



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

VIVIANE DE JESUS LOPES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: COMO REETER O
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PARA A VISÃO ESTRATÉGICA**

**FEIRA DE SANTANA-BA
2019**

VIVIANE DE JESUS LOPES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: COMO REETER O
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PARA A VISÃO ESTRATÉGICA**

Trabalho monográfico apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de graduada, para fins avaliativos do Curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana.

Orientadora: Prof^a Dra. Sandra Maria Cerqueira da Silva

**FEIRA DE SANTANA-BA
2019**

TERMO DE APROVAÇÃO

VIVIANE DE JESUS LOPES

GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: COMO RETER O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PARA A VISÃO ESTRATÉGICA

Trabalho monográfico apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de graduada, para fins avaliativos do Curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana.

Aprovado em.....de.....

Prof.^a Dra. Sandra Maria Cerqueira da Silva
Orientadora - Universidade Estadual de Feira de Santana

Prof.
Examinador

Prof.
Examinador

Dedico este trabalho à minha mãe, Dona Solange, que com tanta luta me
impulsionou até aqui e continuará...

AGRADECIMENTOS

Agradeço à UEFS pelas oportunidades e crescimento que tive ao longo da carreira acadêmica, bem como por todas as pessoas que conheci e se tornaram tão especiais. A minha mãe Solange que, com tanta dedicação e maior amor que já vivenciei, me surpreende com sua aprendizagem e seus ensinamentos.

A minha orientadora pela paciência e flexibilidade, que aceitou esse verdadeiro desafio.

E a todos aqueles que contribuíram com palavras de incentivo, disponibilidade e cobranças infundáveis à conclusão deste trabalho.

A todos, muito obrigada.

RESUMO

Partindo do princípio que o Conhecimento Organizacional é considerado um ativo fundamental às empresas, o estudo se concentrou na análise do tema Gestão do Conhecimento. Optou-se por estudar a conversão do Conhecimento Organizacional e o fluxo de conhecimento entre indivíduos e organização, detalhando-se mais especificamente os componentes relacionados com a retenção do Conhecimento Organizacional: Memória Organizacional, Lições Aprendidas, Portal do Compartilhamento, Mapeamento de Conhecimento e de Competências e Comunidade de práticas. O objetivo principal foi conhecer as principais formas usadas pelas organizações com a finalidade de retenção do conhecimento. Especificamente, os objetivos foram: descrever os aspectos relacionados a gestão do conhecimento organizacional, definições, classificações, forma de conversão e fluxos; abordar a gestão do conhecimento organizacional como estratégica; e levantar as formas de retenção do conhecimento. Por fim, as considerações finais do trabalho descrito como os objetivos foram alcançados, em especial que a empresa retém o conhecimento organizacional, principalmente por após converter a informação em conhecimento, armazenar, cabendo, porém, tratar algumas questões com relação a aproveitamento ao rigor na proteção das informações e reverter os entraves no resgate do conhecimento tácito diluído em vários locais de operação.

Palavras-chaves: conhecimento organizacional, retenção e vantagem competitiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	14
2.1 DEFINIÇÃO E HISTÓRICO.....	14
2.2 CLASSIFICAÇÕES DO CONHECIMENTO.....	18
2.2.1 A classificação do Conhecimento Organizacional	20
2.3 A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	22
2.3.1 Etapas do fluxo de conhecimento entre indivíduos e organização	25
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGICO	27
2.5 RETENÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	28
2.5.1 Memória Organizacional.....	30
2.5.2 Lições Aprendidas	32
2.5.3 Portal de Compartilhamento	34
2.5.4 Mapeamento de Conhecimento e de Competências	36
2.5.4.1 O CAPITAL INTELECTUAL.....	37
2.5.5 Comunidade de Práticas	39
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
3.1 PROCEDIMENTO METODOLOGICO.....	43
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS: A RETENÇÃO DO CONHECIMENTO	45
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fases de desenvolvimento na história de gestão do conhecimento	15
Figura 2 - Linha do tempo da gestão do conhecimento resumida.....	16
Figura 3 - Estrutura da base de conhecimento organizacional.....	19
Figura 4 - Processo SECI.....	24
Figura 5 - Modelo de Memória Organizacional.....	32
Figura 6 - Três níveis de capital intelectual	38
Figura 7 - Estágios típicos de desenvolvimento de uma comunidade prática	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dado, informação e conhecimento.....	18
Quadro 2 - Comparação de propriedades do conhecimento tácito x explícito	22
Quadro 3 - Descrição dos pilares para a gestão do conhecimento	25
Quadro 4 - Etapas do fluxo de conhecimento entre indivíduos e organização.....	26
Quadro 5 - Modos de distribuição do conhecimento	29
Quadro 6 - Fases do processo de Lições Aprendidas.....	33
Quadro 7 - Tipos de capital intelectual das organizações	37
Quadro 8 - Benefícios de uma comunidade de prática	42
Quadro 9 – Características da amostra.....	44

1 INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido recentemente acerca do Conhecimento Organizacional, considerado um ativo fundamental às empresas. “No passado, as fontes de vantagem competitiva eram o capital e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento.” Druker (1993, p. 183). Assim, aspectos relacionados a retenção de conhecimento; acesso a conhecimento interno e externo; aceleração de aprendizado e aquisição de novos conhecimentos estão relacionados ao tema.

