

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**NEUSA CRISTINA SCHNORENBARGER**

**O perfil e o papel do gestor do conhecimento em empresa de tecnologia da  
informação: Estudo de caso na CIGAM**

**NOVO HAMBURGO**

**2014**

Neusa Cristina Schnorenberger

O perfil e o papel do gestor do conhecimento em empresa de tecnologia da  
informação: Estudo de caso na CIGAM

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do  
título de especialista em Gestão Empresarial  
pelo MBA em Gestão Empresarial da  
Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Jerônimo Lima

Novo Hamburgo

2014

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos a minha família, que viabilizou a oportunidade de participar deste MBA em Gestão Empresarial, sempre com muita compreensão e carinho. Ao meu orientador, Prof. Dr. Jerônimo Lima, que esteve sempre à disposição, me ajudando e mostrando o rumo a seguir. E, por fim, agradeço à Cigam Software de Gestão, que esteve de portas abertas, aceitando que eu desenvolvesse este trabalho a partir da sua realidade.

## RESUMO

A gestão do conhecimento é um dos assuntos mais comentados atualmente no mundo corporativo. As empresas buscam estar à frente de seus mercados criando áreas em seus organogramas para sistematizá-la e buscam pessoas que desempenhem o papel de gestor do conhecimento para fazer este processo acontecer eficazmente. Esta pesquisa tem como objetivo geral elaborar uma descrição de cargo para definir o perfil e o papel do Gestor do Conhecimento para uma empresa de tecnologia da informação. Para o seu desenvolvimento, utilizou-se uma abordagem qualitativa com um estudo de caso na empresa Cigam Software de Gestão. A análise se baseou no referencial teórico, que foi estruturado de forma a contextualizar a sociedade atual, os conceitos básicos da gestão do conhecimento, o conceito da gestão do conhecimento organizacional, as práticas de gestão do conhecimento que são mais utilizadas, os modelos de estruturação organizacional que facilitam o fluxo do conhecimento e um detalhamento sobre o perfil e o papel do gestor do conhecimento; em visitas de *benchmarking* em empresas que já possuem a gestão do conhecimento instituída; e em entrevistas com os gestores da empresa estudada para obter as expectativas dos mesmos em relação ao tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento. Gestor do Conhecimento. Gerente do Conhecimento.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Espiral do Conhecimento.....	17
Figura 2: Estrutura organizacional da Cigam Software de Gestão.....	34
Figura 3: Localização da Gestão do Conhecimento na Estrutura Organizacional da Cigam Software de Gestão .....	47

## LISTA DE SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CIC – Central de Inovação e Conhecimento

CKO – *Chief Knowledge Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

ERP CIGAM – ERP desenvolvido pela empresa Cigam Software de Gestão

GED – Gerenciador Eletrônico de Documentos

MIC – Metodologia de Implementação Cigam

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SCM – *Supply Chain Management*

TI – Tecnologia da Informação

UCC – Universidade Corporativa Cigam

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
2.1 CONTEXTO E CONCEITOS BÁSICOS.....	11
<b>2.1.1 Sociedade do Conhecimento</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1.2 Conceitos básicos</b> .....	<b>15</b>
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
2.3 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
2.4 MODELOS DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL QUE FACILITAM A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	26
2.5 GESTOR DO CONHECIMENTO .....	29
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>33</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	33
<b>3.2.1 Descrição da empresa estudada</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2.2 Benchmarking</b> .....	<b>36</b>
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	39
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	39
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DO MÉTODO .....	39
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>40</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO CARGO DE GESTOR DO CONHECIMENTO.....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento é um dos assuntos mais comentados atualmente no mundo corporativo. As empresas buscam estar à frente de seus mercados criando áreas em seus organogramas para sistematizar as atividades de criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção do conhecimento que formam o processo de gestão do conhecimento para garantir sua competitividade (SBGC, 2010). Além disso, buscam pessoas que desempenhem o papel de gestor do conhecimento, que é responsável por fazer esse processo acontecer.

O conhecimento, para Alvarenga Neto (2008), representa a ação das pessoas a partir da combinação da informação em determinado contexto, somando suas experiências. O mesmo autor sugere que o conceito da gestão do conhecimento pode ser definido como um conjunto de atividades que promovem o conhecimento organizacional, possibilitando que as empresas e seus colaboradores alcancem os objetivos organizacionais e maximizem sua competitividade.

É a partir deste contexto que este trabalho se desenvolve, com o objetivo de elaborar um plano de ação para definir o perfil e o papel do gestor do conhecimento na CIGAM Software de Gestão, empresa gaúcha especializada no desenvolvimento de software de gestão empresarial.

A pesquisa se vale da análise de modelos de implantação da gestão do conhecimento e também do perfil e do papel do gestor do conhecimento disponíveis na literatura acadêmica e comercial especializada. Além disto, efetuou *benchmarking* em empresas renomadas para obtenção de lições aprendidas sobre o tema pesquisado.

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro traz a introdução, detalhando os objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico que contextualiza a gestão do conhecimento. O capítulo 3 trata da metodologia utilizada na pesquisa. O capítulo 4 expõe o plano de ação sugerido para a definição do perfil e papel do gestor do conhecimento na empresa estudada. O capítulo 5 traz as considerações finais do trabalho.



## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Estruturar a gestão do conhecimento e definir o perfil e o escopo de trabalho do gestor do conhecimento nas organizações ainda é um desafio, pois, por tratar-se de uma área relativamente nova, ainda existem muitas discussões sobre o seu objetivo de atuação, sua localização no organograma e as competências do profissional que deve atuar nessa área.

Segundo Rossetti (2008), é necessário discutir diversos aspectos tais como o papel da alta gerência, novas práticas de organização do trabalho, desenvolvimento de processos específicos para facilitar as práticas e políticas de gestão de recursos humanos, novas tecnologias de informação e comunicação e o relacionamento com os ambientes interno e externo.

Também se deve considerar como base os conceitos das organizações criadoras do conhecimento, as quais, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), são aquelas que rapidamente criam novos conhecimentos que são disseminados e incorporados em seu ambiente organizacional para serem aplicados em seus produtos e serviços, mantendo-se, assim, competitivas e inovadoras no mercado.

A inovação é definida no Manual de Oslo como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 1997, p. 55). É um elemento fundamental para a gestão do conhecimento, visto que resulta da criação de novos conhecimentos a partir da combinação dos conhecimentos que a organização já possui.

Para ajudar na consolidação da mudança estrutural, além da inserção no organograma e definição do gestor do conhecimento, das alterações de processos e novas tecnologias, Rossetti (2008) ressalta que é necessário mudar a cultura organizacional para a gestão do conhecimento. A cultura organizacional é definida por Angeloni (2008) como o conjunto de crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais ou, ainda, como um reflexo da forma como a organização é vista pelos seus integrantes.

Existem modelos que já podem ser utilizados para a inserção da gestão do conhecimento no ambiente organizacional. De acordo com Rossetti (2008), o modelo de organização inovadora tem por finalidade favorecer a criação e a aplicação do conhecimento; a organização colateral visa resolver problemas complexos, não rotineiros e de longo prazo; e a organização em hipertexto está voltada para a inovação. Talvez não seja possível implementar exatamente um destes modelos, mas o importante é colocar aquilo que é adequado à realidade da empresa estudada.

Para conduzir a gestão do conhecimento dentro da organização, existe uma nova função, chamada de gestor do conhecimento. Gonçalves (2006) diz que dentre as responsabilidades desta função está a de identificar e localizar o conhecimento estratégico da organização ou, ainda, o conhecimento chave para a competitividade e, então, criar práticas que estimulem a disseminação desse conhecimento no ambiente organizacional.

Diante do que foi exposto, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual o perfil e o papel indicados para o gestor do conhecimento em uma empresa de tecnologia da informação?**

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral determina o propósito da pesquisa, e os objetivos específicos detalham os passos que serão realizados nesse sentido.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma descrição de cargo para definir o perfil e o papel do gestor do conhecimento na empresa estudada.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o perfil e papel do gestor do conhecimento nas organizações a partir da literatura acadêmica e comercial especializada;

- Realizar *benchmarking* em empresas que possuem o cargo de gestor do conhecimento para obtenção de lições aprendidas sobre o tema pesquisado.
- Analisar as necessidades da empresa estudada em relação às atividades do processo de gestão do conhecimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Para a gestão empresarial, esta pesquisa justifica-se pela necessidade que as organizações possuem, de forma geral, de gerir o conhecimento em seus ambientes de trabalho em função do mercado altamente competitivo.

Para a área de tecnologia da informação, mais especificamente, a gestão do conhecimento é uma tendência de mercado já sendo estudada e implementada, especialmente em empresas de serviços intensivos em conhecimento.

A partir do estudo da literatura sobre o tema e da análise das lições aprendidas pelas empresas que possuem a gestão do conhecimento inserida em seu contexto, obtidas por meio de visitas de *benchmarking*, será elaborado um plano de ação para a definição do perfil e papel do gestor do conhecimento na empresa estudada.

Por tratar-se de empresa prestadora de serviços em sistemas de gestão, a CIGAM Software de Gestão tem o conhecimento como um dos seus principais ativos. Por este motivo, mostrou-se aberta ao tema, permitindo acesso total às informações pertinentes e tendo interesse em analisar as possíveis sugestões oriundas desta pesquisa.

O principal motivador da pesquisa, no entanto, reside no fato de que a pesquisadora, por fazer parte do quadro de colaboradores da empresa estudada e ter o cargo de Coordenadora da Gestão do Conhecimento, busca conhecer e compreender melhor o tema pesquisado para poder apoiar no processo de mudança e consolidação da gestão do conhecimento, promovendo, assim, a sua integração com as demais áreas e também a sua inserção na cultura organizacional da empresa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica apresenta o contexto e os conceitos básicos necessários ao aprofundamento do tema no desenvolvimento da pesquisa, abordando a sociedade do conhecimento, a gestão do conhecimento, os modelos de estruturação da área de gestão do conhecimento e o gestor do conhecimento nas organizações, para auxiliar na criação do plano de ação proposto por este estudo.

### **2.1 CONTEXTO E CONCEITOS BÁSICOS**

Esta seção faz a contextualização do momento atual da sociedade econômica e a definição de conceitos básicos relevantes à gestão do conhecimento.

#### **2.1.1 Sociedade do Conhecimento**

A Sociedade do Conhecimento ou Era do Conhecimento ou, ainda, denominada como Era da Informação, conforme Drucker (1997), iniciou com o fim da Era Industrial, logo após a Segunda Guerra Mundial, tendo a tecnologia e o conhecimento como fatores principais na sua concepção, além da promoção de grandes transformações em todas as áreas da sociedade.

De acordo com o mesmo autor, o recurso econômico básico a partir desta era passa a ser o conhecimento, deixando de lado o capital e os recursos naturais, alterando, dessa forma, o cenário político, econômico, social e tecnológico da sociedade.

Neves (2009) confirma esta afirmação dizendo que a informação e o conhecimento se tornaram o mais importante dos recursos produtivos, transformando-se no mais valioso filão de consumo.

No cenário político e econômico, segundo Drucker (1997), a nação-estado não é mais a única unidade de integração política no poder, passando a ter um sistema no qual competem as estruturas transnacionais, também chamadas de multinacionais, ou seja, empresas que possuem unidades em mais de um país. De acordo com Neves (2009), isto se deu porque essas

empresas começaram a ver oportunidades nos países emergentes, já que o mercado dos países desenvolvidos se encontrava saturado.

A sociedade, principalmente nos países desenvolvidos, cria novas classes sociais. Drucker (1997) afirma que a classe dos proletariados, que dependia totalmente dos capitalistas, dominantes dos meios de produção, é substituída por trabalhadores com mais domínio de conhecimento, que acabam se constituindo nos principais grupos sociais.

