

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM ADMINISTRAÇÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

ALDO DIAS DE CASTRO GUEDES

BASES DE CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE LIÇÕES APRENDIDAS:
ESTUDO DE CASO NO SERVICE DESK DA TELEDATA BRASIL

PORTO ALEGRE

2011

Aldo Dias de Castro Guedes

**BASES DE CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE LIÇÕES APRENDIDAS:
ESTUDO DE CASO NO SERVICE DESK DA TELEDATA BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos como
requisito parcial para aprovação no MBA de
Administração em Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. M.Sc. Jerônimo Lima

Porto Alegre

2011

AGRADECIMENTOS

A Deus por me trazer a esta existência, e me dar subsídios para um aprendizado com um digno crescimento pessoal e espiritual.

Em memória de minha sábia mãe, que me forneceu os ensinamentos necessários para ser um homem honesto, justo e forte, com humildade para atingir todos os objetivos planejados.

Ao meu amado filho Bruno, que me norteia para ir em busca de melhores condições para nossas vidas e seguir meu aprendizado.

A minha esposa Maira que me incentiva e me apóia em todos os momentos necessários para a construção em busca de melhores conhecimentos e experiências.

Ao meu orientador Jerônimo que me apresentou tão nobre disciplina, e me guiou na transformação do conhecimento e aplicação a este trabalho.

Aos ensinamentos dos professores, convívio com colegas e amigos formados nesta caminhada.

A todos aqueles que de algum modo fizeram parte ou me ajudaram na realização deste trabalho para atingir mais este objetivo.

Muito Obrigado!

“Ninguém quer saber o que fomos, o que possuíamos, que cargo ocupávamos no mundo;
o que conta é a luz que cada um já tenha conseguido fazer brilhar em si mesmo.”

Chico Xavier

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dispêndios de Capital – Empresas Americanas – 1965-1991(em bilhões de US\$). 11	11
Figura 2: A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões..... 14	14
Figura 3: Metáfora do conhecimento baseada no iceberg. 15	15
Figura 4: Mapa integrativo da Gestão do Conhecimento. 16	16
Figura 5: Bases conceituais da Gestão do Conhecimento. 17	17
Figura 6: Espiral do Conhecimento. 20	20
Figura 7: Triplo benefício sinérgico. 25	25
Figura 8: Organograma da Teledata Brasil..... 30	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Sociedade Industrial X Sociedade do Conhecimento.....	12
Quadro 2: Visão do Paradigma Industrial X Paradigma do Conhecimento.	13
Quadro 3: Valor total de uma empresa: patrimônio visível e ativos intangíveis.....	15
Quadro 4: Diferenciação entre dados, informação e conhecimento.....	17
Quadro 5: Princípios da gestão do conhecimento.	18
Quadro 6: Processo de construção de sentido.	22
Quadro 7: Plano de ação proposto.....	38
Quadro 8: Campos de uma solução na base de conhecimentos.	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo geral.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	10
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	16
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E LIÇÕES APRENDIDAS.....	23
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 UNIDADE – CASO	28
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	31
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	31
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

Na Gestão do Conhecimento as empresas visam alavancar seus valores em busca de melhores resultados a partir de seus bens intangíveis. É necessária a utilização de recursos e ferramentas como forma de inovação a fim de assegurar seu capital intelectual e reduzir as perdas com rotatividade de seus colaboradores. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a aprendizagem organizacional precisa ser compartilhada para transformar esses conhecimentos em capacidades, convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

As empresas necessitam ter em seu planejamento estratégico esta valorização de seu capital intelectual para se diferenciar no mercado pelo aprendizado organizacional de seus colaboradores, buscando o armazenamento e compartilhamento das melhores práticas.

A Sociedade do Conhecimento, por sua vez, trabalha em uma tendência de transformação na qual o principal ativo das organizações deixa de ser a terra, o capital e o trabalho e passam a ser as pessoas e seus conhecimentos como parte integrante na tomada de decisões e não apenas como executantes de tarefas ordenadas por seus decisores (DRUCKER, 1997).

Com o conhecimento sendo trabalhado nas organizações, é cada vez mais comum o uso de setores dentro das empresas atuando como suporte. Estes setores, chamados de *Service Desk*, têm por sua definição o suporte, via uma Central de Atendimento, a partir do objetivo de ser o único ponto de contato entre os usuários/clientes e a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Cabe aqui destacar a diferenciação básica entre *Help Desk* e *Service Desk*: o *Help Desk* tradicionalmente trabalha com problemas de hardware e software enquanto o *Service Desk* assume todas as solicitações relacionadas a qualquer serviço prestado pela área de TIC, não sob a forma de um processo, mas como uma função baseado nas melhores práticas adotadas da metodologia *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL).

Nesta direção, este trabalho tem por objetivo propor uma metodologia visando à melhoria do nível de serviço da Teledata Brasil, buscando com lições aprendidas as melhores práticas para transformação e compartilhamento de informações de uso no seu quadro funcional.

Na prática, este projeto busca a constante inovação com o objetivo de melhoria, especializando-se na formação de seus colaboradores para atuação dentro de seus postos de trabalho, visando à qualidade e otimização de seus serviços com uma base de conhecimento traduzida das melhores práticas de lições aprendidas. Estas lições aprendidas partem de

experiências aplicadas pelos colaboradores que, com a documentação e o armazenamento dessas informações, trazem para um comitê tratar e compartilhar em busca dos melhores resultados.

Assim, este trabalho propõe a implantação de uma metodologia de lições aprendidas baseada nas melhores práticas de *Service Desk*. Parte do estudo da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional para a elaboração deste projeto de forma alinhada às necessidades e objetivos estratégicos da empresa estudada.

1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

As principais dificuldades visíveis nas soluções aplicadas na empresa estudada têm origem a partir do conhecimento tácito individual. Os colaboradores desta empresa trabalham sem uma base de compartilhamento de informações documentadas, dificultando a melhoria de resultados na qualidade e tempos de atendimentos. Com isto, além de haver retrabalhos, os colaboradores se valem apenas de seu conhecimento para propor soluções, sem um procedimento homologado, gerando níveis baixos nos indicadores das operações.

Tendo em vista estas dificuldades, este trabalho busca responder a seguinte questão: Como melhorar o nível de serviço do *Service Desk* da Teledata Brasil utilizando as lições aprendidas das melhores práticas da equipe?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Implantar uma metodologia para melhorar o nível do serviço do *Service Desk* com bases em lições aprendidas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar os principais problemas existentes na aplicação de conhecimentos no *Service Desk*;
- b) desenvolver uma base de conhecimentos, alinhada ao modelo ITIL, que sirva de repositório de melhores práticas de atendimento;

- c) definir uma prática para utilização da base de conhecimentos desenvolvida com vistas à aplicação em lições aprendidas;
- d) estabelecer uma rotina sistematizada de uso de lições aprendidas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o trabalho realizado no *Service Desk*, a fim de atender as exigências dos contratos para atender as necessidades dos clientes, justifica-se o uso de uma ferramenta para reduzir incertezas, elaborada a partir de pesquisas dos principais conceitos teóricos e práticos utilizados como fonte para tomada de decisões nos serviços prestados.

A necessidade de aprimorar e qualificar os conhecimentos da equipe é cada vez mais um desafio para a Teledata Brasil em busca de benefícios para a satisfação de seus clientes. Também, nos indicadores internos de seus resultados apresentados, espera-se a redução de tempo nas soluções e custos com treinamentos.

A importância de uma base de conhecimento é fundamental para a documentação e socialização do conhecimento. E, para que ocorra seu compartilhamento, manutenção e facilite a solução de futuras ocorrências pela documentação estruturada e padronizada de forma proativa (COHEN, 2008). O gerenciamento do uso desta ferramenta evidencia a organização e o controle do conhecimento, capturando de forma simples as experiências vividas por seus colaboradores para que uns aprendam com os outros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica como referencial, apresentando os principais conceitos relacionados visando a um real entendimento para elaboração do projeto.

2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

O objetivo deste capítulo é compreender melhor a importância das transformações da Era Industrial para a Era da Informação para um melhor entendimento sobre a geração de valor para as organizações.

A Sociedade do Conhecimento tem na capacidade humana a fonte de geração de novos conhecimentos para a criação e inovação para o aprendizado em busca de resultados para a organização. A única vantagem competitiva que uma empresa tem é aquilo que coletivamente sabe, aliado à eficiência com que usa este conhecimento e a prontidão com que o adquire (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

De acordo com Alvarenga Neto (2008), as mais valiosas formas de vantagens competitivas sustentáveis partem da base do desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição de informação, agregadas à inovação e educação continuada para evolução do cenário sócio-político-econômico, a fim de propiciar a sobrevivência e competitividade das sociedades e organizações contemporâneas.

Segundo Stewart (1998), as empresas a partir da Era da Informação, passaram a investir mais em equipamentos com a finalidade de processar, coletar, analisar e disseminar informações, tais como computadores e equipamentos de telecomunicação, do que nos investimentos da Era Industrial como motores e equipamentos elétricos e industriais. Com o gráfico da Figura 1, mostra a comparação dos dispêndios nos ativos entre os anos de 1965 e 1991, com base nos investimentos de empresas norte-americanas:

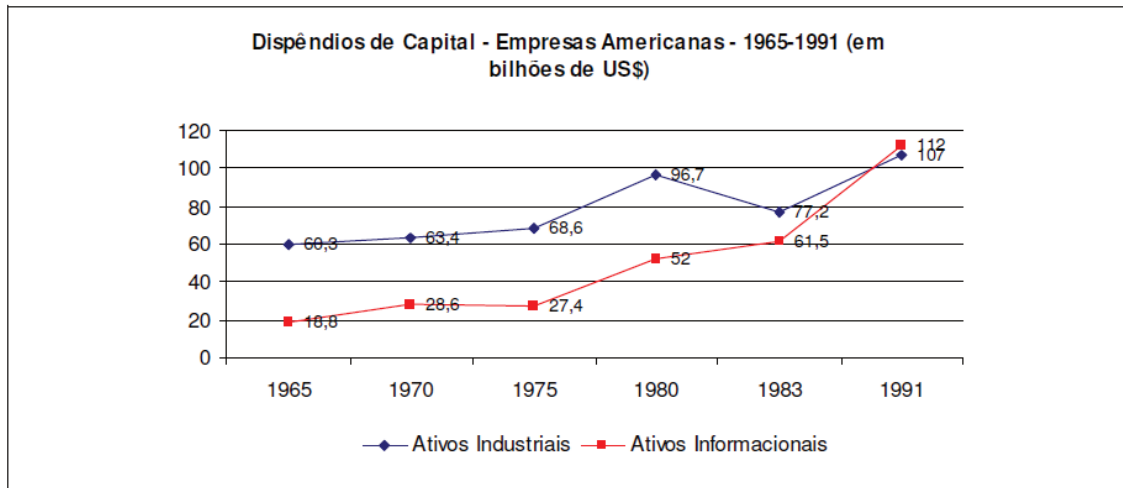


Figura 1: Dispendios de Capital – Empresas Americanas – 1965-1991(em bilhões de US\$).
Fonte: Adaptado de Stewart (1998).

