Knowledge Management System in the Brazilian National Cancer Institute*. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_888.pdf>. Acesso em: 17/03/12.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa. Edições 70, 2004.

BASSANI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia; QUELHAS, Osvaldo; ROSSETTI, Androaldo. *A empresa como sede do conhecimento*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n2/v13n2a05.pdf>>. Acesso em: 12/03/12.

CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. *Análise da nova gestão conhecimento: perspectivas para abordagens críticas*. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362007000100009&script=sci_arttext>. Acesso em: 20/03/12.

CASSAPO, Felipe. *Gestão do Conhecimento e E-Learning na Prática*. Ed. Negócio, 2003.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Vencendo com as Melhores Idéias: Como Fazer as Grandes Idéias Acontecerem na sua Empresa*. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo. Atlas, 2007, 4 ed.

MACHLUP, F., MANSFIELD, U. *The Study of Information. Interdisciplinary Messages*. New York: Wiley, 1983.

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

NONAKA, Ikujiro; KROGH, Georde Von; ICHIJO, Kazuo. *Facilitando A Criação De Conhecimento Reinventando A Empresa Com O Poder Da Inovação*. 1 ed. CAMPUS, 2001.

REUSING PACHECO, Ana Paula; SALLES, Bertholdo; GARCIA, Marcos; SANTOS, Néri. *A organização baseada no conhecimento: Novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento*. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010019652008000100006&script=sci_abstract&tling=pt>. Acesso em: 24/04/12.

ROSSATO, Maria Antonieta. *Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência e valorização do intangível*. Ed. Interciência, 2003.

STEWART, T.A. *A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século*. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANTIAGO JR., Jose Renato Satiro. *Gestão Do Conhecimento: A Chave Para O Sucesso Empresarial*. 1 ed. Novatec, 2004.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial*. Ed. Negócio, 2000.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu e KRU GLIANSKAS, Isak. *Gestão do Conhecimento na Pequena e Média Empresa*. Ed. Negócio, 2003.