Para Alvarenga Neto (2008), a informação, o conhecimento, a inovação e a educação continuada são as vantagens mais competitivas e sustentáveis nessa nova era. E Raich e Dolan (2010) complementam que o objetivo desta era é inovar e se reinventar.

Drucker (1997) afirma que é uma era de organizações que são definidas como um grupo composto por especialistas que trabalham em prol de um objetivo comum. Tal afirmação é complementada por Shigunov Neto (2006), para o qual o conhecimento como um elemento fundamental é gerador de riqueza para as organizações.

Sendo o conhecimento o recurso mais importante para as organizações dessa era, Buoro (2007) afirma que a sociedade do conhecimento trouxe um novo tipo de competição, baseada na construção de competências específicas para a aquisição do conhecimento e da inovação, que se traduzem em ativo intangível gerador de retorno crescente, enquanto que ativos tangíveis ou materiais depreciam ao longo do tempo. Alvarenga Neto (2008) complementa que a inovação pode ser radical, quando disponibiliza algo novo no mercado, ou pode ser incremental, quando inclui uma melhoria em algo que já existe.

Em termos de competência, Borges (1995) destaca que os trabalhadores se depararão com grandes desafios profissionais e deverão estar preparados para constantes mudanças, elevando o pensamento crítico para tomarem decisões e planejarem estrategicamente com mais agilidade. Com a descentralização do poder, as lideranças não ditam mais as regras, passando a atuar como facilitadoras na construção das ações dentro da organização.

Shigunov Neto (2006) coloca que as organizações precisam adequar suas estruturas em função da importância estratégica do conhecimento, atendendo, assim, às demandas de mercado de forma inovadora e competitiva.

Complementando, Borges (1995) destaca que se acaba com a produção em massa e se prioriza o produto customizado, com ciclos de vida mais curtos, diversificando as opções dos produtos e enfatizando o estilo de vida das pessoas. Dessa forma, diminui-se a quantidade produzida e se evita o estoque nas prateleiras.

Para contextualizar a Era do Conhecimento, também é preciso conhecer os paradigmas tecnoeconômicos, que “indicam o resultado do processo de seleção de uma série de combinações viáveis de inovações, provocando transformações que permeiam toda a economia e exercendo importante influência no comportamento da mesma.” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 25). Ainda, segundo Alvarenga Neto (2008), o paradigma que influencia a sociedade do conhecimento é o da tecnologia da informação, que tem como fator-chave a microeletrônica e a tecnologia digital e, como infraestrutura, as redes e sistemas.

Para Alvarenga Neto (2008), as principais características da Era do Conhecimento são: crescente complexidade dos novos conhecimentos e tecnologias utilizadas; aceleração dos processos de geração do conhecimento e inovações, com isso, acelerando também o ciclo de vida dos produtos e processos; crescente capacidade de codificação do conhecimento, agilidade na transmissão, armazenamento e processamento de grandes quantidades de informações; aprofundamento do conhecimento tácito, gerando a necessidade investimentos na gestão dos processos; mudança na gestão das organizações, gerando maior interligação entre as funções internas e órgãos externos; maior exigência do nível de qualificação dos recursos humanos.

A mudança proposta pela sociedade do conhecimento gera mais responsabilidade para toda a humanidade, dizem Raich e Dolan (2010), pois, a partir do momento em que se tem o conhecimento, não é mais possível voltar ao estado de ignorância e culpar os outros por tudo que acontece, ou seja, é preciso assumir os riscos por cada atitude tomada, seja no âmbito pessoal ou no âmbito profissional. Os autores ainda dizem que, nessa era, deve-se pensar em alternativas de soluções alinhadas às metas e aos objetivos da organização, e não em problemas. Para isso, precisa-se de um pensamento criativo, sistêmico e holístico para existir a capacidade de tomar decisões assertivas.

Sendo assim, Borges (1995) descreve a sociedade do conhecimento de forma sistêmica, ou seja, considerando que os processos devem ser analisados em sua totalidade e não individualmente, enfatizando a conectividade, integração e simultaneidade em tempo real.

Outro assunto que se destaca na sociedade do conhecimento é o empreendedorismo, que, de acordo com Raich e Dolan (2010), trata da criação, busca, distribuição, aplicação e melhoria do conhecimento, o que incentiva a pesquisa e o desenvolvimento no ambiente organizacional, tornando-se a ferramenta mais importante para o desenvolvimento de uma economia. Os autores ainda colocam que é cada vez maior o número de pessoas que estão investindo neste perfil empreendedor para melhorar suas competências.

As novas gerações possuem um perfil muito mais crítico e dinâmico, porém, é preciso analisar as consequências disso e de que forma as mesmas podem ser minimizadas e direcionadas.

De acordo com Raich e Dolan (2010), estamos vivendo num mundo volátil com grandes incertezas e com mudanças muito rápidas e até assustadoras, com o comportamento voltado para a ganância, guiado por valores materiais e poder; intolerância e egocentrismo; cegueira e egocentrismo cultural; desejo de dominar; falta de respeito; complacência e miopia.

Os autores apontam alguns marcos importantes que podem ajudar a mudar o futuro da humanidade na sociedade do conhecimento:

Valorizar a palavra: o sociólogo alemão Max Weber deixou na sua contribuição para o pensamento da administração três possibilidades de motivar as pessoas: a espada, para representar a força; o dinheiro, para representar a ambição; e a palavra, que representa o sonho. A sociedade é o resultado de seus sonhos, através de ações e tomadas de decisão que a levaram à espada através das guerras, e para o dinheiro, através da ganância excessiva de políticos e gestores. Por isso, é preciso sonhar para que a humanidade possa ser guiada para um mundo melhor.

O verdadeiro sentido da economia: vive-se num mundo em que só é importante aquilo que traz algum valor econômico, ou seja, no economismo. Mas é preciso se perguntar o que o investimento excessivo em produtos e

serviços traz de bom em termos de qualidade de vida, se vale a pena todo este esforço, e, além disso, assumir as responsabilidades por todos os atos que envolvam a sociedade.

Uma nova utopia: “Uma utopia é um sonho compartilhado de um ideal de sociedade” (RAICH; DOLAN, 2010, p. 14). O comunismo foi um exemplo de uma utopia que não deu certo, e atualmente as pessoas não possuem um ideal coletivo, se contentando em achar que os outros vão fazer algo para mudar o mundo. Se for criada uma nova utopia, a humanidade se sentirá motivada para criar novos objetivos representativos e seguir adiante. A sociedade se transformou e cabe a cada indivíduo utilizar a informação e o conhecimento a favor do bem da humanidade.

### **2.1.2 Conceitos básicos**

Esta seção trata do conceito de ambiente, uma vez que é citado nas demais definições e, conforme Carvalho (2012), é o fator que faz com que o conhecimento flua no processo da gestão do conhecimento dentro das organizações, também podendo ser chamado de contexto capacitante ou, em japonês, “Ba”.

Segundo este autor, por não ser uma verdade absoluta, estática ou imutável, o conhecimento é determinado pelo tempo e espaço em que está inserido. Portanto, o ambiente deve ser entendido pelas organizações como uma estruturação temporária e mutável para que faça sentido a cada grupo de indivíduos. O ambiente “Ba” pode ser físico, virtual ou mental.

Além do conceito de ambiente, é importante também conceituar dado, informação e conhecimento, uma vez que possuem definições diferentes e influenciam no entendimento da gestão do conhecimento.

De acordo com Alvarenga Neto (2008), dado trata apenas de uma observação sobre alguma coisa e é facilmente levantado e quantificado, não possuindo significado, visto que não está vinculado a um contexto. Já a informação tem um propósito, ou seja, pressupõe que o receptor fará alguma análise e obterá um significado sobre o conteúdo. E os dados deixam de ser dados quando agregam valores pela contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação.



Chega-se então ao conhecimento, que “representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 19). De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento pode ser dividido em tácito e explícito.

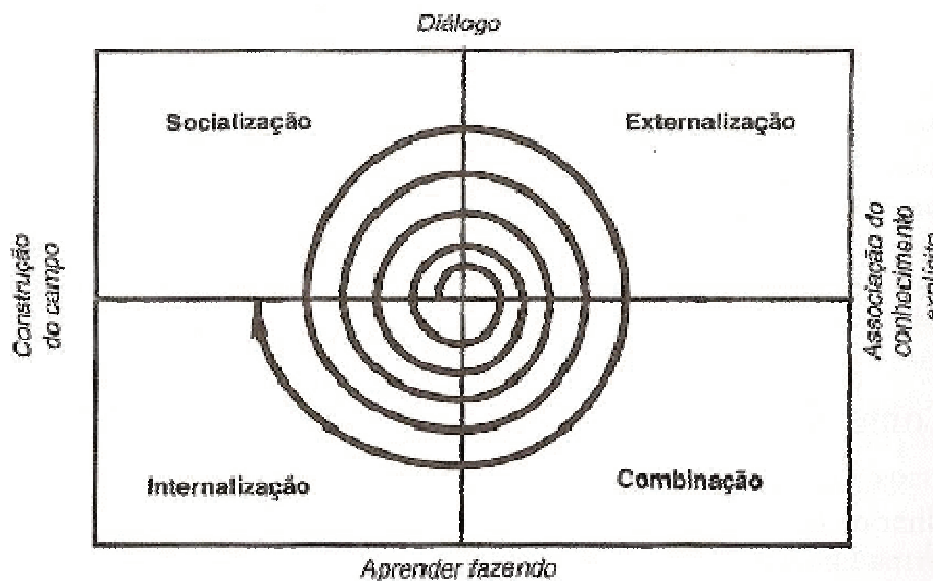
O conhecimento explícito “pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19). Sendo assim, fica mais fácil o seu compartilhamento quando se tem um ambiente ou contexto capacitante adequado.

Já o conhecimento tácito “está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19), sendo de difícil disseminação. Está relacionado com duas dimensões: a técnica, relativa aos conhecimentos profissionais, e a cognitiva, relacionada com as crenças individuais.

Rego (2012) coloca que para haver o compartilhamento do conhecimento, é preciso ter pelo menos duas pessoas: uma para externalizar e outra para internalizar o conhecimento, o que pode trazer questões relacionadas ao poder. Como conhecimento pode representar o poder, quem compartilha pode estar perdendo o poder em relação ao outro.

Sendo o conhecimento um dos recursos mais importantes da sociedade do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que ele é a fonte certa de vantagem competitiva. E Junges (2011) afirma que a combinação do conhecimento explícito e tácito gera a criação e conversão de novos conhecimentos para a organização pela espiral do conhecimento.

Figura 1: Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento parte das pessoas, que criam uma inovação e transformam-na em conhecimento organizacional. Este processo acontece através da espiral do conhecimento, com o conhecimento explícito e tácito, que possuem os seguintes padrões:

De tácito para tácito (socialização): quando uma pessoa passa um conhecimento tácito diretamente para outra, que aprende pela observação. É uma forma de difícil disseminação.

De explícito para explícito (combinação): quando são combinados conhecimentos explícitos através de relatórios ou documentos, criando um novo conhecimento.

De tácito para explícito (externalização): quando o conhecimento tácito é convertido para explícito por meio de documentos, facilitando, assim, a sua disseminação.

De explícito para tácito (internalização): a partir do compartilhamento do conhecimento explícito, as pessoas ampliam também o seu conhecimento tácito.

A expressão “espiral do conhecimento” é utilizada porque estes padrões vão se repetindo a partir de um pequeno grupo até chegar a toda a organização, mantendo uma renovação constante do conhecimento. Como existem algumas barreiras para a criação do conhecimento, são necessárias

ações que o promovam dentro da organização, dizem Nonaka e Takeuchi (2008).