Castells (2000) assinala que a primeira revolução da tecnologia da informação aconteceu nos Estados Unidos, integrando a análise da consolidação de um paradigma sócio-técnico que só é possível com o agrupamento de tecnologias em torno de redes de empresas e/ou organizações horizontalizadas, fundamentada na crescente capacidade de processamento. O autor conceitua ainda uma análise na transferência de tecnologias baseadas em insumos de energia dando lugar a tecnologias baseada em insumos de informação como principais características dos novos sistemas econômicos.

Como observa de Lemos (1999), os avanços na microeletrônica se destacam com a popularização do microcomputador, enquanto que nas telecomunicações revoluciona todo modo de comunicação disponibilizado pelos novos meios. A convergência destas tecnologias possibilita o desenvolvimento dos sistemas e redes de comunicação eletrônica mundiais.

Druker (1997) enfatiza a chegada da Sociedade do Conhecimento nos anos 1990, colocando que o conhecimento gera valor, mudança e competitividade nas organizações. O conhecimento significa mais que a aplicação a ferramentas e trabalhos manuais em processos ou produtos, mas sim por capital humano caracterizado por uma nova estrutura social com ênfase na performance das pessoas a partir de seus conhecimentos, gerando valor à organização. A qualificação deste trabalho humano gerado pela procura constante de novas habilidades e conhecimentos tem em vista os objetivos da organização de realizar mudanças em suas estruturas para reter e motivar seus colaboradores e assim aumentar a produtividade. O autor pressupõe ainda a construção de uma aprendizagem contínua visando à adaptação de novos modos de produção de conhecimento.

Segundo Sabbag (2007), a informação, elevada a sua maior potencialidade, trouxe a Sociedade do Conhecimento. No Quadro 1 é possível analisar um comparativo entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento com a intenção de explicar melhor a potencialidade na sociedade do conhecimento:

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Organização como instituição prevalente e massificada, sendo o conhecimento um dos recursos	Indivíduo como instituição prevalente e em rede, gerador de receita, sendo o conhecimento o foco empresarial
Capital e tecnologia como valores	Competência e sabedoria como valores
Processo de produzir e operar, trabalhadores físicos, produtos tangíveis	Processo de compreender para criar, trabalhadores do conhecimento produzindo intangíveis
Informação como instrumento de controle	Informação como ferramenta de comunicação para o aprendizado, o conhecimento
Poder do gestor baseado na hierarquia, supervisão dos subordinados	Poder do gestor baseado no conhecimento, apoio aos colegas, colaboradores
Orientação para o presente	Orientação para o futuro, inovação

Quadro 1: Sociedade Industrial X Sociedade do Conhecimento.

Fonte: Adaptado de Sabbag (2007).

A Sociedade do Conhecimento, também conhecida como pós-industrial, é a sociedade na qual as riquezas não estão mais concentradas nos ativos físicos, e sim em suas capacidades intelectuais, prevalecendo o capital humano. Ela tem sido a causa e efeito na transformação, causando mudanças no ser humano e suas relações com o meio onde vive (OLIVEIRA, 2008).

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que no mundo competitivo de hoje, as empresas ganhadoras são aquelas que melhor sabem capturar e utilizar o conhecimento de seus empregados. Estes autores corroboram que o conhecimento é útil para a capacidade de gerar novos conhecimentos e disseminá-los nas empresas, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas. A partir dessa idéia, destaca ainda a necessidade das organizações estarem preparadas para mudanças tanto em sua habilidade quanto em sua atitude, para permitir a evolução visando à sustentação e desenvolvimento de vantagens competitivas.

Sveiby (1998) apresenta, no Quadro 2, as necessidades de novas estratégias de atuação, desenvolvimento, desenhos organizacionais, ferramentas e instrumentos e metodologias nas organizações com objetivo de se adequarem aos princípios de gestão do conhecimento, buscando o avanço para a geração de valor.

ITEM	Visto pelo paradigma industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar recursos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo de produção	Regido pela máquina, seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Efeito de porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo nas redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre os outros	O foco empresarial
Finalidade de aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Quadro 2: Visão do Paradigma Industrial X Paradigma do Conhecimento.

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998).

Os princípios das organizações do conhecimento são definidos por Choo (2003), na Figura 2, como a capacidade da percepção e discernimento das informações que possuem. Desta maneira é possível a compreensão dos benefícios gerados pela administração dos recursos e processos de informação, como a eficaz adaptação às mudanças do ambiente com soluções rápidas e dinâmicas; a sabedoria para diferenciar os momentos de aprendizagem contínua, e desaprendizagem de valores, crenças e normas sem validades; e a mobilização de conhecimentos e experiências dos colaboradores gerando inovação e criatividade.

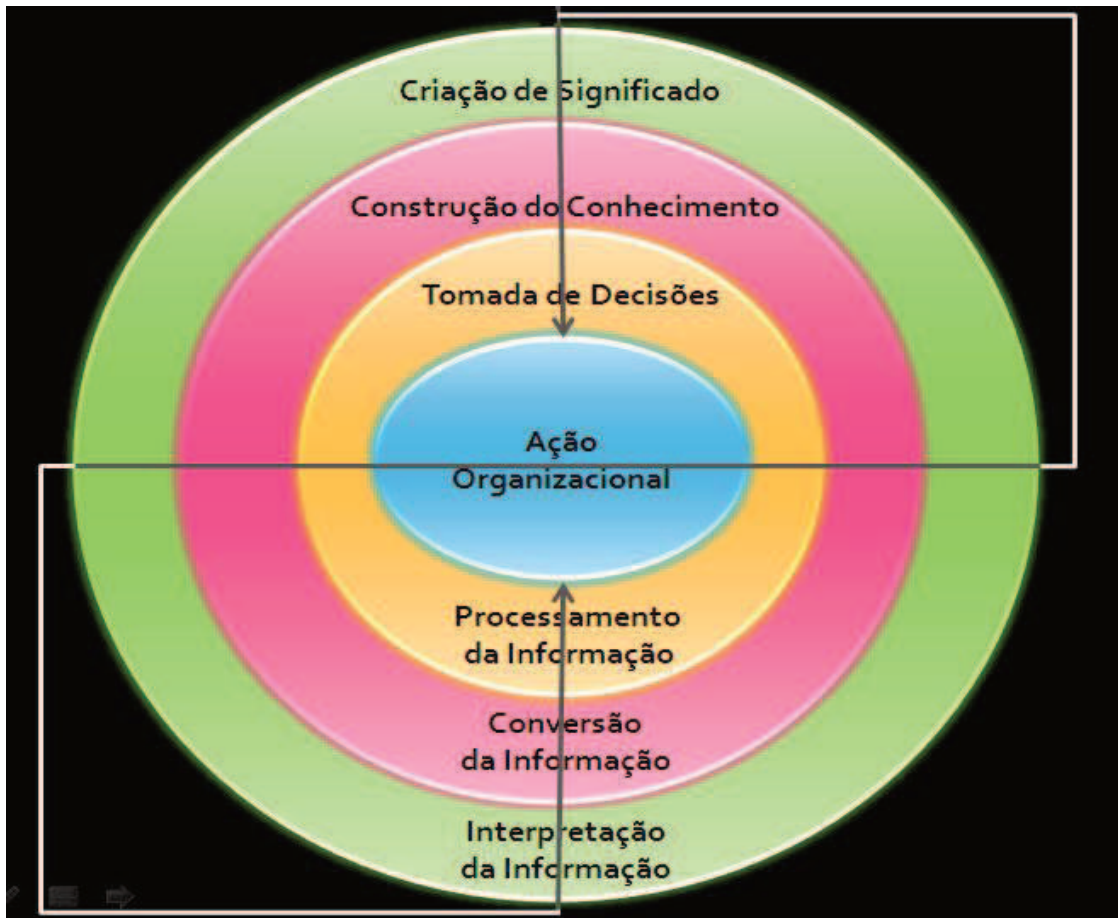


Figura 2: A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

Fonte: Adaptado de Choo (2003).

Corroborando esta visão, Sveiby (1998) coloca o dever das organizações no que se refere à qualificação de seus colaboradores para conversão da informação em conhecimento, agregando valor para o conhecimento da organização através de seus ativos intangíveis, pois esses representam verdadeiro valor para uma empresa. O Quadro 3 e a Figura 3 denotam o valor total de mercado de uma empresa pela ótica de seu patrimônio visível e ativos intangíveis:

Patrimônio visível (valor contábil) Ativos tangíveis menos a dívida visível	Ativos Intangíveis (ágio sobre o preço das ações)		
	Estrutura Externa - marcas, relações com clientes e fornecedores	Estrutura interna - a organização (gerência, estrutura legal, sistemas manuais, atitudes, P&D, software)	Competência individual - Escolaridade, experiência

Quadro 3: Valor total de uma empresa: patrimônio visível e ativos intangíveis.
Fonte: Adaptado de Sveiby (1998).

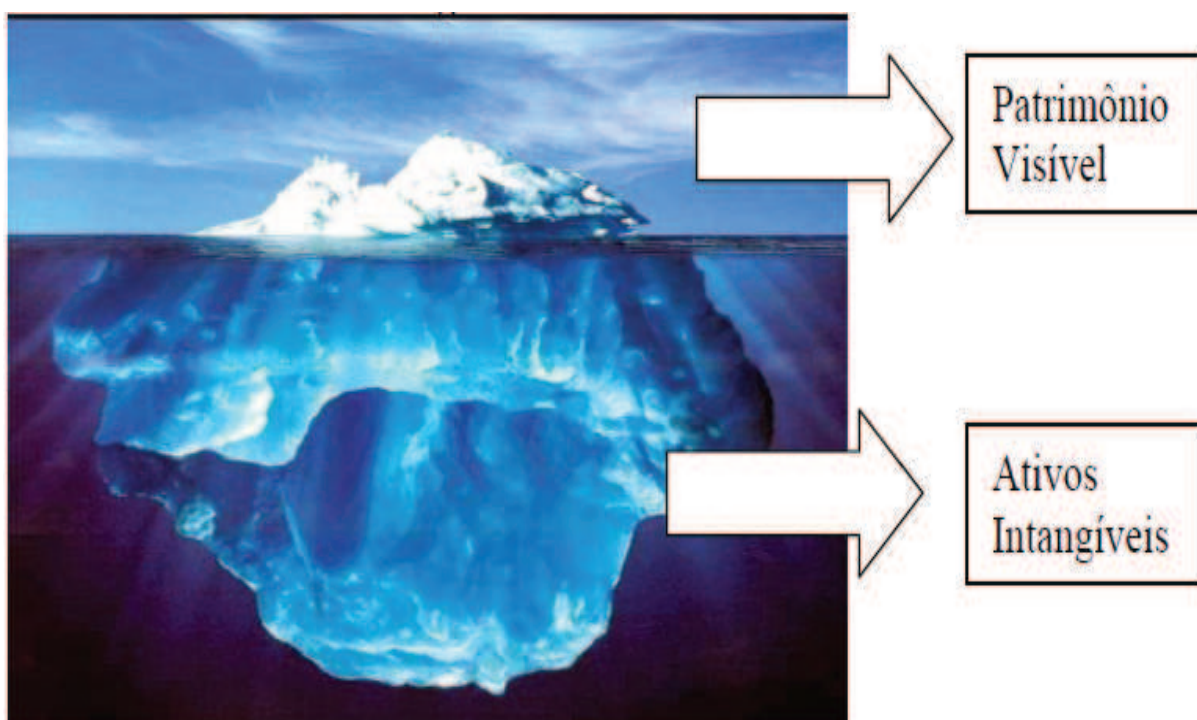


Figura 3: Metáfora do conhecimento baseada no iceberg.
Fonte: Lima (2010, p. 15).