Os mesmos autores colocam que as barreiras podem ser individuais, ou seja, a resistência ao novo, ao que pode desacomodar pode ser exclusivamente do indivíduo. Os gestores possuem uma visão otimista e acreditam que novas ideias, novos produtos ou processos serão facilmente compreendidos e adotados por suas equipes, mas é neste momento que a resistência ou barreira aparece. Ela pode se dar pela acomodação limitada ou pela ameaça à imagem do colaborador, pois sempre que recebem algo novo, as pessoas entendem a partir de suas experiências e vivências, podendo se sentir confrontadas e desmotivadas quando não possuem o conhecimento suficiente sobre o assunto. Além disso, a resistência aparece no momento em que se torna necessária a mudança na forma de se fazer algum processo ou rotina.

As barreiras também podem ser organizacionais, pelos ambientes desafiadores que existem dentro das organizações, onde cada vez mais as pessoas trabalham em equipes. Tendo cada indivíduo o seu conhecimento adquirido de acordo com o seu contexto, faz-se necessário administrar o conhecimento de todos para o atingimento de uma meta ou objetivo, dizem Nonaka e Takeuchi (2008).

Tais barreiras estão relacionadas à linguagem, ou seja, à necessidade de uma linguagem legitimada, que permita que o conhecimento transmitido por uma determinada pessoa possa ser compreendido por todos do grupo; às histórias organizacionais, que estão relacionadas à memória organizacional e podem desmotivar as pessoas para a aceitação de novas ideias, visto que situações parecidas podem não ter funcionado em algum momento anterior; aos procedimentos, que hora podem padronizar e agilizar a execução de tarefas complexas, mas, ao mesmo tempo, podem inibir a inserção de inovações, por não permitirem que sejam feitas experimentações; e, por fim, os paradigmas da empresa, as visões e missões que alinham o pensamento à estratégia organizacional, mas que, também, deixam as equipes presas a estes paradigmas, defendem Nonaka e Takeuchi (2008).

Quanto à sua promoção, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que a criação do conhecimento está relacionada ao compartilhamento do

conhecimento tácito, que permite a criação de novos conceitos, os quais devem ser justificados e levados a uma construção de propósito e a um nivelamento transversal do conhecimento. Carvalho (2012) também chama de compartilhamento de conhecimento tácito, justificação de conceitos, criação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento. Para que isso aconteça, Nonaka e Takeuchi (2008) ressaltam cinco promotores do conhecimento:

a) Incutir uma visão de conhecimento: a visão de conhecimento “ênfatiza a necessidade de passar da mecânica estratégia de negócio à importância de se criar uma visão geral do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 129) e deve ser disseminada dentro da organização até que se torne parte da mesma, partindo principalmente da alta liderança, facilitando, assim, a criação de novos conhecimentos que poderão levar a novas inovações.

b) Gestão de conversações: a conversação facilita a comunicação e é uma das formas de compartilhar o conhecimento tácito dentro das organizações. Além disso, contribui para que as pessoas compartilhem suas experiências sobre um determinado assunto e criem um novo conceito. Porém, é importante criar um ambiente adequado para que o objetivo da conversação seja alcançado.

c) Mobilização de ativistas do conhecimento: os ativistas do conhecimento “são os divulgadores do conhecimento na empresa, espalhando a mensagem a todos” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 132). Sua principal atividade é evitar que experiências negativas no passado afetem novos projetos com os seguintes propósitos: foco na inicialização da criação do conhecimento; redução do tempo e do custo necessários para a criação do conhecimento; alavancagem de iniciativas de criação do conhecimento por toda a organização; melhoramento das condições daqueles engajados na criação do conhecimento, relacionando suas atividades ao quadro geral da empresa; preparação dos participantes da criação do conhecimento para novas tarefas nas quais seu conhecimento é necessário; e inclusão da perspectiva das equipes no debate mais amplo de transformação organizacional.

d) Criação do contexto correto: este promotor se refere às estruturas organizacionais que possuem um ambiente propício para a criação do

conhecimento, com equipes multifuncionais que favorecem a comunicação e colaboração entre as mesmas.

e) Globalização do conhecimento local: as organizações com unidades espalhadas por vários locais, dentro ou fora do país, podem globalizar o seu conhecimento, levando as melhores práticas de uma unidade para outra, criando centros de pesquisa e desenvolvimento em locais que valorizam mais este assunto, o que beneficia toda a organização. Porém, para evitar resistência ao conhecimento que vem de fora, é fundamental que sempre fiquem atentas aos resultados e à característica de cada unidade.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento acontece com maior intensidade nas chamadas organizações do conhecimento, definidas como “uma organização composta por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho por meio de *feedback* sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração” (HBR, 2000, p.10). Alvarenga Neto (2008) complementa que estas organizações processam conhecimento internamente e utilizam-no externamente, considerando o trabalhador do conhecimento como fonte principal de inteligência e reconhecendo o conhecimento como recurso estratégico.

A partir deste contexto, a gestão do conhecimento pode ser definida como “um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização do conhecimento no âmbito organizacional” (ANGELONI, 2008, p. 2).

Para fins deste trabalho, adota-se a definição de gestão do conhecimento proposta pela SBGC (2010), segundo a qual “é o processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas de uma organização”.

Terra e Kruglianskas (2003) afirmam que a gestão do conhecimento implica mudanças nas várias dimensões da organização, tais como: o papel da alta administração, dando ênfase ao aprendizado; novas práticas de

organização do trabalho, focando na criação de equipes multidisciplinares; desenvolvimento de processos que facilitem o fluxo do conhecimento; práticas e políticas de recursos humanos; novas tecnologias de informação e comunicação; novas formas de medir resultados e, por fim, novas formas de aprendizado.

Os mesmos autores ainda colocam que a gestão do conhecimento pode acontecer a partir da experiência sobre determinado assunto, seja ela própria ou obtida através de terceiros, sendo necessário que exista um mecanismo chamado memória organizacional, que representa o conhecimento registrado e organizado dentro da empresa. Com a possibilidade de consultas em situações semelhantes no presente, evita-se que tentativas já experimentadas ou vivenciadas dentro do mesmo contexto sejam novamente implementadas.

Alvarenga Neto (2008) complementa que um dos objetivos da gestão do conhecimento é dar condições para a organização utilizar o conhecimento sempre da melhor forma possível. Está relacionada com a criação e uso do conhecimento, com a gestão da inovação e criatividade, com o compartilhamento de informações, com a aprendizagem organizacional, com a mensuração e consolidação do capital intelectual e, também, com o ambiente adequado, que cria as condições favoráveis para a gestão do conhecimento.

Angeloni (2008) coloca que a gestão do conhecimento organizacional também depende da cultura organizacional, visto que ela está muito atrelada ao conhecimento tácito e, conseqüentemente, às pessoas, o que faz com que as organizações tenham que conhecer um pouco da psique de quem faz parte do ambiente organizacional.

Brito (2012) destaca que a gestão do conhecimento gera riqueza e que seu sucesso depende da organização deixar que a responsabilidade sobre ela seja compartilhada com os vários grupos existentes. Além disso, para que agregue valor à organização, o autor divide a avaliação da gestão do conhecimento em processo tático e processo estratégico.

O processo tático se refere ao uso diário do conhecimento para avaliação de demandas e oportunidades de mercado, estando relacionado a obter, utilizar, aprender e contribuir com o conhecimento. Já o processo estratégico visa longo prazo, alinhando o capital intelectual com o estratégico, e

está relacionado com avaliação, construção e descarte do conhecimento, diz Brito (2012).

Souza (2012) menciona que a gestão do conhecimento tem duas dimensões intrinsecamente relacionadas: a epistemológica, associada à combinação do conhecimento explícito e tácito, permitindo a criação de novos conhecimentos a partir desses; e a ontológica, relacionada com as pessoas, ou seja, com o fato de que somente as pessoas podem criar conhecimento.

Quanto a sua inserção, Moura Júnior (2011) enfatiza que a gestão do conhecimento deve ser inserida na organização por meio de um processo de implantação de uma área ou setor de gestão do conhecimento para que o conhecimento possa receber o valor adequado. Esta implementação deve seguir um modelo e considerar os fatores culturais, técnicos, organizacionais, econômicos, processuais, comunicativos, motivacionais e estruturais, já mencionados anteriormente como fatores afetados pela gestão do conhecimento. No capítulo “Modelos de estruturação organizacional que facilitam a gestão do conhecimento”, serão abordados mais detalhadamente alguns modelos existentes na literatura. “A gestão do conhecimento só apresenta um resultado pleno e satisfatório para a organização quando todas as áreas estão capacitadas e engajadas no desenvolvimento do conhecimento como valor organizacional e vantagem competitiva” (CARVALHO, 2012, p. 60)

### 2.3 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento acontece por meio de práticas que “concretizam os processos e atividades de gerenciamento do conhecimento em ações rotineiras dos indivíduos ou grupos da organização” (MORENO, 2013, p. 3) e de ferramentas de apoio que ajudam no desenvolvimento do contexto capacitante (CARVALHO, 2012).

Carvalho (2012) afirma que a organização é que decide quais serão as práticas do conhecimento adotadas, sempre alinhando as mesmas com a estratégia do negócio. Quanto às ferramentas de apoio, normalmente estão ligadas à tecnologia da informação, como e-mails, intranet, grupos de discussão ou até mesmo os sistemas gerenciais que ajudam na tomada de decisão.

Carvalho (2012) apresenta e define algumas práticas utilizadas pelas organizações:

a) **Gestão Estratégica:** esta prática faz com que a organização considere o conhecimento como um fator importante na sua gestão, pois se alia com uma das promoções do conhecimento chamada visão do conhecimento, que alavanca a criação do mesmo, com os objetivos e as estratégias de médio e longo prazo. Isto significa que, ao definir uma nova estratégia, a organização deve buscar conhecimento sobre o mundo atual, sobre as projeções do futuro e, além disso, deve ajudar as pessoas a entenderem o que buscar como conhecimento relevante para o seu negócio. Outro ponto importante sobre essa prática é a possibilidade de construção de cenários, que permite ao gestor obter visões do futuro com base em decisões tomadas no presente. Uma ferramenta bastante utilizada para a gestão estratégica é o *Balanced Scorecard*, que ajuda na mensuração, acompanhamento e comunicação das estratégias dentro da organização, pois apresenta a relação entre os objetivos dentro de quatro perspectivas: da aprendizagem, dos processos, dos clientes e financeira.

b) **Gestão da Informação:** a gestão da informação “deve adquirir, armazenar, processar e disponibilizar dados e informações a quem deles precisar” (CARVALHO, 2012, p. 90). Ela circula por toda a organização e sua responsabilidade é também compartilhada com todos, não sendo somente do setor de Tecnologia da Informação. Assim sendo, é função da gestão da informação criar uma linguagem que seja comum a todos; organizar o conhecimento, através da criação da base de conhecimento; e facilitar o acesso a essa base de conhecimento, capacitando as pessoas a utilizarem de forma eficaz os conteúdos, sempre tomando cuidado com as restrições, ou seja, controlando o quê e quem pode acessar determinado assunto. Como ferramentas, podem ser utilizados os sistemas de tecnologia da informação e comunicação.

c) **Gestão de Processos:** esta prática acontece a partir do mapeamento e da descrição dos processos principais e de apoio da organização, que acabam compondo uma parte da base de conhecimento; da mensuração, que tem como objetivo identificar ações que visem o aumento da qualidade e produtividade dos processos; e do gerenciamento dos processos



organizacionais, que analisa e controla os mesmos. Quanto ao controle, é importante observar que se ele não existir, pode ocorrer o caos na organização, mas se for engessado, pode sufocar o fluxo do conhecimento, sendo necessário que as organizações encontrem um meio termo que possa trazer os resultados esperados. Como ferramenta, o *Balanced Scorecard* também pode ajudar, principalmente em relação à mensuração e ao gerenciamento.

d) Gestão de Projetos: a gestão de projetos é considerada uma prática de gestão do conhecimento pelo fato de que, além de ajudar no alcance dos objetivos estratégicos, com ações inovadoras, auxilia na criação do conhecimento. Esta criação acontece durante o ciclo de vida do projeto, que é composto pelas fases de iniciação, que define o objetivo e a aprovação do projeto; planejamento, no qual são detalhados os objetivos para se obter o escopo do projeto; execução, quando se executa o que foi planejado; monitoração e controle, que permite o acompanhamento do realizado e do planejado; e, por fim, pelo encerramento, no qual é formalizada a conclusão e são registradas as lições aprendidas do projeto. Essas fases estão relacionadas com a promoção do conhecimento, detalhada na seção “Conceitos Básicos”, manifestando-se da seguinte forma: a iniciação está relacionada com o compartilhamento e justificação de conceitos do conhecimento, o planejamento está ligado à criação e justificação de conceitos do conhecimento, a execução tem relação com a justificação de conceitos e construção de um arquétipo do conhecimento, e o encerramento diz respeito à difusão interativa de conhecimento.

e) Gestão do Capital Humano: gestão do capital humano não tem o mesmo significado da gestão de recursos humanos, já que se refere à aplicação do conhecimento para o atingimento dos objetivos estratégicos, ou seja, diz respeito ao conhecimento que as pessoas possuem e onde devem ser aplicados dentro da organização. As principais práticas de gestão do conhecimento dentro da gestão do capital humano são: educação corporativa, “que tem o objetivo de fortalecer o conhecimento e as competências organizacionais por meio da aprendizagem” (CARVALHO, 2012, p. 168); análise de lacunas do conhecimento, que identifica o que está faltando de conhecimento para que a organização atinja seus objetivos estratégicos; e o

mapeamento de competências, que corresponde aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas.

f) Gestão de Clientes: a gestão dos clientes, sejam eles internos ou externos, passa pela gestão do conhecimento, uma vez que a fidelização do cliente acontece a partir do momento em que ambas as partes se conhecem. O autor destaca a necessidade de se obter, também, o conhecimento tácito entre clientes e fornecedores, o que, além de revelar questões implícitas, corresponde a uma fonte de inovação para as organizações. Isso acontece através do relacionamento, pois, a partir do momento em que se está próximo do cliente, é possível saber o que ele está precisando e, assim, pode-se ficar alinhando informações desse tipo aos requisitos do mercado. No lado do fornecedor, existe uma lista de critérios que podem ajudá-lo na hora de ter seu produto ou serviço selecionado ou diferenciado entre outros. São eles: acesso, consistência, competência, atendimento, segurança, comunicação, limpeza, conforto, estética, qualidade dos bens, preço, integridade, velocidade e flexibilidade. Cabe ao fornecedor identificar os critérios relevantes ao seu negócio, para tomar as devidas ações necessárias para o atingimento das suas metas. A partir desse contexto, temos a inteligência competitiva, que auxilia na gestão de clientes dentro das organizações e pode ser definida como “um sistema de práticas de conhecimento altamente focado na competitividade com o intuito de auxiliar na tomada de decisão e gerar vantagem competitiva” (CARVALHO, 2012, p. 207).

g) Gestão da Inovação: a gestão da inovação, através das inovações radicais e incrementais, aparece como um dos principais produtos da gestão do conhecimento, visto que é fundamental para o crescimento e destaque da organização perante a concorrência e o mercado de forma geral. Sendo assim, é preciso que a organização tenha uma cultura de inovação, que possui duas dimensões: a interna e a externa. A dimensão interna trata da tolerância à divergência, tolerância a erros, equipes heterogêneas, investimentos em educação continuada, liderança inovadora, ambiente físico inspirador e comunicação fluente. E a dimensão externa diz respeito ao ambiente social em que a organização está inserida, deste de clientes e fornecedores até instituições de ensino.

Quanto aos sistemas de apoio, Carvalho (2012) cita: Sistema de gestão de desempenho, que monitora os indicadores estratégicos; Sistema de inteligência competitiva, que obtém informações que auxiliam na identificação de tendências, oportunidades e ameaças do mercado; Sistema de CRM – *Customer Relationship Management*, que automatiza os processos de atendimento ao cliente; Sistema ERP – *Enterprise Resource Planning*, que integra e apoia as operações da organização; Sistema de Workflow, que apoia o fluxo de trabalho; Sistema de gestão de conteúdo, aliado ao Sistema de gestão de documentos; Groupware, que dá apoio ao trabalho colaborativo; Sistema de gestão de competências, que apoia a gestão de pessoas; Sistema de gestão de projetos, que controla e monitora o andamento dos projetos; Portal corporativo; Sistema SCM – *Supply Chain Management*, que dá apoio à cadeia de fornecimento; e Sistemas inteligentes, que utilizam a inteligência artificial como forma de apoio à tomada de decisão.

#### 2.4 MODELOS DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL QUE FACILITAM A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O novo modelo de sociedade também requer uma nova estrutura organizacional, visto que é preciso incentivar a geração de ideias e inovação, além de promover a criação e a disseminação do conhecimento para acompanhar a rapidez e oscilação do mercado. Com um modelo tradicional, a estrutura centralizada dificultara a comunicação e o envolvimento dos trabalhadores do conhecimento na obtenção dos objetivos estratégicos. Portanto, a criação de estruturas mistas vem para facilitar este contexto e promover a gestão do conhecimento, diz Angeloni (2008).

Perrotti (2005) também destaca a importância do ambiente adequado para a gestão do conhecimento, enfatizando a necessidade de interação entre os conhecimentos tácito e explícito, defendendo o fato de que “criar o contexto adequado para a criação do conhecimento envolve estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz” (PERROTTI, 2005, p. 4).

A seguir serão descritos modelos de estruturas mistas, chamadas de organização inovadora, organização colateral e organização em hipertexto, que facilitam a promoção da gestão do conhecimento.

a) Organização Inovadora: Angeloni (2008) coloca que a organização inovadora possui duas estruturas: a inovadora, que concebe as novas ideias, e a operacional, que as implementa, sendo a estrutura formal da organização. Os papéis mais relevantes na organização inovadora são: o gerador ou defensor de ideias, que trabalha exclusivamente na criação de novas ideias; o patrocinador, que acredita na ideia e a leva adiante, sendo normalmente representado pelos gerentes de nível médio; e o orquestrador, que identifica o momento de teste e/ou implementação da ideia e faz a transição da organização inovadora para a operacional, estando, quase sempre, na alta gerência. Os dois últimos papéis mencionados trabalham nas duas estruturas.

b) Organização Colateral: A organização tradicional ou operacional cria uma estrutura colateral, composta por indivíduos de várias áreas e setores, constituindo um grupo com conhecimento e qualificações bem diferenciados. Seu objetivo é fazer com que essas pessoas dediquem parte do seu tempo na semana para tratarem de assuntos não muito definidos, mas complexos e sistêmicos, que exigem criatividade e inovação, afirma Angeloni (2008). A mesma autora complementa que essa estrutura tem um ciclo contínuo, no qual o problema é identificado e definido, soluções são propostas e, por fim, é feita a implementação. Mas é importante ressaltar que ela não é sinônimo de outras estruturas como força-tarefa, comitês e equipes de projetos, visto que sua principal característica é não ter um problema do cotidiano na estrutura operacional, e sim um desafio a ser trabalhado a longo prazo.

c) Organização Hipertexto: Angeloni (2008) afirma que a organização hipertexto se caracteriza pela conversão do conhecimento, ocorrida através dos modos de socialização, externalização, combinação e internalização, cujos conceitos foram descritos na seção “conceitos básicos”. E para que exista, a organização precisa criar uma estrutura não hierárquica e auto-organizada, que opere junto com a estrutura hierárquica formal. Hipertexto, como o nome diz, compreende vários níveis de texto, enquanto um texto convencional tem somente um nível. A organização hipertexto possui os seguintes níveis interconectados: o sistema de negócios, representado pela estrutura formal da

organização; a equipe de projeto, composta por pessoas de várias áreas que trabalham exclusivamente na criação do conhecimento; e a base de conhecimento, que é gerada a partir dos resultados das equipes de projetos e permite a disseminação do conhecimento. Sua principal característica é permitir que os indivíduos alternem suas funções constantemente dentro da organização de forma rápida e flexível, determinando a capacidade da criação do conhecimento, defende Angeloni (2008).

Estes modelos preveem a criação de estruturas paralelas que complementem as tradicionais, já que seu enfoque está na inovação, o que não se teria numa estrutura exclusivamente tradicional, complementa Angeloni (2008).

Para uma estrutura que facilite a gestão do conhecimento também é preciso um corpo gerencial adequado e capacitado para tal. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo de processo gerencial chamado *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo).

Para compreender este modelo, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que primeiro é preciso entender os modelos *top-down* (de cima para baixo) e *botton-up* (de baixo para cima). O primeiro trata-se de um modelo clássico, no qual a informação chega até a alta direção, que cria planos e ações que são distribuídos nos níveis mais baixos da hierarquia, ou seja, o conhecimento está limitado à alta gerência. Já no modelo *botton-up*, o conhecimento é criado pelos trabalhadores da linha de frente, com os gerentes servindo como patrocinadores. Nos dois modelos não há uma interação; o conhecimento é criado por alguns. O reconhecimento pela criação do conhecimento é associado à alta gerência ou à linha de frente, fazendo com que o gerente médio nem apareça.

O modelo *middle-up-down* potencializa e harmoniza, a partir do gerente médio, o conhecimento gerado pela alta gerência, que está focada na idealização do que deveria ser a organização, e pela linha de frente, que enxerga e convive com a realidade da organização, complementam Nonaka e Takeuchi (1997).

Para Carvalho (2012), a equipe é a responsável pela criação do conhecimento neste modelo. O papel da alta gerência é nortear a direção que a organização deve seguir, o da média gerência, de implementar as ações

definidas pela alta gerência, e a linha de frente fica responsável por criar os produtos e serviços de acordo com as ações determinadas. Desta forma, acumula-se conhecimento explícito e tácito, acontecendo a espiral do conhecimento, que é armazenado em uma base do conhecimento organizacional.

Para a manutenção destes modelos de estruturas e efetividade da gestão do conhecimento Rossetti (2008) propõe a criação de um escritório de gestão do conhecimento, com o objetivo de alinhar e integrar o conhecimento entre as áreas da organização. Neste escritório destacam-se os papéis de chefe do escritório, que tem o poder decisório sobre questões de gestão e também sobre a padronização de normas dos programas de gestão do conhecimento; os chamados “advogados”, que são pessoas com alto conhecimento em suas áreas de atuação; e os engenheiros do conhecimento, que, como analistas de negócio, sintetizam o fluxo do conhecimento.

Para iniciar a implementação e medir o nível de maturidade da gestão do conhecimento dentro da organização, Liebowits (1999) sugere que seja feita, como estratégia inicial, uma auditoria do conhecimento para identificar o que e como ela tem feito a gestão do conhecimento, e qual o seu potencial de melhoria para o futuro. Esta auditoria consiste na avaliação da posição estratégica e da vantagem competitiva da organização e da construção ou mapeamento e avaliação do valor agregado pelos conhecimentos relacionados aos negócios estratégicos que a organização possui.

## 2.5 GESTOR DO CONHECIMENTO

Para implementar e manter a gestão do conhecimento ativa dentro da organização, inserindo seu conceito na cultura organizacional, de forma que o conhecimento estratégico flua para todos os interessados, surge uma nova função no mercado, a de gestor do conhecimento, que “centraliza a gerência dos itens de conhecimento e as iniciativas de aprendizado organizacional” (NATALI, 2003, p. 6). Nem todo o conhecimento gerado é importante para ser disseminado dentro da organização. Além disso, é necessário existir um agente que dissemine as práticas de gestão do conhecimento, afirma também Natali (2003).