Alvarenga Neto (2008) enfatiza que a qualificação dos profissionais, aliada às suas habilidades e experiências, fortalece as competências da organização com a formação de melhorias dos processos buscando a excelência na qualidade de produtos e serviços propostos e também dos processos decisórios e resultados.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) teve origem no processo evolutivo da Gestão de Recursos Informativos (GRI), que surgiu como uma gestão estratégica da informação para conduzir as organizações no gerenciamento dos recursos e melhorar sua produtividade, competitividade e performance baseadas na obtenção da informação e seus meios para disseminá-la corretamente.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), fundada em 2001, conceitua o termo Gestão do Conhecimento como: **“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”** (SBGC, 2010).

Este conceito traduz a missão de contribuição para as organizações e sociedade, agregando valor com o aumento da efetividade e competitividade, e processo de disseminação pela socialização dos conhecimentos.

Em análise, Alvarenga Neto (2002) constata que a Gestão do Conhecimento tem sido associada a conceitos de inovação, criatividade e compartilhamento, e encontra-se presente em todas as áreas e setores das organizações. A Figura 4 apresenta o mapa conceitual integrativo de Gestão do Conhecimento:

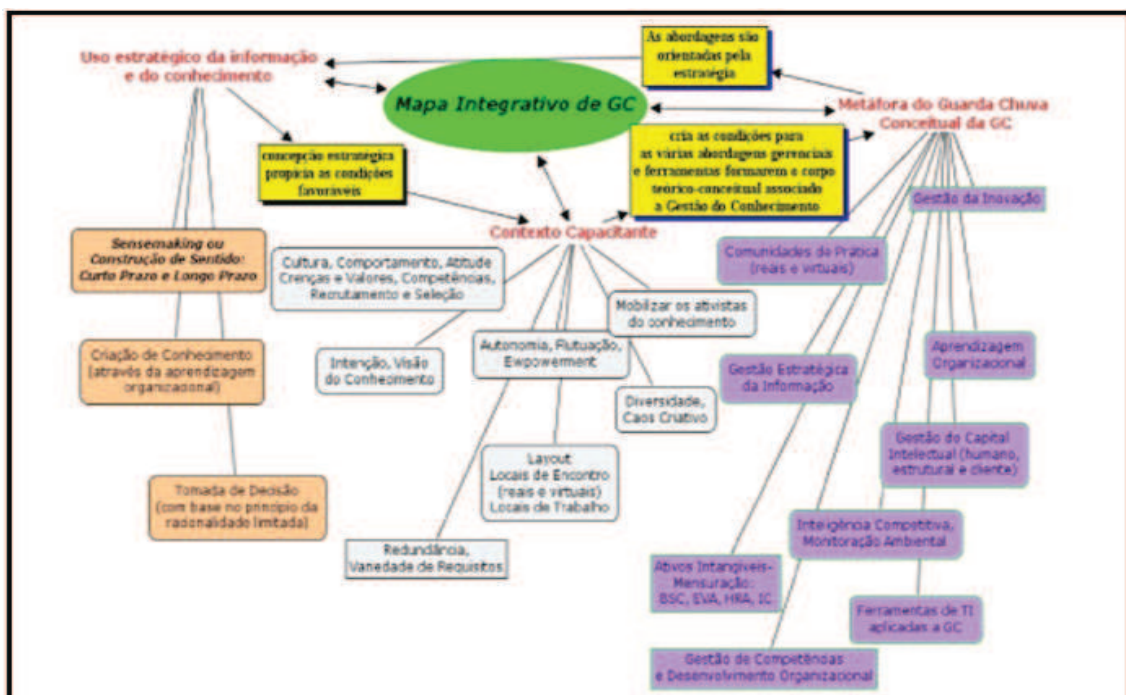


Figura 4: Mapa integrativo da Gestão do Conhecimento.

Fonte: Alvarenga Neto (2008, p. 69).

Barbosa e Paim (2003) sugerem a GRI com 3 pilares como bases conceituais em conformidade com a Gestão do Conhecimento, como mostrado na Figura 5:

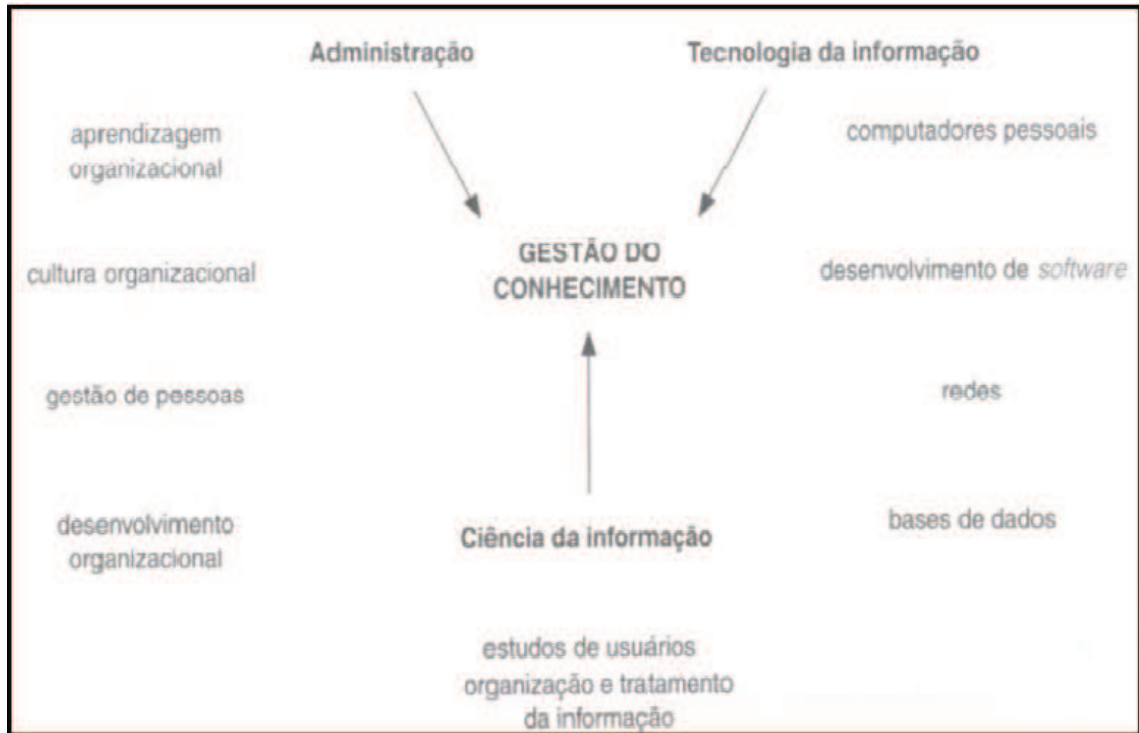


Figura 5: Bases conceituais da Gestão do Conhecimento.
 Fonte: Adaptado de Barbosa e Paim (2003).

Davenport e Prusak (1998) sintetizam que o conhecimento é resultado de um processo da união das informações relevantes as organizações. Para diferenciar esse resultado, é necessário analisar o Quadro 4 abaixo:

Dados, Informação e Conhecimento		
Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Quadro 4: Diferenciação entre dados, informação e conhecimento.
 Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

O quadro 4 deixa evidente a transformação dos dados em informações, e consequentemente informações em conhecimento. Esta transformação amplia a criação do conhecimento e a capacidade da empresa para a geração de inovação e tomada de decisão influenciada pela aprendizagem organizacional. Com este processo, os autores identificam a necessidade de gerar e usar o conhecimento interagindo com seus ambientes e membros, e transformar seus conhecimentos em experiências, valores e regras dentro das organizações.

Após análises de lições aprendidas e estudos de caso Davenport e Prusak (1998) enumeram alguns princípios da Gestão do Conhecimento, conforme mostrado no Quadro 5:

1. O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
2. O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
3. A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
4. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
5. Apoio da direção e recursos são fatores essenciais;
6. Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar por um programa-piloto;
7. Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa;
8. O conhecimento é criado e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Quadro 5: Princípios da gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

Neste quadro, os autores propõem um processo de geração de conhecimento com atividades e iniciativas focando o aumento do conhecimento corporativo, e codificando de forma clara, organizada e inteligível em documentos, bases de dados e/ou procedimentos para transformação, ampliação e armazenamento do conhecimento tácito e explícito.

Davenport e Prusak (1998) apresentam cinco modos de geração de conhecimento:

- a) aquisição e aluguel: adquirido pela organização e que ela desenvolve. Na compra de organizações ou contratação de indivíduos que possuem os conhecimentos desejáveis pela organização. Alugando ou terceirizando competências para consultoria com a retenção dos direitos autorais e uso comercial;
- b) recursos dedicados ou dirigidos: com a criação de grupos dirigidos por recursos com a finalidade de criação de novos conhecimentos ou práticas, como a criação de setores de Planejamento e Desenvolvimento;
- c) fusão: tem a finalidade de construir uma sinergia combinando diferentes habilidades e de diferentes pessoas para criação de novos conhecimentos;

- d) adaptação: poder solucionar crises e problemas internos através da geração de conhecimento por recursos e capacidades internas, abertas a mudanças e inovações relacionadas a cultura e atitudes;
- e) redes de conhecimento: tem o objetivo de compartilhar conhecimentos, experiências de forma organizada a partir de interesses comuns. Com a continuidade desse processo costuma ser gerado conhecimento novo na organização.

Terra (2008) afirma ser difícil a definição de GC, representado o conhecimento sob a forma de capital humano, capital intelectual, criatividade, inovação e organizações que aprendem. O capital humano usa a capacidade de identificar novas fontes de conhecimento. O capital intelectual constituído por pessoas gerando o conhecimento para agregar valor à organização. E o aprendizado organizacional inovando em processos para melhoria de suas competências com base nas suas experiências.

Para Sabbag (2007), a GC é baseada na integração sistemática que busca o desenvolvimento do conhecimento e a competência coletiva objetivando à sabedoria e à ampliação do capital intelectual. O desenvolvimento do conhecimento é um processo complexo definido em estratégia como diferencial no valor para a competitividade organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) qualificam o conhecimento em dois tipos: o Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito. O conhecimento tácito é intuitivo e subjetivo, baseado na humanização e visto como conhecimento de maior valor pelas experiências individuais do saber fazer, que não pode ser exteriorizado. Já o conhecimento explícito é formal e sistemático transmissível por meio de uma linguagem formal, clara e objetiva. De fácil comunicação e compartilhamento para a organização da forma de dados, informações ou conhecimentos.

Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram uma teoria de criação do conhecimento organizacional denominado Espiral do conhecimento, composta por quatro modos de conversão no modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI). Esta teoria foi gerada nas empresas japonesas baseada em estudos nas organizações locais, ampliada por meio da interação social entre o conhecimento tácito e explícito.

O grande segredo para a criação do conhecimento vem da conversão do conhecimento tácito, pois o aprendizado surge da experiência individual, e este deve ser compartilhado e desenvolvido em coletividade para membros da organização, trabalhando através da forma do espiral no modelo SECI como exposto na Figura 6:

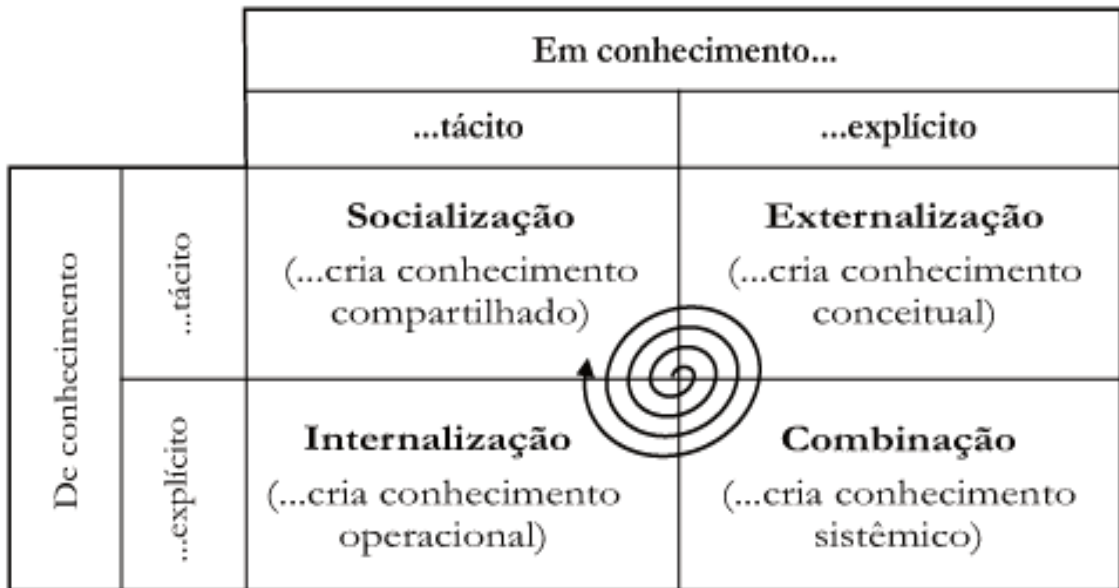


Figura 6: Espiral do Conhecimento.
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Pela figura é possível notar o entendimento dos autores sobre a explicação de como é possível transformar experiência e/ou vivência em conhecimento, e compartilhá-lo via quatro modos de conversão do conhecimento:

- a) socialização: Conversão do conhecimento tácito para tácito, através do conhecimento individual pela experiência direta, ou seja de pessoa para pessoa. Ocorrem normalmente em reuniões informais, observação e interação com clientes;
- b) externalização: Conversão do conhecimento tácito para explícito, passando do indivíduo para o grupo através de diálogos e reflexões por meio de linguagens conceituais, metafóricas e analogias. A criação de um conceito de um produto serve como exemplo;
- c) combinação: Conversão sistemática do conhecimento explícito para explícito, ou seja o conhecimento passa do grupo para a organização. Esse modo é um processo de disseminação do conhecimento por meio de reuniões, comunicações computadorizadas telefônicas e treinamento formal. Com a sistematização dos conhecimentos pode ser originado um conhecimento novo por meio da reconfiguração, acréscimo e classificação no conhecimento já existente na organização;
- d) internalização: Conversão do conhecimento explícito em tácito, ou seja da organização para o indivíduo relacionado com “o aprender fazendo”. Desse modo

os colaboradores da organização terão sua base de conhecimento tácito ampliada através de documentação e uso de manuais com o entendimento através da sua contextualização e compreensão formando opinião.

Estes modos de conversão não devem ter encerramento na criação dos conhecimentos, mas formar um novo ciclo tornando um processo constante para aquisição e manutenção dos intangíveis dentro da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) definem um facilitador para a prática destes processos pelas organizações com a disponibilização de ambientes possibilitando a disseminação e compartilhamento das informações para as pessoas da organização com objetivo de ampliar suas formas de sobrevivência e desenvolvimento. Este ambiente define-se como “Ba”, podendo ser definido como:

- a) um espaço físico (lugar, ambiente etc);
- b) virtual (*e-mail*, teleconferência etc);
- c) mental (das experiências compartilhadas, das idéias etc);
- d) na múltipla combinação destas, sendo considerado um espaço.

Choo (1998) declara que o uso da informação nas organizações se dá por três modos: a construção do sentido e significado dos ambientes proporcionando identidade; a criação de novos conhecimentos pela aprendizagem organizacional para ampliar a capacidade e gerar inovações; e a tomada de decisões pelas informações trabalhadas.

A construção do sentido tem por objetivo a definição do negócio, a partir do planejamento estratégico apoiado sobre a visão e a missão, permitindo o compartilhamento do que é a empresa e o que ela faz aos membros da organização objetivando a sustentabilidade da empresa adaptadas aos ambientes competitivos. Com a criação deste sentido é possível prospectar no ambiente externo os desejos e necessidades dos clientes e consumidores, analisando através de indicadores a evolução e tendências do negócio próprio e dos concorrentes baseados em três etapas: necessidade de informação, busca de informação e uso das informações. O Quadro 6 apresenta o processo de construção de sentido.

Necessidade de informação	Busca de informação	Uso de informação
Quais são as novas tendências?	Escaneamento ambiental	Redução de incerteza e ambigüidade
Quais são as competências essenciais dos concorrentes	Sistemas de informações	Construção de conhecimento compartilhado
O que nossos clientes valorizam	Pesquisas	Processo decisório

Quadro 6: Processo de construção de sentido.

Fonte: Adaptado de Choo (1998).

No Quadro 6, é possível a identificação da importância da informação na questão da organização aprender a formular e realizar perguntas a fim de assimilar e conduzir um diagnóstico detalhado das necessidades existentes. Com isso torna possível a busca da informação necessária ou localizar quem pode fornecer. Essa informação pode existir nos domínios da organização, fora ou até mesmo não existir. Caso não exista, se faz necessário executar pesquisas para a descoberta de uma nova informação, usando-a como uma ferramenta na identificação e definição de problemas de maneira clara, avaliar e redefinir interpretações do ambiente externo e monitorar em melhorar e compreensão do próprio negócio. Para conclusão com a última fase, o uso da informação auxilia na construção de conhecimento através do compartilhamento dos resultados obtidos com as interpretações coletivas e na redução de incertezas e gerenciamento da ambigüidade.

A criação do conhecimento é o momento das organizações de adquirir ou criar, processar e organizar as informações gerando novos conhecimentos a partir da aprendizagem organizacional, objetivando o desenvolvimento de novas habilidades e capacidades ao criar novos serviços e produtos, ou aperfeiçoar os existentes e melhorar os processos (CHOO, 1998).

Na etapa do processo de tomada de decisão, Choo (1998) destaca que a empresa deve objetivar sua melhor tomada de decisão com a melhor alternativa existente pelo princípio da racionalidade limitada baseada no seu planejamento estratégico.

A partir de análises comparativas buscando respostas de quais empresas são mais inteligentes levando em consideração a sobrevivência das empresas pelas suas distintas capacidades e competências, Choo (1998) afirma que a sobrevivências das organizações depende da habilidade nos processos das informações em transformação de conhecimentos, permitindo adaptar-se a mudanças externas e demais contingências impostas, ou seja, que

decorrem de fora de seus ambientes. É sugerido pelo autor que a marca da organização inteligente é registrada pela capacidade adaptativa por meio da aprendizagem organizacional.

No próximo capítulo será abordado um melhor entendimento da aprendizagem organizacional e lições aprendidas e sua importância para as organizações.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E LIÇÕES APRENDIDAS

Aquisições e desenvolvimento de conhecimentos podem ser correspondidas pela criação de conhecimentos, ocorridas em resoluções sistemáticas de problemas, pela experiência de outros e pelo processo seletivo de pessoas. Após o processo de criação do conhecimento, é necessária a disseminação e compartilhamento para os colaboradores pela comunicação, treinamento, rotação de pessoas e trabalho em equipe. Desta forma torna-se possível a construção de memórias e conhecimento por sistemas, bancos e bases de dados, como também por indivíduos em seus conhecimentos tácitos, objetivando a formação de competências no processo coletivo (OLIVEIRA, 2008).

Como abordado no capítulo de Gestão do Conhecimento, Choo (2002) afirma que a organização inteligente é a que aprende as habilidades de criação, aquisição e transferência dos conhecimentos, além das possibilidades nas condições de mudanças de comportamento para reflexão de novos conhecimentos e visões, pelo aprendizado gerado em lições aprendidas nas experiências do passado.

Angeloni (2002) sugere às organizações uma reavaliação de seus valores, estratégias e processos relacionados ao conhecimento para transformação em uma organização do conhecimento, como ponto forte para a criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas e viabilizar a geração, disponibilização e internalização de conhecimentos objetivando a tomada de decisões.

Necessita haver uma construção de um método compatível de cultura a promover o conhecimento e aprendizagem contínua com reconhecimento do valor na experiência individual e coletiva com estímulo no contato entre os colaboradores para promoção do aprendizado diário e continuado. A organização necessita estar vinculada a essa cultura para realizar ações estratégicas com foco nos resultados, disponibilizar manutenção dos talentos humanos, do conhecimento e postura competitiva frente ao mercado (FIGUEIREDO, 2005).

O papel da TIC para aplicação da comunicação dentro das organizações é definido como um conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Klein (1998) afirma que as organizações dependem cada vez mais de dados e

informações compartilhados por meios adequados para comunicação, e que a qualidade da informação é o fator mais importante na gestão do capital intelectual.

A Tecnologia da Informação fornece subsídio para construção do conhecimento favorecendo a comunicação por meios de ferramentas existentes para o gerenciamento do conhecimento compartilhado e integrado às atividades e estrutura da organização. Sabbag (2007) corrobora que as organizações enriquecem com a GC utilizando ferramentas e iniciativas como intranet, e-mail, bancos de dados, bases de conhecimentos, sistemas de inteligência corporativa, centros de estudos, educação corporativa, pesquisas de mercado, bancos de idéias, programas de estágios, treinamentos e desenvolvimento, reuniões periódicas, seminários e palestras, publicação de artigos, bibliotecas e programas de leitura.

Contando com o planejamento, estas ferramentas e a manutenção sistemática da GC, Oliveira (2008) posiciona a GC como área de valor para compreensão da representatividade dos recursos intangíveis em uma estratégia competitiva.