Gonçalves (2006, p. 14) complementa que este profissional ainda é pouco encontrado no mercado e tem um perfil diferenciado, visto que “é o responsável pela catalização do processo da gestão do conhecimento na organização, na medida em que fomenta e provê condições para a identificação, geração e compartilhamento do conhecimento existente”.

O gestor do conhecimento gerencia o capital intelectual da organização, composto pelo capital humano, capital de cliente e capital estrutural. E, para que consiga desempenhar o seu papel, é necessário que se desenvolva continuamente, aumentando suas habilidades; que se certifique de que está sendo utilizada a tecnologia adequada para a disseminação do conhecimento na organização; que faça o mapeamento dos processos e informações, mantendo o registro na base de conhecimento; que mantenha todas as pessoas conectadas pelos sistemas de informação; identifique os conhecimentos existentes na organização; busque e dissemine as melhores práticas e remova as barreiras internas e externas para o uso do conhecimento, diz Gonçalves (2006).

Como competências necessárias para este cargo, Gonçalves (2006) coloca algumas relacionadas ao aspecto humano, como paixão, paciência, persistência e sensibilidade. E quanto às habilidades exigidas, a autora destaca: conhecimento do negócio, análise de riscos, entendimento político, influência, liderança, criatividade e apresentação, desenvolvimento organizacional, informação e estratégia em TI, planejamento financeiro, comunicação para mostrar o valor da gestão do conhecimento, inovação, gerência de riscos, flexibilidade e abertura, habilidade para encontrar o potencial das pessoas, uma gerência/postura sobre situações limites e ser de alta realização.

Gonçalves (2006) afirma que as principais atividades do gestor do conhecimento estão relacionadas ao alinhamento e integração das diversas áreas, formando parceria com os executivos de alto escalão, em direção às estratégias organizacionais, da utilização de melhores práticas ou busca das mesmas através de *benchmarking*, com o desenvolvimento e administração de uma cultura de aprendizado, de foco no cliente, da atividade de captura, compartilhamento e retenção do conhecimento, com a implementação e condução do planejamento estratégico. Além disso, esse profissional deve se

ocupar com a motivação da interação social através de reflexões e conversas informais e, por fim, deve ser um visionário em relação ao aprendizado organizacional.

Herschel e Nemati (2000) destacam como atividades principais dessa função a inclusão da visão e do desenvolvimento de um programa de gestão do conhecimento; a necessidade de manter uma agenda ativa para a gestão do conhecimento, com a difusão dos modelos e uma linguagem adequada; a concepção, implementação e supervisão da criação e disseminação do conhecimento; a avaliação de financiamento para programas de gestão do conhecimento; criação de uma cultura de conhecimento através das práticas e da base de conhecimento; facilitar as conexões orientadas para o conhecimento, coordenando atividades de comunicação interna e externa; a identificação, mensuração e divulgação de resultados obtidos pela gestão do conhecimento.

A atuação do gestor do conhecimento dentro da organização acontece de quatro formas: (1) mapeando habilidades e criando conexões; (2) navegando entre as áreas e implementando ferramentas; (3) acendendo uma consciência da necessidade de mudança; e (4) desenvolvendo um ambiente físico e cultural favorável à gestão do conhecimento. “São pessoas que passam a maior parte do seu tempo comunicando e colaborando em equipes/grupos de trabalho e criam, usam e distribuem as informações” (GONÇALVES, 2006, p. 41).

Para este autor, as principais características que devem ser encontradas no gestor do conhecimento são: ser o primeiro a defender o aprendizado e o desenvolvimento organizacional, saber planejar e implementar uma infraestrutura do conhecimento na organização, ser o elo entre a organização e os provedores externos do conhecimento, ajudar a organização a maximizar o seu conhecimento estratégico e útil, certificar que os sistemas de informação estão disponíveis para todos e trabalhar para remover a resistência em relação ao compartilhamento do conhecimento.

Para Herschel e Nemati (2000), o objetivo deste gestor é criar uma cultura organizacional de constante e crescente aprendizado, desenvolvendo pessoas comprometidas com o negócio. Para isso, precisa de infraestrutura



técnica e organizacional que propicie um ambiente que permita que o conhecimento seja transmitido, recebido e entendido.

E, por fim, para que essa função obtenha sucesso, Gonçalves (2006) destaca alguns fatores críticos como:

“pensamento estratégico, conhecimento das ferramentas e tecnologia, atitudes pessoais, conhecimento pessoal e capacidade cognitiva, liderança e gerenciamento. O CKO deve ter paixão, paciência, persistência, sensibilidade, inteligência, sabedoria, capacidade de reaprendizagem, conhecimentos profundos e ser um integrador. O CKO mede os resultados, promove as melhores práticas, cria uma cultura de compartilhamento do conhecimento, lidera comunidades de prática, utiliza-se de incentivos e gratificações, provê ferramentas e tecnologia, cria e utiliza-se da taxonomia (linguagem comum).”  
(GONÇAVES, 2006, p. 48)

A autora ainda coloca como desafio a manutenção da base de conhecimento e a manutenção da prioridade da gestão do conhecimento dentro da organização.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nesta seção são apresentados os métodos de pesquisa empregados, as características da organização estudada e as técnicas de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa se desenvolveu com o uso de método qualitativo baseada em estudo de caso único.

O método qualitativo, segundo Neves (1996), costuma ser direcionado ao longo do seu desenvolvimento, além de não empregar instrumentos estatísticos para análise de dados e permitir que o pesquisador interaja com a situação objeto de estudo.

Conforme Gil (1989), a modalidade de pesquisa exploratória, como no caso deste trabalho, tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, pois, estando familiarizado com o assunto, o pesquisador poderá chegar a algumas conclusões que contribuirão para estas mudanças de conceitos e ideias.

O desenvolvimento ocorreu por meio de um estudo de caso, que, de acordo com Gil (1989), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Também se optou por esse método por ser muito utilizado para pesquisas exploratórias.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Nesta seção são descritas as características da empresa e onde a gestão do conhecimento está inserida, os relatos das visitas de *benchmarking* realizadas em empresas da região e as informações obtidas por consultas realizadas na Internet.

### 3.2.1 Descrição da empresa estudada

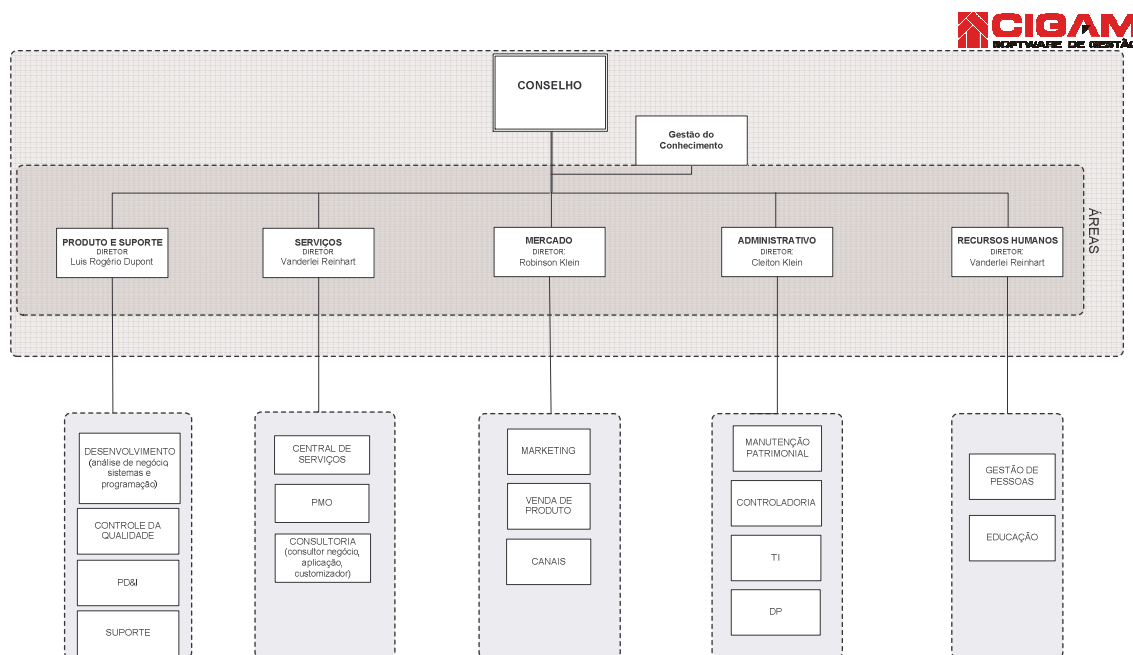
O estudo de caso aconteceu na empresa desenvolvedora de software chamada CIGAM Software de Gestão Ltda., que possui 28 anos de história e está situada na grande Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

Seu principal produto é o ERP CIGAM, um sistema integrado de gestão que apoia as operações administrativas e de produção das organizações, bem como a tomada de decisão dos gestores de diversos tipos de organizações.

A estratégia da empresa é baseada na visão de ser uma das cinco maiores empresas de software de gestão empresarial do Brasil e na missão de promover crescimento e maiores resultados aos clientes com soluções de software e serviço. Está pautada nos valores de ética e moral e nos princípios de compromisso com o cliente, relacionamento, valorização do ser humano, competência, inovação e lucratividade.

Sua estrutura está disposta conforme mostrada na Figura 2.

Figura 2: Estrutura organizacional da CIGAM



Fonte: CIGAM (2014).

a) Área de Produto e Suporte: responsável pelo desenvolvimento, padronização, identificação de novas soluções, modelo de integração padrão, pelo atendimento (suporte técnico) e manutenção das funções do ERP CIGAM.

Busca a satisfação dos clientes a partir de um bom relacionamento e com a garantia da continuidade do funcionamento do ERP CIGAM, de forma sempre alinhada às novas tecnologias. Oferece qualidade e facilidade de uso, disponibiliza a documentação sobre todas as funcionalidades e suas alterações, garante a integridade das informações, atende as demandas legais e de mercado dentro do menor tempo possível, apresenta evoluções e sugestões que possam trazer maior abrangência e competitividade para a Rede CIGAM.

b) Área de Serviços: responsável pela condução da Central de Serviços CIGAM, que recebe e centraliza as demandas de Projetos de Implementação CIGAM (MIC) e Projetos de Desenvolvimento de Customizações CIGAM, e pela execução dos Serviços Extraordinários ao contrato de evolução e suporte do produto ERP. Busca a satisfação dos clientes através de um bom relacionamento e do uso de metodologias padrões de mercado para a gestão dos projetos. Também é o apoio técnico da área de Consultoria e Gerenciamento de Projetos para toda a Rede CIGAM, oferecendo recursos para que possam conduzir os seus respectivos projetos de implementação CIGAM.

c) Área de Mercado: responsável pelo planejamento das estratégias de negócio no âmbito comercial da empresa, visando a manutenção e constante ampliação do portfólio de clientes. É responsável por identificar e definir novas parcerias comerciais que atuam em conjunto com a Rede CIGAM.

d) Área de Recursos Humanos: responsável pelo planejamento, definição e gestão desses recursos na empresa. Estabelece políticas e programas para atração, retenção e desenvolvimento de talentos e lideranças na empresa e na Rede CIGAM, garantindo a continuidade da gestão do conhecimento e das competências necessárias à manutenção e evolução do negócio. Também gerencia a manutenção e evolução da UCC – Universidade Corporativa CIGAM, trabalhando na qualificação e certificação de profissionais para atuarem em nossa área.

e) Área Administrativa: responsável pelo gerenciamento operacional e de recursos das demais áreas, pelo gerenciamento financeiro, contábil, do departamento pessoal, jurídico, tributário e patrimonial, monitorando os riscos e desenvolvendo estratégias para a continuidade e saúde financeira da empresa.

f) **Gestão do Conhecimento:** o *Staff* Gestão do Conhecimento promove e mantém ações relacionadas à Inovação, Gestão da Qualidade e à Gestão Estratégica dentro dos conceitos e padrões recomendados pelas melhores práticas vigentes, assim como as dissemina no ambiente organizacional.