Para Kolb (1997), o aprendizado do indivíduo parte da própria experiência vivencial baseada em um ciclo de quatro fases influenciadas pelas observações e reflexões, que levam a formação de conceitos e teorias envolvidas no processo. Este ciclo compreende as etapas Fazer-Refletir-Analisar-Decidir. Desta forma, o aprendizado é compreendido como um processo de interação entre o indivíduo e o ambiente criado ao longo da vida transformado em conhecimento, o qual resulta em transações entre experiências subjetivas e objetivas. O autor sugere que as organizações aprendem por intermédio de seus indivíduos, e assim torna-se claro o entendimento da aprendizagem organizacional da organização.

Argyris (1978) considera o indivíduo como agentes para as organizações na aprendizagem, de forma que, ao vivenciarem uma situação problemática desenvolvem o aprendizado ao experimentar a diferença entre o esperado e os resultados de suas ações respondendo com um processo adicional de pensamento e ação. Com esta reflexão, torna-se compreensível a reestruturação das atividades com objetivo de alcançar os resultados pretendidos via aprendizado organizacional.

Garagna (2007) destaca, a partir de quatro razões principais a importância da dedicação de tempo e atenção para o aprendizado organizacional, que é um fundamento importante para a busca permanente da excelência nas organizações pela sua capacidade de perseguir seus propósitos.

De acordo com Garagna (2007), o aprendizado organizacional é representado pelo desejo de todas organizações baseado em um triplo benefício sinérgico como representado na Figura 7:

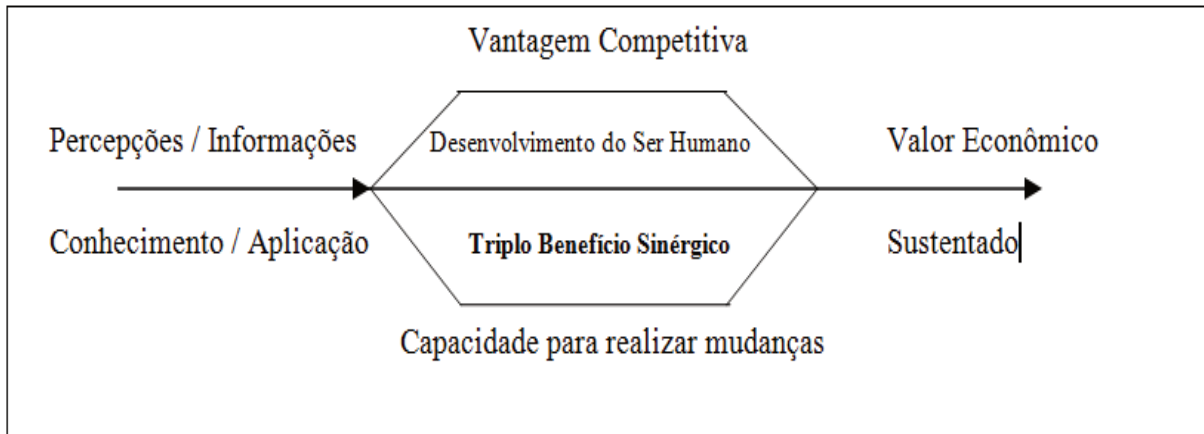


Figura 7: Triplo benefício sinérgico.
 Fonte: Adaptado de Guaragna (2007).

Os benefícios da vantagem competitiva estão vinculados à capacidade de busca de informações, geram conhecimento e, aplicando-os, criam novas estratégias de negócios ou as fortalecem. Já o desenvolvimento do ser humano trabalha sob o aspecto da evolução do indivíduo como pessoa ou profissional. Na capacidade para realizar mudanças são traçadas competências e culturas diferenciadas buscando uma maior adaptabilidade e vantagem competitiva na mudança.

Quando uma pessoa aprende algo que não compartilha com os outros, entende-se como aprendizagem em nível individual. A proposta de Wilson, Goodman e Cronin (2007) determina que ocorra, processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos um trabalho em nível de análise de nível grupal. Esta aprendizagem grupal é um processo constituído de mudança na descoberta de abordagens inovadoras para a solução de problemas, desenvolvimento e compartilhamento de novas habilidades e conhecimentos. Esse processo é traduzido como segue:

- a) compartilhamento: é o processo pelo qual são distribuídos aos membros do grupo novos conhecimentos e rotinas, ao mesmo tempo que se envolvem-se na compreensão, troca e compartilhamento de conhecimentos detalhados em nível particular, envolvendo diferentes focos de atenção e desempenho da aprendizagem.
- b) armazenamento: é o processo em que o conhecimento aprendido pelo grupo é guardado e mantido em sistemas, repositórios de memórias e/ou bases de conhecimentos com objetivo na aprendizagem do grupo.
- c) recuperação: é o processo ou meio pelo qual os membros do grupo acessam os conhecimentos armazenados para inspeção e uso futuro, influenciando na aplicação de novas soluções e decisões.

- d) a aprendizagem em grupo: é positiva no aspecto da construção coletiva de novos conhecimentos pelo compartilhamento das informações e conhecimentos refletidas nas experiências vividas pelo grupo para aplicações em novas situações e desafios (FISCHER, 2007).

A aprendizagem em equipe tem por objetivos o alinhamento e desenvolvimento de capacidades na geração de resultados dentro de uma visão compartilhada. Este alinhamento tem por finalidade definir um norte em sua direção, harmonizando a energia, gerando autonomia dos colaboradores e estabelecendo um padrão de aprendizagem conjunta, com o propósito do envolvimento de todos para haver uma sinergia fundamental para a inteligência da organização (SENGE, 2001). Este autor considera que deficiências de aprendizagem podem ser fatais à organização que negligencia as evidências de sintomas problemáticos. Estas deficiências podem ser a identificação das pessoas com seus cargos, não compartilhando seus conhecimentos definindo como “*eu sou meu cargo*”; na ilusão de controle onde há um disfarce na interpretação do ser ativo, quando na verdade não atuam em problemas que devem ser enfrentados; da fixação em eventos com visão de curto prazo sem perceber a deterioração lenta da organização; na não preparação para mudanças sendo “*pegas de surpresa*”; com o dilema das organizações que “*se aprende com a experiência*” onde não são experimentadas as conseqüências de muitas de suas decisões. Para haver um efetivo processo de inovação e aprendizagem, as organizações devem desenvolver um ciclo de cinco disciplinas entendidas por um conjunto de teorias e técnicas a ser estudado e dominado:

- a) domínio pessoal: implica a necessidade de aprender a ver a realidade objetivamente, esclarecendo através da visão pessoal considerar a vida como um trabalho criativo com capacidades de geração e estímulo de escolhas fazendo permanecer em aprendizado contínuo para obter os resultados desejados e compartilhá-los. É o alicerce para a organização que aprende;
- b) modelos mentais: narrativas e imagens internas que são produzidos sobre si mesmo, interferindo em nossas atitudes muitas vezes sem que tenhamos consciência disto, sendo influenciadas muitas vezes pela forma de ver o mundo moldando atos e decisões;
- c) visão compartilhada: é a força pessoal que une as pessoas dentro da organização construída diariamente com comprometimento focalizando uma aprendizagem através da articulação dos sentidos comuns de visão, valores, e objetivos próprios e para com a organização. É a missão da empresa em transformar a atitude reativa em criadora e motivadora na adoção de uma visão compartilhada para que todos se

sintam como autores dessa visão para dar o melhor de si, e com objetivo atingir metas com definições de atitudes com colegas, clientes e fornecedores atuando com estímulo e comprometimento com as políticas e práticas da empresa;

- d) aprendizagem em equipe: praticada pelo diálogo e discussão para defesa de escolhas entre pontos de vistas diferentes, possibilitando a aprendizagem em equipe quando há a produção de resultados. Busca a transformação de aptidões com o desenvolvimento de inteligência e capacidade para a solução de problemas, criação de novos produtos, promoção e cultivo de relacionamentos, proporcionando o crescimento mais rápido de seus integrantes e da própria organização;
- e) pensamento sistêmico: é a quinta disciplina, que integra todas as outras, com teorias e práticas evitando uma visão separada de cada uma. Com o Pensamento Sistêmico é possível traçar estratégias para a criação e mudança de sua realidade e integrá-la a processos interdependentes e objetivos comuns com maior eficácia.

Senge (1998) defende que o sucesso das organizações depende de processos permanentes de mudanças, com a mobilização contínua dos ciclos de aprendizagem funcionando em conjunto e evidenciando que o todo pode ser maior que a soma das partes.

Pink (2010) argumenta que, para tarefas rotineiras, se faz necessária a transformação do trabalho em diversão, de modo a aumentar a diversificação das tarefas e manter sempre sua auto estima elevada. Para as lições aprendidas é necessária uma apresentação aos colaboradores de uma lógica para as necessidades de tarefas, e o reconhecimento das rotinas diárias como forma de entendimento das funções, além permitir uma autonomia para que realizem suas tarefas ao seu modo. Assim, é possível considerar recompensas intangíveis como o elogio, o *feedback* e informações úteis. O caminho da excelência é alcançado somente com empenho.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta os métodos utilizados, no estudo de caso da empresa Teledata Brasil, assim como os procedimentos e as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, baseada em estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Yin (2005), é uma investigação empírica que visa analisar um determinado fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

São apresentadas quatro aplicações recomendadas para o estudo de caso, segundo Yin (2005):

- a) para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por *surveys* ou por estratégias experimentais;
- b) para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- c) para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- d) para explorar aquelas situações onde intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Neste trabalho, o estudo de caso na empresa Teledata Brasil foi utilizado para aprofundar o estudo do tema, o que servirá de base para aplicação do projeto proposto.

3.2 UNIDADE – CASO

O estudo é realizado na empresa Teledata Brasil. A empresa com 23 anos de mercado, possui sede administrativa em Curitiba PR, e trabalha com diversificados clientes no território nacional com suas filiais e canais de distribuição, contando hoje com mais de 1.000 colaboradores atuando em diversas áreas.

Com a valorização do conhecimento técnico e constantes atualizações do seu corpo de profissionais, é especializada em atender às necessidades e desejos de seus clientes e suprir às tendências do mercado, apresentando tecnologias avançadas em produtos e serviços em sistemas de atendimentos e comunicação, projetos de conectividade e soluções em *call center*. Trabalha em sua atuação principalmente em *Outsourcing* de TI, Telecom e Fábrica de

Software. No segmento de Telecom, a Teledata é referência para o desenvolvimento de soluções de CTI para *Contact Center* e servidores de fax. Na fábrica de *software* são desenvolvidas ferramentas para a gestão de negócios com expertise em *Service Desk*, *WorkFlow* e CRM.