O termo gestão do conhecimento apareceu na organização em 2010, quando a mesma criou o escritório de projetos de implementação do ERP CIGAM e direcionou uma pessoa para ser responsável por este assunto dentro do mesmo. Atualmente, a gestão do conhecimento assumiu a posição de *staff* para demonstrar que deve atuar em toda a organização.

### **3.2.2 Benchmarking**

Foram visitadas duas organizações localizadas na grande Porto Alegre e a última análise foi efetuada a partir de documentação disponível na Internet. Abaixo, é descrito o formato de atuação da gestão do conhecimento nestas organizações:

a) **Organização A** (órgão público estadual focado em tecnologia da informação): a partir do critério 5 do PGQP, o diretor de inovação estimulou a inserção da gestão do conhecimento para obtenção do reconhecimento da organização. Com isso, através de uma consultoria externa, criou-se a CIC – Central de Inovação e Conhecimento, com quatro eixos: Gestão da Inovação, que cuida do portal de ideias e fomenta a inovação; Inteligência Competitiva, que trabalha por demanda, faz *benchmarking* sobre determinado assunto e apresenta o resultado; Gestão do Reconhecimento, que refere-se ao reconhecimento da organização e, conseqüentemente, dos colaboradores, pois procura divulgar as soluções criadas e disponibilizadas para a comunidade e outros órgãos governamentais; e Gestão do Conhecimento. Este último eixo, objeto de interesse desta pesquisa, tem como escopo formar um ambiente propício para a criação e disseminação do conhecimento, incentivar e fazer treinamento de ferramentas que facilitam a difusão e o registro do conhecimento, apoiar a inovação, treinar assuntos relevantes à gestão do conhecimento e fomentar a conversa sobre os assuntos da organização. A CIC aparece como um dos objetivos da perspectiva pessoas no BSC, e no

organograma, está inserida como uma função da área de planejamento. A participação no PGQP ajudou bastante na consolidação das iniciativas do planejamento estratégico. Atualmente existe uma pessoa com o cargo de gestor do conhecimento e um estagiário, que estão totalmente focados para o eixo Gestão do Conhecimento. As áreas mais parceiras são: Recursos Humanos (com a universidade corporativa), Comunicação, Transmissão (como apoio) e Tecnologia (como apoio), além dos gestores de todas as áreas. A CIC já está bem difundida, mas foram necessários dois anos para conseguir mostrar resultado. Para a conscientização do assunto, inicialmente foi feito um treinamento para os gestores; para os colaboradores, a conscientização acontece até hoje através de um evento semanal que fala sobre assuntos relacionados à Gestão do Conhecimento. Como ferramentas, além do ambiente propício, a organização utiliza métodos ágeis, pesquisa de satisfação, WordPress, Moodle, Camtasia (para vídeos), Lista de discussão (por assunto) e Rede Social, além de projetos de integração.

b) Organização B (indústria): em função da implementação do ERP, em 2009 a empresa criou, na área administrativa, o órgão “Processos e Gestão do Conhecimento”, que atualmente é composto por um Gestor do Conhecimento e outros três profissionais. Dentre as suas principais atividades, estão a reflexão sobre a estruturação do conhecimento gerado na empresa, avaliando se o mesmo está ou não agregando valor aos processos da empresa; a observação em relação à segregação de funções, para que não ocorram conflitos de atividades, o que também permite uma avaliação e controle da liberação de acesso ao ERP; a liberação ou não a determinado conhecimento considerado sigiloso e o gerenciamento do acesso aos documentos (procedimentos, políticas, etc.) pertinentes ao usuário. Como parceiras, destacam-se as áreas de Planejamento Estratégico e Recursos Humanos, pois as atividades podem se complementar com o desdobramento do planejamento e a efetiva estruturação dos documentos para treinamento. O Departamento de Auditoria Interna também pode ser citado, pois constantemente avalia a real aderência dos processos mapeados e formalmente publicados. Inicialmente, a percepção era de que a Gestão do Conhecimento estaria “burocratizando” os processos da organização, mas, com o tempo, essa situação se reverteu, sendo o órgão agora envolvido para

contribuir nas soluções dos problemas e melhoria dos processos. Para a conscientização do assunto, existe uma parceria com o Setor de Recrutamento e Seleção, responsável pela integração, na qual são apresentados os objetivos da Gestão do Conhecimento, com o intuito de conscientizar e estimular os novos colaboradores sobre a importância da sua contribuição na propagação adequada dos processos a serem executados e na busca constante da melhoria dos mesmos. Como ferramenta é utilizado um Gerenciador Eletrônico de Documentos (GED) que possui fóruns para discussão. Para a organização, a rotina de mapeamento de processos favorece significativamente os objetivos da Gestão do Conhecimento, uma vez que permite estruturar os documentos formalizados e os demais conteúdos eventualmente gerados, como filmagens, apresentações, treinamentos, etc.

c) Organização C (engenharia): a organização criou uma área exclusiva para a gestão do conhecimento com o objetivo de conquistar clientes, apoiar a execução dos serviços, identificar oportunidades, reconhecer mudanças estratégicas, antecipar descontinuidade tecnológica, atrair parceiros e inovar. No organograma, a área de Gestão do Conhecimento tem quatro centros principais: gerência de projetos, engenharia, construção e montagem e gestão do fornecimento. É composta por um diretor e integrantes com conhecimentos técnicos e gerenciais de cada competência. Neste momento, a organização apresenta um bom grau de maturidade em relação à gestão do conhecimento, com uma cultura organizacional aberta e liderança engajada com as estratégias, aliada ao planejamento estratégico, com competência e conhecimentos estratégicos mapeados e com os processos principais e de apoio bem definidos. Além disso, possui práticas de Recursos Humanos direcionadas à atração, desenvolvimento, captação e retenção de profissionais e uma estrutura organizacional flexível. Essa área tem o propósito de assegurar um ciclo evolutivo para aquisição, formalização, difusão e aplicação do conhecimento.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foram utilizadas como técnica de coleta de dados a pesquisa documental e bibliográfica, entrevistas semi-estruturadas com gestores e relatos obtidos em visitas de *benchmarking*.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1989), se utiliza das fontes de autores e a documental ainda não recebeu tratamento analítico, ou seja, são documentos criados e utilizados pela empresa estudada. Para isto, além de pesquisar em livros de tratem da gestão do conhecimento organizacional, a pesquisadora teve acesso aos documentos contendo informações relativas à estrutura da empresa.

O tipo de entrevista selecionada foi a semi-estruturada, que segundo Gil (1989), desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece igual para todos os entrevistados. Os dados obtidos pela pesquisa serviram para avaliar a percepção dos entrevistados em relação ao assunto desta pesquisa. O Apêndice A mostra o questionário utilizado para as entrevistas.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise de dados escolhida foi a triangulação de dados, que neste contexto é utilizada para “determinar a exata posição de um objeto a partir de diversos pontos de referência” (VERGARA, 2005, p. 257).

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DO MÉTODO

Durante a pesquisa foram identificadas as seguintes limitações: pouca literatura sobre gestão do conhecimento como área na estrutura organizacional e sobre o gestor do conhecimento, assim como, a indisponibilidade de alguns gestores para responder a entrevista.

Este estudo não pode ser generalizado tendo em vista que é um estudo de caso específico da empresa Cigam Software de Gestão.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar a análise das informações obtidas através do referencial teórico, das entrevistas com os gestores da empresa estudada e das visitas de *benchmarking*.

A sociedade do conhecimento surgiu com o fim da era industrial, tendo como principais fatores a tecnologia e o conhecimento, o qual passou a ser o recurso econômico básico, transformando-se num filão de consumo e tornando menores os ciclos de vida de produtos e processos. Destacam-se, nesta sociedade, o crescimento e fortalecimento das relações internacionais, a inovação, o empreendedorismo e a mudança do perfil do trabalhador e dos modelos estruturais das organizações, além do aumento da capacidade de armazenamento e processamento de informações e da ampliação da visão sistêmica. Os gestores entrevistados enfatizam estas assertivas quando descrevem uma sociedade muito dinâmica e competitiva, com muita riqueza e facilidade no acesso à informação, na qual as decisões precisam ser tomadas muito rapidamente. Para que isto ocorra, o conhecimento surge como facilitador na construção de cenários econômicos e estratégicos, tornando-se um fator determinante dentro das organizações. Também houve uma valorização do capital humano em detrimento das máquinas.

Nas visitas de *benchmarking*, ficou evidenciada uma sociedade voltada e atenta ao planejamento estratégico, à criação de uma base de conhecimento e de capacitação dos trabalhadores, de forma que as organizações possam se manter competitivas no mercado.

Verifica-se que a sociedade do conhecimento transformou e criou novos paradigmas políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, que permitem que os indivíduos e as organizações questionem a todo o momento suas crenças, padrões e estratégias para atingirem seus objetivos e continuarem evoluindo de forma consciente.

Os trabalhadores do conhecimento possuem um domínio maior de conhecimento, deparando-se com grandes desafios profissionais que exigem preparação e elevação do pensamento crítico. Sendo assim, é cada vez maior o número de pessoas que investem no perfil empreendedor para aprimorar suas competências. Isto vem ao encontro do que os entrevistados destacam

como competências, uma vez que estão relacionadas com a visão sistêmica da organização, com a boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, foco em resultado, proatividade, comprometimento, responsabilidade, liderança, conhecimento da cultura e processos organizacionais, organização, senso crítico, resiliência, flexibilidade e capacidade de trabalhar em equipe. Nas visitas de *benchmarking*, apareceu a observação como competência necessária, para poder avaliar, questionar e disseminar o fluxo do conhecimento.

O que se pode ressaltar a respeito do trabalhador do conhecimento é que, com a ampliação da sua visão sistêmica e consciência, seu poder de discernimento sobre os atos e os fatos se torna cada vez mais acentuado, o que lhe traz muito mais criatividade e conhecimento, mas também muito mais responsabilidade social.

O conhecimento é melhor promovido ou utilizado quando se incute uma visão de conhecimento dentro da organização, até que ela se torne parte da mesma; quando se estimula a conversa para o compartilhamento do conhecimento tácito em um ambiente adequado; quando se mobiliza os ativistas ou divulgadores do conhecimento para evitar que experiências anteriores afetem novas iniciativas e para que também possam ajudar na disseminação de novos conhecimentos; com estruturas organizacionais apropriadas para equipes multifuncionais e ao fluxo do conhecimento, que favoreçam a comunicação e a colaboração, e, por fim, com a utilização de melhores práticas entre as unidades da organização, sempre com o cuidado de avaliar o contexto em que a mesma está inserida.

Os gestores da empresa estudada confirmam esta afirmação apontando a necessidade de um ambiente propício; de organização, manutenção e fácil acesso ao conhecimento; da escolha correta do meio de comunicação e disseminação do conhecimento; da conscientização do benefício que a criação e disseminação do conhecimento traz para a organização e conseqüentemente para o indivíduo; e da capacidade de ouvir as pessoas, para identificar suas habilidades e conhecimentos. A evidência da utilização do conhecimento pode ser percebida nas visitas de *benchmarking* pela formalização da gestão do conhecimento na estrutura das empresas e no

forte trabalho de conscientização do conceito e importância do mesmo para a organização.

O conhecimento só será bem utilizado quando a organização tiver consciência dos benefícios que ele pode trazer para o atingimento dos seus objetivos e se alguém estiver à frente desse assunto, mantendo-o ativo, em constante evolução.