Sua missão é prover soluções tecnológicas com qualidade, buscando atualização e melhoria contínua, agregando valor ao negócio do cliente. Assim tem como meta a inovação e otimização baseada na melhoria dos processos, buscando a total satisfação de seus colaboradores e clientes, com foco na ampliação da rentabilidade nos negócios. A empresa trabalha para atingir a excelência na qualidade de produtos desenvolvidos e serviços prestados aos seus clientes trabalhando com seus pilares fundamentais:

- a) resultados compatíveis com a estrutura, que garantam o cumprimento das obrigações sociais e fiscais e a perenidade da empresa;
- b) organização voltada para o cliente;
- c) eliminação de custos desnecessários, permitindo novos investimentos;
- d) estímulo ao desenvolvimento de novas tecnologias e à criação de propostas e soluções exclusivas;
- e) criação de oportunidades para os colaboradores alinhados com os valores acima.

A Teledata é uma empresa que se preocupa com a responsabilidade social, criando e apoiando projetos que busquem a melhoria da qualidade de vida dos diversos segmentos da sociedade. Preocupada também com o meio ambiente, utiliza material reciclado em toda a papelaria gráfica e em todos os seus escritórios e participa ativamente da Coleta Seletiva do Lixo Reciclável, separando adequadamente o material descartado, objetivando a eliminação de até 97% em impressões de documentos em papéis.

O faturamento anual da empresa é hoje estimado em R\$ 50 milhões, com clientes tanto da área pública quanto privada dentro de suas operações no território nacional. A estruturação do planejamento estratégico estabeleceu como meta para 2012, além de um crescimento no faturamento, uma reformulação na matriz de produtos e redução de *turnover*. O objetivo é conseguir o crescimento sem abrir mão das margens de contribuição, pois entende-se que o crescimento só é sustentável respeitando-se as margens de lucratividade de uma empresa, e conseqüentemente elevando o retorno ao acionista e o prestígio da empresa no mercado entre seus colaboradores.

Um alinhamento na estrutura da empresa se fez necessário para garantir o suporte às novas aspirações. Desde janeiro de 2009, a empresa conta com um diretor-geral, como principal executivo da empresa, que é apoiado por um Comitê de Governança, além de

consultores especialistas em gestão, oriundos do mercado, o que produziu grandes avanços no que concerne às melhores práticas de gestão. Tais avanços estabeleceram o alicerce, passando por uma reorientação tática, para atingir as metas estratégicas.

Nesse cenário, a empresa passa a redirecionar seus esforços em seus principais produtos, o SIATEC (serviços de suporte técnico em TI e Telecom, *Outsourcing* e *Service Desk*), o *Contact Center*, a Automação de FAX, o GT WEB (*Software* de manutenção e *Help Desk*) e o SIMCRONIA (gestão de telefonia). O esperado com esse nível de especialização, é uma maior velocidade na tomada de decisões, como entendimento fundamental para a satisfação de seus clientes.

A estrutura comercial atua com gerentes de negócios especializados por produtos, onde é definida uma segmentação de mercado, estabelecendo como prioritários o segmento financeiro com foco orientado para bancos e empresas de cobrança e o segmento de saúde com foco em planos, laboratórios e hospitais, baseados nas melhores práticas dos atuais cases de sucesso.

A Figura 8 representa o organograma da empresa:

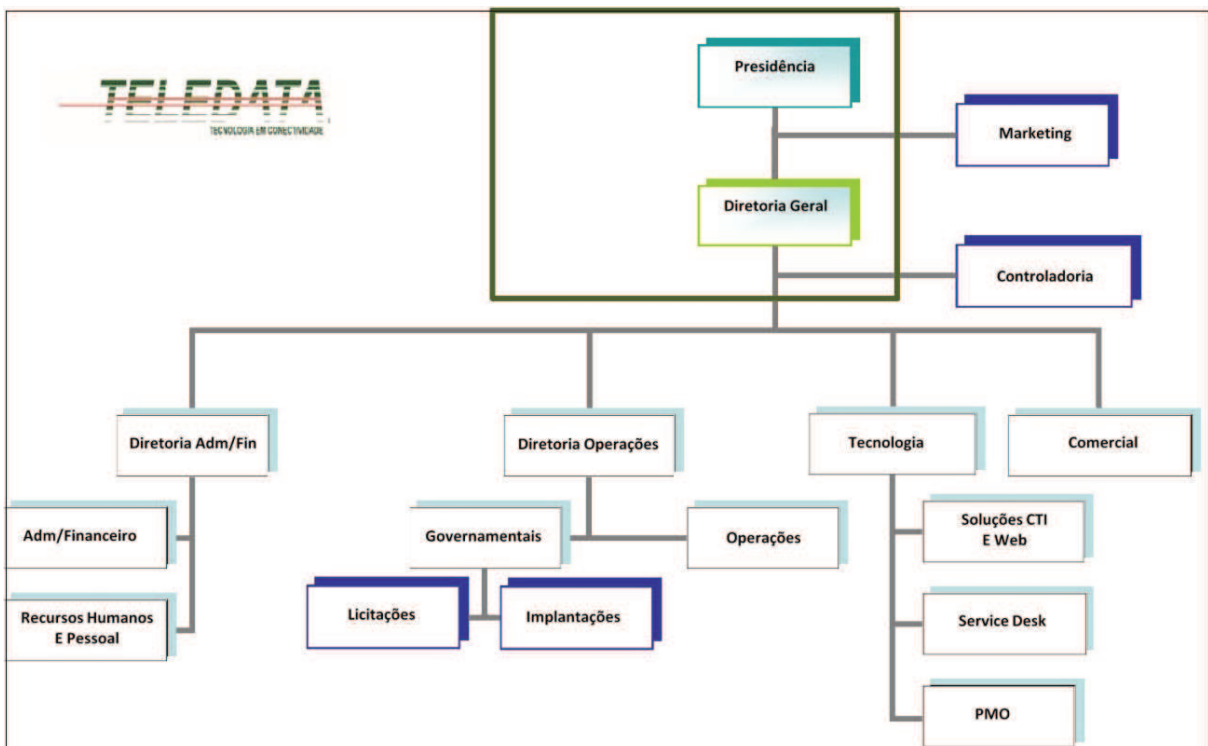


Figura 8: Organograma da Teledata Brasil.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas presenciais em datas definidas de acordo com a disponibilidade do gestor da empresa contratante e técnicos da Teledata Brasil.

As entrevistas com os três melhores técnicos foram definidas pela necessidade de coleta das dificuldades encontradas diariamente e necessidades existentes nas operações e com um gestor de empresa contratante para avaliação do trabalho realizado pela Teledata visando à implantação do projeto para adequar planos de melhorias em busca da excelência dos atendimentos prestados.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica utilizada para análise dos dados foi a triangulação de dados entre o referencial teórico, as melhores práticas identificadas para *Service Desk* e informações coletadas nas entrevistas. Conforme sugerido por Vergara (2010), a triangulação de dados contempla a subjetividade e a valorização a partir de amostras intencionais, tratadas por interpretações do entrevistador e comparação das fontes de dados qualitativos.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO

A maior limitação para a coleta de dados foi a falta de disponibilidade dos entrevistados, em especial do gestor da empresa contratante. Foi remarcada por várias vezes a entrevista para que fosse de fato realizada.

Outra limitação bem clara quanto aos técnicos foi a necessidade de abordagem inicial do assunto a ser coletado e uma explicação sobre o referencial teórico para uma melhor interpretação e definição das respostas.

Para o pesquisador, a indisponibilidade dos entrevistados foi uma limitação no andamento do projeto. Outra dificuldade encontrada foi a demora para aquisição dos dados de planejamento e métodos utilizados junto a gestores na matriz da empresa.

Também, o método de estudo de caso apresenta uma limitação implícita por não permitir a generalização dos resultados do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foi constatado nas entrevistas que o grande patrimônio existente hoje nas organizações é o conhecimento que os colaboradores têm para aplicar nas suas funções diárias. Cada um tem que saber o grau de importância que carrega para o crescimento da organização. A grande questão é evidenciar a forma de poder armazenar estes conhecimentos em um ambiente que torne possível a disseminação e o compartilhamento para todos, de forma coerente e ágil

A organização está aprendendo lentamente e cada colaborador, com seu nível de autonomia, tem a possibilidade de ampliar seu conhecimento tácito, embora haja necessidade do armazenamento de conhecimento com ferramentas para viabilizar isto. Estas ferramentas poderiam ser em bases de aplicações para reter o conhecimento de cada um. Há grande dificuldade na possibilidade de reuniões mais frequentes possibilitando uma convivência maior e troca de informações. A empresa, por sua vez, necessita criar processos motivacionais que possibilitem estas trocas de informações com colaboradores mais antigos apoiando as operações, além de um suporte mais efetivo por parte da sua sede, com um plano de desenvolvimento humano baseado nas melhores práticas de TI. Deve ser levada em conta também a questão financeira, por parte da empresa, no que concerne à aplicação destes recursos para a implantação de atividades fora do expediente, pois durante o tempo de serviço acordado com as operações torna-se difícil o encontro para esta finalidade.

Atualmente, a Tecnologia da Informação é um fator crítico de sucesso para a organização, sendo vista como um diferencial competitivo e parceiro estratégico no negócio para alcançar seus objetivos. Na Teledata é adotado, como padrão de melhores práticas, o *framework* ITIL, de grande importância na otimização de processos com resultados positivos, qualidade, agilidade e redução de custos e riscos. O ITIL é uma biblioteca de melhores práticas de Gerenciamento de Serviços de TI que envolve, além dos processos, pessoas e ferramentas com objetivo de alinhamento dos serviços nas necessidades do negócio, com suporte aos acordos de níveis de serviços dos clientes estabelecidos em contratos. Com esta aplicação, há uma visão mais clara de capacidade e disponibilidade de técnicos mais motivados com monitoramento através de indicadores fornecendo informações gerenciais com foco em planos de melhorias e satisfação dos clientes, com a entrega de serviços com maior qualidade e rapidez.

A base de conhecimentos será um grande diferencial para acesso dos colaboradores havendo um processo definido para o controle de informações adicionadas, com

possibilidades de compartilhamento e troca de informações com clientes e fornecedores. Com estas bases podem ser tomadas iniciativas para aplicações de treinamentos em comunidades de práticas reais ou virtuais, propiciando uma melhor qualificação profissional a todos, além de reduzir custos operacionais e retrabalhos. Com as melhores práticas definidas e aplicadas pelo *Service Desk*, as bases trarão otimização e certeza na busca pela solução de problemas e procedimentos buscando a excelência nas práticas relacionadas com à qualidade e prazos, conforme acordado em níveis de serviço.

Para implantação e uso desta ferramenta, as informações devem ser coletadas em manuais e documentação disponível baseadas em novas tecnologias e nas melhores práticas para solução e atendimentos. Também devem ser estudadas as soluções aplicadas de cada colaborador a cada nova solicitação, atendendo requisitos de novos problemas ou em incompatibilidades nestas aplicações, para então serem analisadas e integradas à base de conhecimento pela equipe de gestão de operações.

Após o início do uso da base de conhecimento, serão adotados, para troca de informações, as lições aprendidas, utilizando o método da Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), colocando em prática o modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI). A alimentação desta base também terá um ciclo sistemático possibilitando a interação necessária para atingir as metas e resultados. Este método auxiliará nos processos de treinamento e qualificação de pessoal.

Como síntese deste, é proposto um plano de ação no Quadro 7, com processos definidos para a construção da base de conhecimento de acordo com o planejamento formalizado para cumprir o objetivo proposto, utilizando a ferramenta 5W2H.

Id	O Quê	Onde?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
1	Conscientizar colaboradores sobre a necessidade de aprendizagem organizacional	Toda empresa	Explicar sobre as dificuldades encontradas, com a possibilidade de todos se nivelarem em seus postos de trabalho com os conhecimentos compartilhados	Utilizar os canais de comunicação da empresa, promovendo <i>workshops</i> e reuniões com apoio da diretoria. Comunicar por <i>e-mails</i> , <i>feedbacks</i> e contato telefônico a importância do nivelamento de conhecimentos.	Todos Colaboradores	60 dias	30 horas

Id	O Quê	Onde?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
2	Elaborar um processo sistematizado de captação de conhecimentos	Áreas de Operações, Recrutamento e Seleções	Necessidade de identificar soluções e lições aprendidas e estruturar para fácil compreensão	Identificar colaboradores com maior experiência e conhecimento, socializar informações em um repositório e criar processos de aplicação. Documentar soluções e lições aprendidas. Gravar treinamentos e criar manuais e procedimentos com rotinas de aplicação de conhecimentos com base na metodologia ITIL.	Equipes de Gestão e Suporte	30 dias	30 horas

Id	O Quê	Onde?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
3	Externalizar o conhecimento tácito	Área de Operação e colaboradores de suporte	Necessidade de compartilhar e disseminar o conhecimento individual para que todos tenham acesso	Efetuar reuniões e <i>workshops</i> para integração de colaboradores e troca de conhecimentos. Implantar questionários e palestras. Incentivar o compartilhamento do conhecimento individual com acesso aos colaboradores a ferramentas de comunicação da empresa.	Analistas, técnicos de suporte e voluntários	20 dias	40 horas

Id	O Quê	Onde?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
4	Documentar soluções com ênfase em lições aprendidas	<i>Service Desk</i>	Armazenar lições aprendidas e ampliar os recursos de suporte técnico	Analisar e documentar melhores práticas e novas soluções para agregar valor ao conhecimento. Transferir conteúdos de relatórios de atendimentos e satisfação na solução em atendimentos.	Gestão de operações e suporte técnico	90 dias	180 horas

Id	O Quê	Onde?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
5	Possibilitar troca de funções entre colaboradores	<i>Service Desk e Campo</i>	Melhorar o conhecimento entre todos e ter opções de contingência de soluções	Efetuando rotações de postos de trabalhos e atividades. Fortalecer os conhecimentos dos colaboradores clarificando as possibilidades de crescimento profissional e equilíbrio de funções e responsabilidades	Colaboradores da área de suporte	20 dias	40 horas

Id	O Quê	Onde?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
6	Criar um sistema ou base de dados para armazenar conhecimentos	Toda empresa	Compartilhar conhecimentos e processos na organização	Em um módulo interno do sistema de gestão utilizado integrado ao portal da empresa, usando banco de dados com ferramentas otimizadas e de fácil usabilidade	Área de Desenvolvimento, Suporte e Gestão de Operações	60 dias	120 horas

Id	O Quê	Onde?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
7	Realizar <i>workshops</i> com treinamentos específicos	Toda empresa	Socializar conhecimentos entre todos colaboradores, ampliando conhecimentos e gerando oportunidades de crescimento profissional	Com eventos motivados pela empresa na forma de palestras, treinamentos e reuniões com apresentação de temas específicos e processos da empresa	Gestores de setores, colaboradores experientes e voluntários	20 dias	40 horas

Id	O Quê	Onde?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
8	Criar comunidades de práticas reais e virtuais	Toda empresa	Manter a integração dos colaboradores com autonomia para troca de informações e compartilhamento de práticas do dia a dia e aprendizagem organizacional	Com reuniões após o expediente nas dependências da empresa e encontros virtuais no portal. Uso de <i>fóruns</i> e grupos de trabalho com ferramentas de conversação para troca de informações	Colaboradores da empresa	Permanente	Sem custo

Id	O Quê	Onde?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
9	Avaliar e monitorar com planos contínuos de melhoria	Base de conhecimento e aprendizagem organizacional	Analisar a base de conhecimento, para assegurar a renovação de processos e conhecimentos e verificar se atende aos requisitos propostos. Manter indicadores, metas e resultados positivos	Com monitoramento da gestão de operações, com base nas necessidades dos clientes, métricas, complexidade de soluções e novas tecnologias	Gestores de Operações	30 dias	90 horas

Quadro 7: Plano de ação proposto.
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A construção deste plano de ação sugeriu um processo de criação da base de conhecimentos como ferramenta para um repositório de conhecimentos para os colaboradores da organização. Para tornar real esta implantação, será necessário um trabalho de conscientização entre todos os colaboradores da empresa, desde a diretoria até os colaboradores mais próximos aos clientes. Com este processo, faz-se necessário o alinhamento ao negócio da empresa, para que todos estejam capacitados a realizar suas tarefas com eficácia. Outro objetivo trata de propor o nivelamento de conhecimento entre os colaboradores, a fim de reduzir custos e tempo em atendimentos e aumentar a produtividade com a capacitação técnica.

Serão utilizados os canais de comunicações disponíveis na empresa com a disseminação de informações e processos tratados pelo setor de Seleção e Recrutamento, compartilhando o planejamento da empresa como plano de melhoria para crescimento da organização.

Desta forma é possível criar um processo sistematizado para captação de aprendizado e lições aprendidas, identificando soluções utilizadas com sucesso por todos. Este processo inclui o apoio de colaboradores mais experientes, relatando soluções complexas e documentando todos os atendimentos prestados para uma posterior análise e enriquecimento

do material a ser disponibilizado. Também será possível a transferência do conhecimento tácito no compartilhamento de conhecimentos entre colaboradores. A documentação disponibilizada na base de conhecimentos, requerá trabalho para tratamento das informações com clareza e foco nos reais objetivos a que se propõe a ferramenta.

Inicialmente, o conteúdo das soluções deve ser analisado, definindo-se que tipo de informação será estruturada para validação dos tópicos e conteúdos. São definidos por critérios de avaliação, com permissões de acesso e atualização dos conhecimentos, levando em conta a usabilidade e compreensão. Com facilidades no acesso otimizado à solução, a base será organizada com um formato padrão utilizando imagens e instruções, com identificação para cada solução. Haverá campos de sugestões e *feedbacks* para os colaboradores que quiserem colaborar para a melhoria contínua da qualidade. O Quadro 8 exemplifica a proposta da estrutura de dados de uma solução em atendimento técnicos que será disponibilizada como lição aprendida na base de conhecimentos:

Título	
Descrição do problema	
Sintomas	
Produtos envolvidos	
Mensagem de erro	(texto completo)
Causa	
Sumário da solução	
Detalhes da solução	(sequência de passos)
Sugestões	

Quadro 8: Campos de uma solução na base de conhecimentos.

Fonte: Cohen (2008, p.67).

As pesquisas poderão ser realizadas pela navegação de tópicos ou com a inserção de palavras-chave, com a finalidade de otimizar a procura. Esta forma de pesquisa otimiza o trabalho de todos, pois antes de escalonarem problemas não solucionados para analistas de níveis superiores, procuram-se estes conhecimentos, melhorando também indicadores de atendimentos solucionados nos primeiros atendimentos.

Haverá outras informações no conteúdo da base de conhecimento como documentos, artigos técnicos, análises, conceitos, *links* para soluções e *software*, como também relatórios.

Os colaboradores terão acesso e direitos de descarregar para unidades de armazenamento, e se necessário, imprimir permitindo outras formas de acesso aos materiais existentes.

As possibilidades de trocas de funções entre colaboradores da empresa, possibilitam a troca de aprendizado e a contingência de suporte e soluções, contornando riscos existentes na reposição imediata em questões de *turnover* de colaboradores. Também, a redução de custos em treinamentos específicos e a ampliação do conhecimento individual em diferentes pessoas, possibilitará oportunidades de crescimento internas.

Com o uso da base de conhecimentos como um repositório de lições aprendidas, será possível o acesso por parte de outros setores para compartilhamento de informações. Os demais setores podem com resultados de mapeamento dos seus principais processos relação com clientes e projetos existentes, logística e estoque de materiais, gestão de operações e bancos de competências disponíveis. Uma das grandes vantagens é a possibilidade de integração da base de conhecimento ao portal da empresa, unindo o espaço de trabalho comum e conectando todos colaboradores ao repositório de conhecimentos.

Com o acesso a todos no portal e o compartilhamento de conhecimentos e funções, será necessária a criação de comunidades de práticas reais e virtuais com gestores, especialistas e voluntários doando seu conhecimento para os demais colegas a partir de palestras e treinamentos específicos.

O monitoramento e avaliação frequente do plano de ação é fundamental para seu gerenciamento adequado. Serão utilizadas métricas mensuráveis com objetivo de medir apenas aquilo que se possa alcançar. Estimativas de tempos de atendimentos com o intuito de identificar quanto tempo os chamados ficam abertos em cada tipo de solução e quantos são fechados para cada tipo de atendimento. A produtividade individual deverá ser alinhada com o cliente para uma medição adequada no decorrer dos processos e posicionamentos corretos objetivando a construção de planos de melhorias. Com base em percentuais, indicadores podem ser medidos com totais de chamados solucionados nos primeiros atendimentos. O nivelamento de conhecimentos entre colaboradores serão medidos a partir de questionários e aplicação de testes após treinamentos e reuniões, análise das bases de conhecimentos para identificação de quantidades de acessos e soluções aplicadas com sucesso, além de sugestões e colaboração de todos os participantes com as lições aprendidas e compartilhamento dos conhecimentos de cada um a serem incluídos com a devida autorização na base de conhecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto visa estabelecer processos que mapeiem as transferências de conhecimentos, evidenciando como se estabelecer uma educação continuada para reconstrução e transformação do indivíduo pelo aprendizado teórico-prático relevante. Isto contribui para a geração de conhecimentos aplicados compartilhando experiências.

A necessidade de gerenciamento do conhecimento é válida para evitar repetições constates de erros na organização. As melhores práticas baseadas em lições aprendidas, registrando os conhecimentos dos colaboradores com objetivo de busca de melhoria contínua disponibilizará conhecimentos relevantes para todos.

Como visto nas entrevistas, a grande dificuldade de compartilhamento do conhecimento encontra-se na transformação dos conhecimentos tácitos em explícitos, com sistemática integrada à capacidade, habilidade, experiência e conhecimento formal dos indivíduos.

Com este projeto, fica evidente a necessidade da empresa avaliar sua implantação com o intuito de colocar em prática a interação com as bases de conhecimentos propostas.

O objetivo de identificar os principais problemas existentes na aplicação de conhecimentos foi atingido a partir de entrevistas com os melhores técnicos e o gestor da empresa contratante. As entrevistas valeram-se de questões definidas com base em autores conhecidos. Será possível identificar também, a partir de indicadores e métricas gerenciais com metas e produtividade, a monitoração do tempo aplicado e reaberturas para determinados atendimentos individuais.