Para esta pesquisa foi utilizado como conceito de gestão do conhecimento “o processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas” de uma organização (SBGC, 2010).

Os entrevistados complementam esta definição acrescentando o aprendizado existente entre os trabalhadores e as organizações, a necessidade da gestão da inovação para o sucesso competitivo, o gerenciamento da inteligência empresarial e os cuidados com a cultura organizacional. Não foi abordado diretamente este conceito durante as visitas de *benchmarking*, mas fica claro que para a implementação da gestão do conhecimento nas estruturas das empresas, foi necessário um bom entendimento sobre seu significado.

Somente com o entendimento da definição de gestão do conhecimento é que se consegue dizer o quão complexo é o assunto e o quanto ele movimenta e beneficia a organização.

As práticas de gestão do conhecimento se concretizam pelo gerenciamento do conhecimento nos processos e atividades diárias, e cada organização decide quais práticas irá implementar em seu ambiente. As mais utilizadas são: planejamento estratégico, gestão da informação, gestão de processos, gestão de projetos, gestão do capital humano, gestão de clientes e gestão da inovação. Todas possuem ferramentas de apoio para sua implementação. Já os gestores entrevistados e as empresas visitadas apontam para as mesmas práticas, porém de forma mais detalhada, mencionando os treinamentos ou capacitações, que se concretizam dentro da gestão do capital humano; a metodologia ágil, utilizada principalmente em equipes de desenvolvimento de software e definição de políticas e processos dentro da gestão de processos; organização e divulgação de informação pela Intranet,

*blog*, site e demais documentos utilizados na gestão da informação; lições aprendidas, utilizadas principalmente com gestão de projetos; programa de sugestões que apoiam na gestão da inovação; reuniões de alinhamentos entre áreas, setores, funções ou até mesmo entre unidades, que são utilizadas em qualquer prática; além dos sistemas computadorizados que apoiam as práticas, registrando as informações estratégicas de forma organizada em banco de dados.

As práticas devem valorizar o conhecimento estratégico e servir para agilizar o fluxo do conhecimento dentro da organização, sempre lembrando que uma prática pode ser muito bem utilizada em um ambiente e, em outro, não fazer nenhum sentido. Para este estudo de caso, as práticas de gestão de projetos e gestão do capital humano não fazem parte do escopo da gestão do conhecimento, pois a organização já possui os setores responsáveis por estes assuntos.

Os modelos que favorecem a gestão do conhecimento atualmente são chamados de Organização Inovadora, composta pela estrutura inovadora, que concebe as novas ideias, e pela operacional, que as implementa, sendo a estrutura formal da organização; Organização Colateral, na qual a organização tradicional ou operacional cria uma estrutura colateral, composta por indivíduos de várias áreas e setores, constituindo um grupo com conhecimento e qualificações bem diferenciados; e Organização Hipertexto, que se caracteriza pela conversão do conhecimento, ocorrida através dos modos de socialização, externalização, combinação e internalização, sendo que, para existir, a organização precisa criar uma estrutura não hierárquica e auto-organizada, que opere junto com a estrutura hierárquica formal. Os entrevistados descrevem características mais informais, mas que vêm ao encontro dessas definições, como a necessidade de ter uma estrutura organizacional menos hierarquizada ou menos verticalizada para favorecer a autogestão e o autodesenvolvimento; de ser horizontal para permitir maior fluidez e menos perdas do conhecimento; de ter a gestão do conhecimento atuando como *staff*, ou seja, ligada à direção, para ser percebida e respeitada em todas as áreas. Durante as visitas de *benchmarking*, pode-se identificar a gestão do conhecimento como uma função da área de planejamento, como um setor na área administrativa ou, ainda, como uma área exclusiva.

O importante é que se utilize as melhores práticas dos modelos existentes e que a gestão do conhecimento seja evidenciada na estrutura da organização de forma que a apoie como um todo, para ser efetiva em suas ações.

A liderança aparece como facilitadora e apoiadora das ações de gestão do conhecimento dentro da organização. Pelo modelo *middle-up-down*, potencializa e harmoniza, a partir do gerente médio, o conhecimento gerado pela alta gerência, que está focada na idealização do que deveria ser a organização, e pela linha de frente, que enxerga e convive com a realidade da organização. O papel da alta gerência é nortear a direção que a organização deve seguir, e o da média gerência, implementar as ações definidas pela alta gerência. Os entrevistados reforçam esta afirmação de que a liderança possui um papel fundamental, facilitando, sustentando e incentivando as práticas de gestão do conhecimento; que deve, junto com suas equipes, construir uma boa comunicação interna, de maneira que a missão, visão, valores e metas da organização estejam entendidos e disseminados; que precisa ter um engajamento efetivo para que a gestão do conhecimento ocorra independentemente de determinada pessoas; que deve ser acessível e incentivar a busca e troca de conhecimento, valorizando o trabalho em equipe em detrimento ao individual. Nas visitas de *benchmarking* notou-se que foram as lideranças que incentivaram a inserção e garantiram a importância da gestão do conhecimento no ambiente organizacional.

Sem o efetivo envolvimento da liderança, a gestão do conhecimento não tem como se inserir na organização, visto que é necessária uma mudança cultural e de processos para que o conhecimento estratégico possa fluir.

O gestor do conhecimento tem um perfil diferenciado, já que é o responsável pela catalização do processo da gestão do conhecimento na organização, na medida em que fomenta e provê condições para a identificação, geração e compartilhamento do conhecimento existente. Também se destacam as competências relacionadas ao aspecto humano, como paixão, paciência, persistência e sensibilidade. E quanto às habilidades exigidas, sobressaem-se: o conhecimento do negócio, a análise de riscos, o entendimento político, influência, liderança, criatividade e apresentação, desenvolvimento organizacional, informação e estratégia em TI, planejamento

financeiro, comunicação para mostrar o valor da gestão do conhecimento, inovação, gerência de riscos, flexibilidade e abertura, habilidade para encontrar o potencial das pessoas, uma gerência/postura sobre situações limites, ser integrador e de alta realização. Os entrevistados complementam dizendo que faz parte do perfil desse profissional a visão sistêmica, o conhecimento tácito e explícito sobre a gestão do conhecimento, bom relacionamento, aceitação e trânsito entre as pessoas e departamentos, flexibilidade, resiliência, negociação, empatia, persuasão, proatividade, organização, comunicação, promoção da inovação, conhecimento dos processos, negócios e mercado em que a organização está inserida. Nas visitas de *benchmarking*, o perfil foi descrito como organizado, reflexivo sobre os processos estratégicos e estimulador da disseminação do conhecimento.

Pode-se se dizer que um perfil que possua visão sistêmica, habilidade no tratamento com as pessoas e um profundo conhecimento sobre a organização e o mercado em que ela está inserida é bem efetivo para o cargo de gestor do conhecimento, visto que terá mais facilidade de integração entre as áreas, buscando ajudar toda a organização no alcance de seus objetivos.

Para que o gestor do conhecimento desempenhe o seu papel, é necessário que se desenvolva continuamente, aumentando suas habilidades; que se certifique de que está sendo utilizada a tecnologia adequada para a disseminação do conhecimento na organização; que faça o mapeamento dos processos e informações, mantendo o registro na base de conhecimento; que mantenha todas as pessoas conectadas pelos sistemas de informação; que identifique os conhecimentos existentes na organização; busque e dissemine as melhores práticas e remova as barreiras internas e externas para o uso do conhecimento. Os gestores entrevistados entendem que o gestor do conhecimento tem um papel de vanguarda com autonomia proporcionada pela alta direção e deve atuar como um facilitador, orientador, criando uma cultura interna de valorização do conhecimento; entendendo e acelerando o processo de aprendizado organizacional; sendo um “construtor de pontes”; tendo observação crítica e participação em todos os aspectos da organização, sempre atento para alterar o modelo de gestão quando perceber que algo importante não está sendo considerado. Precisa promover a gestão do conhecimento apoiando as lideranças e as demais estruturas com as melhores

práticas; utilizar técnicas e processos; gerir e compartilhar a informação do saber e do como fazer, com qualidade e agregando maiores resultados; e, por fim, deve atuar como um consultor interno, apoiando as áreas na identificação de oportunidades de melhorias. Observou-se, nas visitas de *benchmarking*, que o gestor do conhecimento tem o papel de formar um ambiente propício para a criação e propagação do conhecimento, de incentivar e fazer treinamento de ferramentas que facilitem a difusão e o registro do conhecimento, de apoiar a inovação, treinar assuntos relevantes à gestão do conhecimento e fomentar a conversa sobre os assuntos da organização. O profissional também deve refletir sobre a estruturação do conhecimento gerado na empresa, avaliando se o mesmo está ou não agregando valor aos processos da organização; observar a segregação de funções para que não ocorram conflitos de atividades, o que também permite uma avaliação e controle da liberação de acesso ao ERP; monitorar a liberação ou não a determinado conhecimento considerado sigiloso e o acesso aos documentos (procedimentos, políticas, etc.) pertinentes a cada usuário. Além disso, ainda tem o objetivo de conquistar clientes, apoiar a execução dos serviços, identificar oportunidades, reconhecer mudanças estratégicas, antecipar descontinuidade tecnológica, atrair parceiros e inovar.

O mais importante papel do gestor do conhecimento é o da identificação do conhecimento estratégico e do apoio na implementação das práticas que ajudem a fortalecer estes conhecimentos.

#### 4.1 DESCRIÇÃO DO CARGO DE GESTOR DO CONHECIMENTO

Tendo em vista a análise realizada, foi definida descrição do cargo de Gestor do Conhecimento ideal para a empresa estudada, atendendo o objetivo geral definido para este trabalho, com as seguintes características:

**Nome do cargo:**

Gestor do Conhecimento

**Superior imediato:**

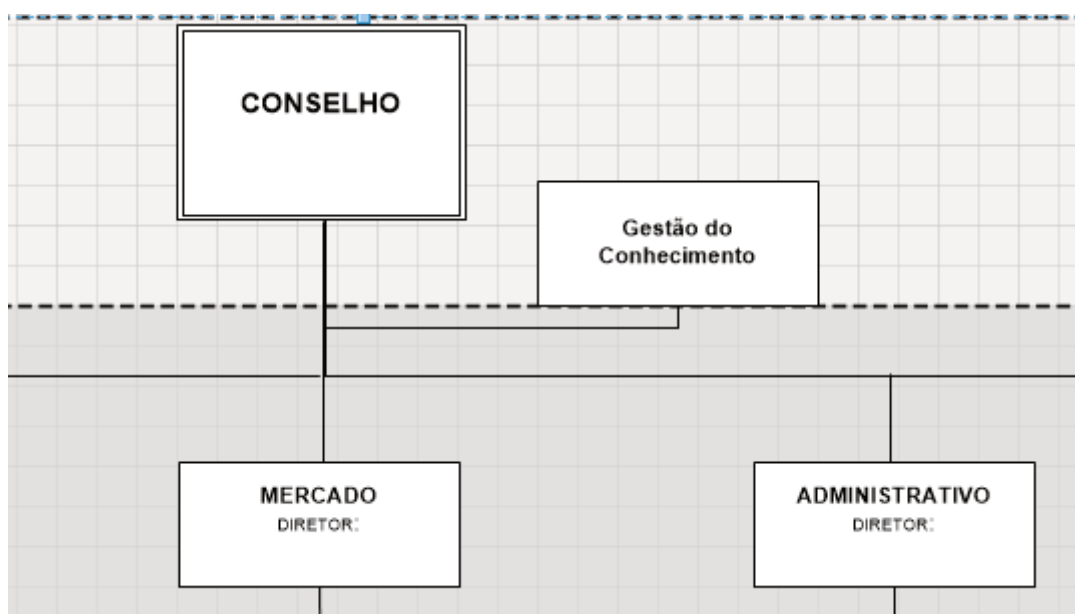
Diretor de Recursos Humanos

**Substituto imediato:**

Diretor de Recursos Humanos

**ÁREA:***Staff*

Figura 3: Localização da Gestão do Conhecimento na Estrutura organizacional da CIGAM



Fonte: CIGAM (2014).

**Descrição sumária do cargo:**

Implantar e manter um processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promova atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas da organização.



**Responsabilidades:**

- ✓ Promover a gestão estratégica por meio de ferramentas apropriadas e o envolvimento da liderança.
- ✓ Promover a gestão da informação, identificando e disseminando as informações importantes para a empresa por meio de ferramentas apropriadas para cada assunto.
- ✓ Promover a gestão de processos, mapeando os processos principais e de apoio estratégicos para a empresa.
- ✓ Promover a gestão do relacionamento com clientes por meio de ações que identifiquem as suas necessidades e aproximando os clientes da empresa.
- ✓ Promover a gestão da inovação por meio de ações que incentivem as pessoas a inovar, além de buscar opções de incentivos à inovação.
- ✓ Apoiar a implementação de práticas de gestão do conhecimento que sejam relevantes para qualquer uma das áreas da empresa.
- ✓ Analisar ferramentas e sistemas de informação adequados para a disseminação do conhecimento.
- ✓ Manter e disseminar a base de conhecimento da empresa.
- ✓ Buscar e disseminar boas práticas dentro da empresa.
- ✓ Remover barreiras e promover o uso do conhecimento fomentando uma cultura de valorização do conhecimento na empresa.
- ✓ Apoiar no processo de integração das áreas, buscando fazer com que o conhecimento flua por toda a organização.
- ✓ Promover o *benchmarking* interno e externo.
- ✓ Promover ações que permitam criar e manter um ambiente apropriado para a gestão do conhecimento

**Formação acadêmica:**

Área de formação: Tecnologia da Informação ou Administração

Mínima: Graduação

Desejável: Pós-graduação

**Conhecimentos:**

- ✓ Comunicação oral e escrita
- ✓ Técnicas de apresentação

- ✓ Andragogia
- ✓ Conhecimento da sua área específica de atuação (gestão do conhecimento)
- ✓ Conhecimento da organização e seu negócio
- ✓ Conhecimento do mercado, clientes e concorrência
- ✓ Domínio da língua portuguesa
- ✓ Noções de orçamento e finanças
- ✓ Técnicas de solução de conflitos
- ✓ Técnicas de planejamento estratégico
- ✓ Conhecimento de gerenciamento de riscos
- ✓ Gestão estratégica
- ✓ Gestão de Processos
- ✓ Gestão da inovação
- ✓ CRM
- ✓ Ferramentas de gestão do conhecimento
- ✓ Ativos intangíveis

**Habilidades:**

- ✓ Escuta ativa
- ✓ Administrar conflitos
- ✓ Administrar o tempo
- ✓ Análise crítica
- ✓ Capacidade realizadora
- ✓ Comunicação oral e escrita
- ✓ Criar e analisar cenários
- ✓ Dar e receber feedback
- ✓ Criatividade
- ✓ Técnicas de apresentação e didática
- ✓ Planejamento e controle
- ✓ Persuasão
- ✓ Visão sistêmica

**Atitudes:**

- ✓ Empatia
- ✓ Autoconfiança

- ✓ Autodesenvolvimento
- ✓ Agilidade
- ✓ Assumir riscos
- ✓ Atitude sistêmica
- ✓ Autocontrole
- ✓ Autonomia
- ✓ Flexibilidade
- ✓ Imparcialidade
- ✓ Iniciativa
- ✓ Persistência
- ✓ Liderança

**Experiência Profissional:**

Desejável experiência em empresas de TI – desenvolvimento de software

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a Sociedade do Conhecimento tem o conhecimento como seu principal recurso, que as organizações se destacam pela inovação e pelo empreendedorismo, que as empresas de tecnologia de informação são fortemente dependentes do conhecimento, e que o perfil do trabalhador também se modificou, torna-se imprescindível pensar em estratégias relacionadas à gestão deste conhecimento.

Embora o tema gestão do conhecimento esteja em alta nas discussões acadêmicas e empresariais, e as empresas já tenham se interessado pela inserção do mesmo dentro do seu ambiente organizacional, durante o desenvolvimento desta pesquisa, ficou evidente que existem muitas oportunidades para o aprofundamento do assunto, seja como definição de área ou como funções que nela atuam, visto que a literatura ainda está limitada neste sentido e existem poucas empresas com a gestão do conhecimento formalmente instituída.

De qualquer forma, esta pesquisa atendeu seus objetivos específicos pela pesquisa na literatura acadêmica e comercial especializada, pelas visitas de *benchmarking* e pela avaliação da expectativa dos gestores em relação ao tema, e também seu objetivo geral, visto que em seu plano de ação apresentou a proposta de escopo de atuação do gestor do conhecimento na Cigam Software de Gestão, sugerindo um descritivo para o cargo de Gestor do Conhecimento.

Para a pesquisadora, o MBA em Gestão Empresarial atingiu seus objetivos, visto que apresentou uma visão geral da gestão, abordando os pontos mais críticos do conhecimento em todas as áreas que envolvem uma organização. Quanto ao impacto do curso na evolução profissional da mesma, foi de ampliação do conhecimento e da visão sistêmica, pois com uma formação em bacharelado em ciência da computação na graduação, era necessário, para atuar na gestão do conhecimento, conhecer um pouco mais das demais áreas de negócio, para poder transitar por toda empresa e fazer fluir o conhecimento estratégico.

Já o aprendizado adquirido durante o desenvolvimento desta pesquisa, foi determinante para esta evolução profissional, pois consolidou uma busca de

quatro anos pelo entendimento do propósito e do escopo da gestão do conhecimento dentro das organizações, além disso, esclareceu o seu papel dentro da empresa estudada.

Com base neste estudo, concluiu-se que dada a crescente complexidade dos novos conhecimentos e da tecnologia, cada organização pode flexibilizar o formato de inserção da gestão do conhecimento e do perfil e papel do gestor do conhecimento, desde que a alta administração esteja envolvida e participativa, permitindo que aconteça a mudança na cultura organizacional, pois o conhecimento estratégico pode ser diferente em cada uma delas, e com isso, também podem definir quais práticas devem ser utilizadas como apoio neste processo. E que o gestor do conhecimento passa a exercer um papel importante na identificação e disseminação deste conhecimento estratégico.

Para pesquisas futuras, sugere-se o estudo de indicadores para a gestão do conhecimento, visto que a empresa estudada pretende vincular parte do desempenho dos colaboradores, com o alcance de metas definidas em indicadores correspondentes à sua área de atuação.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BORGES, M. E. N. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento**. *Ciência da Informação* - Vol 24, número 2, 1995. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewArticle/551>. Acesso em: 18 abr 2014.

BRITO, L. M. P.; GALVÃO, A. P.; OLIVEIRA, P. W. S. **Gestão do conhecimento em empresa internacional de energia**, 2012. Disponível em: <http://www.biblionline.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/12893>. Acesso em: 18 abr 2014.

BUORO, G.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. **Compartilhamento de conhecimento: um Estudo sobre os fatores facilitadores**, 2007. Disponível em [http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=7673](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=7673). Acesso em 18 abr 2014.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GONÇALVES, D. R. **Executivo de TI (CIO) versus executivo do conhecimento (CKO): um estudo comparativo baseado na análise de atividades profissionais**, 2006. Disponível em: [http://www.bdt.d.uceb.br/tede/tde\\_arquivos/3/TDE-2006-12-18T100649Z-361/Publico/Dissertacao-CKO-CIO-Debora-Final.pdf](http://www.bdt.d.uceb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2006-12-18T100649Z-361/Publico/Dissertacao-CKO-CIO-Debora-Final.pdf). Acesso em: 16 mai 2014.

HBR. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERSCHEL, Richard T.; NEMATİ, Hamid R. **Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management**, 2000. Disponível em: <http://www.brint.com/members/online/20090319/cko/>. Acesso em 16 mai 2014.

JUNGES, F. M.; GONÇALO, C. R.; GARRIDO, I. L.; VIGNOCHI, L. **Perspectiva estratégica para promover conhecimento e desempenho organizacional: um estudo em pequenas e médias empresas do setor de TI do RS**. EnANPAD, 2011.

LIEBOWITZ, J. **The new star in organizations: the chief knowledge officer and the knowledge audit function**, 1999. Disponível em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=299604>. Acesso em: 16 mai 2014.

MORENO JR., V. A.; LIMA, E. J. L. **Incorporação de práticas de gestão do conhecimento em processos de negócio: estudo de caso da Itaipu Binacional**. EnANPAD, 2013.

MOURA JÚNIOR, P. M.; PINHEIRO, P. R. L. P.; DIAS, G. A. **Aceitação do outsourcing enquanto estratégia de gestão do Conhecimento**. EnANPAD, 2011

NATALI, A. C. C.; FALBO, R. A.. **Infra-estrutura para gerência de conhecimento**, 2003. Disponível em : <http://www.inf.ufes.br/~falbo/download/pub/Wgc2003.pdf>. Acesso em: 16 mai 2014.

NEVES, R. **Tempo de pensar fora da caixa: a grande transformação das organizações rumo à economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo (1997)**. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br>>. Acesso em: 15 ago 2014.

PERROTTI, Edoardo; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. **Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento**, 2005. Disponível em: <http://www.aom.com.br/downloads/Estrutura%20Organizacional%20e%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em 16 mai 2014.

RAICH, M.; DOLAN S. L. **Adiante: as empresas e a sociedade em transformação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RÊGO, R. C. A.; FONTES FILHO, J. R.; LIMA, D. F. P. **Confiança organizacional e o compartilhamento e uso do conhecimento tácito**. EnANPAD, 2012.

ROSSETTI, A.; PACHECO, A. P. R.; SALLES, B.; GARCIA, M.; SANTOS, N.. **A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento**, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n1/06.pdf>. Acesso em: 18 abr 2014.

SBGC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Conceito-ensaio de gestão do conhecimento (2010)**. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br>>. Acesso em: 14 abr 2014.

SHIGUNOV NETO, A.; TEIXEIRA, A. A. **Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações organizacionais**, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n2/v11n2a06.pdf>. Acesso em: 18 abr 2014.

SOUZA, O. P.; TEIXEIRA, A. M. C. **Obstáculos para o compartilhamento do conhecimento entre profissionais de carreira técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte.** EnANPAD, 2012.

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

TAKEUCHI, H.; NONAKA. I. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TERRA, J. C.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

N.	Questões	Referências
1	Como define a sociedade atual, denominada sociedade do conhecimento? Qual a importância do conhecimento para a economia e as empresas?	Drucker (1997); Neves (2009); Alvarenga Neto (2008)
2	Que competências julga necessárias ao trabalhador do conhecimento, nome designado ao profissional que trabalha em empresas da nova economia que são intensivas na utilização de conhecimentos para desenvolver seus produtos e serviços?	Drucker (1997)
3	Como o conhecimento pode ser melhor utilizado na empresa?	Nonaka e Takeuchi (1997)
4	Como define gestão do conhecimento?	SBGC (2010)
5	Destaque algumas práticas de gestão do conhecimento que considera importantes para a empresa.	Carvalho (2012)
6	Como considera que deva ser a estrutura organizacional da empresa para favorecer a gestão do conhecimento?	Angeloni (2008)
7	Qual o papel da liderança para a gestão do conhecimento ser bem-sucedida na empresa?	Nonaka e Takeuchi (1997)
8	Na sua opinião, qual o perfil ideal para o gestor do conhecimento na empresa?	Gonçalves (2006)
9	Na sua opinião, qual o papel do gestor do conhecimento para que ela seja bem-sucedida na empresa?	Gonçalves (2006)