Será desenvolvida uma base de conhecimentos alinhada às melhores práticas do ITIL, definidas por soluções aplicadas com referência a um catálogo de serviços conforme acordado em níveis de serviço. Esta base será construída dentro do sistema de gestão da empresa, com parâmetros necessários para a construção e gerenciamento de conhecimentos, aplicados pelo gestor de incidentes, possibilitando um acesso prático e otimizado para pesquisas e soluções pelos colaboradores.

As melhores práticas para a solução de atendimentos serão armazenadas em um repositório estruturado que terá, além de soluções em serviços, procedimentos e manuais, servindo como uma ferramenta indispensável aos atendimentos e na resposta imediata a dúvidas e procedimentos. Com permissões de acesso junto aos locais de atendimentos, os colaboradores, quando encontrarem dificuldades, terão como acessar o sistema pela internet, disponibilizando todos os recursos necessários em suas tarefas. A cada solução que não existir

dentro deste repositório cabe ao colaborador documentar as atividades realizadas e repassar ao gestor de incidentes, que analisará as práticas desenvolvidas para então inseri-las como novo tópico de lições aprendidas. Esta é uma tarefa de interesse de todos, pois tem o objetivo de ampliar soluções dentro da base de conhecimentos.

Com a base em funcionamento, é necessário o mapeamento dos processos de suporte com uma rotina sistematizada que apóie os atendimentos aos clientes. A partir da necessidade de ajuda, os colaboradores acessam a base de conhecimentos, localizam a solução e a aplicam conforme a necessidade. Se não encontrada, o apoio passa a ser por parte do nível superior, que dará o suporte necessário, de acordo com seu conhecimento. Quando houver necessidade de repasse a outras áreas, é possível o escalonamento tratando direto com seus responsáveis. Com as lições aprendidas é possível melhorar os indicadores em atendimentos com um pessoal mais qualificado visando à satisfação do cliente.

O objetivo geral foi atingido com processos e estruturas definidos e organizados, objetivando à excelência nos atendimentos prestados. Foi possível identificar as necessidades para melhorias dentro da operação para aumentar a qualidade dos serviços acordados. Como consequência será possível observar a melhoria contínua do nível de aprendizado de colaboradores.

Com a aplicação de indicadores de desempenho e operacionais será possível identificar a melhoria individual, a partir de uma reeducação dos colaboradores com um nivelamento de conhecimentos e redução de tempo nas tarefas aplicadas.

As lições aprendidas, neste trabalho, indicam que o conhecimento é o bem mais valioso como principal recurso de competitividade das organizações. O capital humano está no centro de todos os processos organizacionais como fonte geradora de receitas, aliado ao uso da informação. As empresas devem estar mais atentas às qualidades de seus colaboradores, não como “*apenas mais um*” dentro de suas operações, mas como fonte de recursos integrados aos conhecimentos em suas complexidades tácitas. Como tal, precisam de motivação, comprometimento, determinação e disposição de correr riscos, pois estes fatores influenciam diretamente na produtividade e resultados de seus trabalhos.

Com as tecnologias existentes atualmente, a gestão da informação vem trabalhando aliada à gestão de negócios em busca de metas e crescimento organizacional. Para que isto ocorra, é necessário que haja uma mudança comportamental, a partir de um mapeamento de processos aplicados à estrutura organizacional, funcionando com a cooperação de todos. Todos devem estar alinhados com o negócio e ao planejamento estratégico da empresa. A

empresa deve investir em ferramentas e sistemas que otimizem as tarefas de todos e tenham um monitoramento com indicadores para a tomada de decisões.

Outro ponto importante é a necessidade de treinamentos para evitar a zona de conforto de todos, e apoio por parte da organização com foco nos objetivos planejados. A reeducação dos colaboradores, assim como a delegação de tarefas e autonomia, deve ser muito bem explicada e monitorada para que se atinjam os objetivos propostos. Utilizar indicadores de produtividade e desempenho sempre atualizados quanto às medições da qualidade de serviços, atendimentos, conhecimento dos colaboradores e custo de treinamentos gastos mensalmente é fundamental para um monitoramento constante e se atingir os níveis acordados em contratos com clientes. Processos de motivação devem ser exigidos para área de gestão de pessoas, para um controle maior nas atividades dos colaboradores, evidenciando um trabalho mais eficiente na obtenção de melhores resultados. Não basta somente o trabalho voltado para a evolução de técnicas de aprendizado, deve ser trabalhado o lado comportamental de todos, clarificando o alinhamento ao negócio da organização.

Com a constante busca pela evolução e crescimento, a organização deve atualizar seu planejamento e disponibilizar recursos para melhorias. Para que isto aconteça, os investimentos em seu capital intelectual devem ser projetados para a construção de conhecimento, com treinamentos constantes, certificações nas mais variadas áreas de atuação e reconhecimento de seus colaboradores, como alicerce para atingir todos os objetivos propostos. Devem existir estruturas para captar os conhecimentos individuais e estruturar em meios de acesso e compartilhamento, para transferência de informações e um nivelamento ideal para atingir a excelência em qualidade nos serviços prestados.

As práticas de gestão do conhecimento devem ser aplicadas com um processo de transformação em sua estrutura para que se possa compartilhar o conhecimento entre todos. A administração destes recursos possibilitará a otimização em processos. A empresa deve investir em parceiros, ou em profissionais dentro de sua estrutura para buscar estes conhecimentos e aplicar para que haja a atualização necessária e a organização possa competir com os grande *players* do mercado. Não basta aprender e guardar para si, é necessário ensinar para aprender.

As bases de conhecimentos devem ser criadas para que a captação dos conhecimentos de seus colaboradores seja integrada a uma estrutura gerenciada por um responsável, identificar e compartilhar as informações necessárias para um fácil acesso entre todos. As grandes dificuldades na organização atualmente é manter os conhecimentos adquiridos e reter talentos. Com aplicação destas bases e uma estrutura responsável em manter um projeto de

captura e socialização destes conhecimentos, a empresa terá posse de um poderoso recurso para manter os processos existentes e aplicar melhorias com base em lições aprendidas.

Sugere-se que este projeto seja aplicado entre outras equipes e setores, e em outras empresas a fim de captar e documentar toda informação útil e soluções encontradas ao longo de sua existência para que através da experiência possa servir de base em planos de melhorias para a implantação de novos e continuidade dos processos existentes.

REFERÊNCIAS

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

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. UFMG, Tese de Doutorado, 2005.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações:** análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. UFMG, Dissertação de Mestrado, 2002.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning:** a theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978.

BARBOSA, R. R.; PAIM, I. Da GRI à Gestão do Conhecimento. In PAIM, I. (Org.) **A Gestão da Informação e do Conhecimento.** Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.

CARVALHO, I. M.; STEIL, A. V.; SANTOS, J. L. S. Aprendizagem de Grupo em uma Organização Pública de Tecnologia da Informação. XXXIV EnANPAD, **Anais**, Rio de Janeiro, 2010.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2000. V.1.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization:** the art of scanning the environment. Medford: Information Today, 2002.

CHOO, C. W. **The knowing organization:** how organization use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford Press, 1998.

CLARI, G. V.; POPADIUK, S. A transferência do conhecimento na implantação de um sistema integrado de gestão para a área de tecnologia da informação: Um estudo de caso em uma empresa do setor energético. XXXIV EnANPAD, **Anais**, Rio de Janeiro, 2010.

COHEN, R. **Gestão de help desk e service desk**. São Paulo: Novatec, 2011.

COHEN, R., **Implantação de help desk e service desk**. São Paulo: Novatec, 2008.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento**: Estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

GUARAGNA, E. V. C. **Desmistificando o aprendizado organizacional**: conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

KLEIN, D. A. (Org.) **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOLB, D. A. **A gestão e o processo de aprendizagem**: como as organizações aprendem - relatos de sucesso de grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Orgs.) **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMA, J. **Gestão do conhecimento organizacional**. Apostila de aula. Porto Alegre: Unisinos, 2010.

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

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

OLIVEIRA, J. M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; **Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

PINK, D. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

SABBAG, P. Y. **Espírais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Conceito-Ensaio de gestão do conhecimento (2010)**. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br>>. Acesso em: 02 maio 2011.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. Além da quinta disciplina. In: HSM, **Inovação e mudança**. São Paulo: Publifolha, 2001.

SENGE, P. M. As cinco disciplinas. **HSM Management n° 9**. São Paulo, 1998.

SILVA, L. M. Trindade; BAPTISTA, L. L. Aprendizagem organizacional, cultura e estratégia: uma análise de suas Interações. XXXIV EnANPAD, **Anais**, São Paulo, 2009.

SILVEIRA, G.; KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A. Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia intensiva e suas contribuições para a criação de valor: estudo de casos. XXXIV EnANPAD, **Anais**, Brasília, 2005.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem organizacional com mudança cultural e institucionalização do conhecimento. XXXIV EnANPAD, **Anais**, Rio de Janeiro, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WILSON, J.M; GOODMAN, P. S; CRONIN, M.A. Group learning. **Academy of Management Review** n° 4, v. 32, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - Roteiro para entrevistas semi-estruturadas

1 - Pensando sobre o melhor trabalho que já realizou, que aspecto da autonomia foi importante para você? Autonomia sobre o que você fez (tarefa), quando fez (tempo), como fez (técnica) ou com quem você fez (equipe)? Por quê? Você tem autonomia suficiente? (PINK, 2010)

2 – Como são feitas as análises das causas dos problemas encontrados de forma a gerar conhecimento a aplicá-los em ações futuras, de forma a evoluir a qualidade dos processos e projetos? Se não, o que deveria ser feito? (GUARAGNA, 2007)

3 - Você considera que a empresa está aprendendo coletivamente? (GUARAGNA, 2007)

4 - Quais os principais obstáculos, dificuldades e problemas enfrentados no seu dia-a-dia? (ALVARENGA NETO, 2008)

5 - Quanto à gestão da informação, como ela é coletada, armazenada e compartilhada? (ALVARENGA NETO, 2008)

6 - Em geral, você diria que as pessoas na empresa encontram as informações em tempo hábil? Existem reclamações dos usuários? Em caso positivo, são frequentes? Descreva-as. Como a informação é disseminada ou distribuída internamente? (ALVARENGA NETO, 2008)

7 - O que você considera mais importante durante um atendimento técnico? (COHEN, 2008)

8 - Qual a importância do conhecimento para as organizações? (DRUCKER, 2007)

9- Quais as técnicas utilizadas pela empresa para transferência de conhecimento entre pessoas e equipes? (OLIVEIRA, 2008)

10 - Como a informação é disseminada ou distribuída internamente? (ALVARENGA NETO, 2008)

11 - Existe alguma iniciativa de gestão de documentos, arquivística, workflow, TI? (ALVARENGA NETO, 2005)

12 - Como a organização estimula o surgimento e manutenção de comunidades de prática reais ou virtuais e o compartilhamento e troca de conhecimentos? (ALVARENGA NETO, 2005)