Dentre os temas relacionados ao Conhecimento Organizacional, a presente pesquisa trata da retenção do conhecimento, que são os conhecimentos necessários para a continuidade do negócio. Esses conhecimentos críticos da empresa são retidos e disseminados internamente.

Observa-se que o conhecimento tendo sido gerado ou capturado, precisa ser compartilhado por toda a organização e com o advento dos computadores pessoais, da internet e de ferramentas de tecnologia da informação nas empresas este trabalho se tornou mais rápido, contudo alguns aspectos demonstram a necessidade dos indivíduos reconhecerem quando a informação é necessária e tenham a capacidade de localizar, avaliar e usar efetivamente as informações, conforme Dalkir (2005, p. 110).

A autora supramencionada, porém, aponta uma estimativa que cerca de 90% das informações acessíveis de uma empresa são usadas apenas uma vez, aumentando a quantidade de tempo gasto com retrabalhos ou tomando decisões com base em informações incompletas. Demonstrando a necessidade da utilização das ferramentas e mecanismos de TI para deixar o conhecimento acessível aos envolvidos.

A escolha por esse tema de pesquisa se deu a partir de uma necessidade profissional, no ambiente laboral, pelo desafio de desenvolver a retenção do conhecimento organizacional, passando a ser a minha maior motivação. Com isso questiona-se: Como as empresas retêm o conhecimento organizacional?

A presente pesquisa tem como objetivo principal conhecer as principais formas usadas pelas organizações com a finalidade de retenção do conhecimento.

Especificamente, os objetivos foram: a) descrever os aspectos relacionados a gestão do conhecimento organizacional, definições, classificações, forma de conversão e fluxos; b) abordar a gestão do conhecimento organizacional como estratégica; c) levantar as formas de retenção do conhecimento.

Dalkir (2005) cita diversos outros benefícios a partir da realização da gestão do conhecimento, sendo, para os indivíduos, possível realizarem seus trabalhos e economizar tempo através de uma melhor tomada de decisões e resolução de problemas, criação de laços comunitários dentro da organização, auxiliando na atualização de informações, para as comunidades desenvolver habilidades profissionais, facilita uma rede e colaboração mais eficaz. Para as organizações ajuda a direcionar a estratégia, dá a possibilidade de resolver problemas rapidamente, de difundir as melhores práticas, melhorar o conhecimento incorporado em produtos e serviços, dentre outras.

Diante do contexto apresentado, imaginando esses benefícios e sabendo das possibilidades do aumento da criatividade e do pensamento original que poderiam ser desencadeados a partir da disponibilização e utilização mais efetiva do conhecimento gerado e mantido nas organizações é que o presente trabalho demonstra a sua relevância e importância, justificando a pesquisa do tema.

Ao realizar esta pesquisa buscou-se conceitos de autores renomados e atualizados, levantando os pontos em que os autores permitem elucidar o entendimento de conceitos tema da pesquisa, elaborando uma coletânea de referências bibliográficas. Quanto à metodologia caracterizou-se como exploratória e descritiva, feita através do levantamento bibliográfico em web sites e outras fontes de dados. Houve também a realização de um estudo de caso, sendo o local base da pesquisa uma organização de direito privado e as informações foram coletadas através de entrevista com colaboradoras representantes da alta direção, que possuem dentre as atividades a Gestão do Conhecimento organizacional.

Esta monografia constitui-se de três capítulos e considerações finais:

No capítulo 1, foi elaborado o embasamento teórico sobre os principais tópicos e conceitos relevantes e necessários sobre gestão do conhecimento organizacional, em especial sobre as formas de retenção, como a Memória Organizacional, Lições Aprendidas, Portal de compartilhamento, Mapeamento de conhecimento e de competências, Capital Intelectual, Comunidade de Práticas.

No capítulo 2, inicialmente apresentados os procedimentos metodológicos de como a pesquisa foi conduzida, bem como os dados levantados e as respectivas análises que levaram a elucidar a questão de pesquisa. Em seguida, no capítulo 3, apresentam-se os resultados da pesquisa e a discussão dos resultados sobre Gestão do Conhecimento. Foi descrita a relação entre a pesquisa bibliográfica expressa no desenvolvimento do trabalho e o problema proposto.

Nas considerações finais do trabalho descrevendo como os objetivos foram alcançados, em especial que a empresa retém o conhecimento organizacional, principalmente por após converter a informação em conhecimento armazenar, evoluir e transferir e apresentando os entraves existentes.

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme Drucker (1993), o conhecimento é o recurso mais significativo a ser posto à disposição do trabalhador, em uma realidade na qual o capital deixou de ser o recurso econômico mais importante, tornando-se apenas mais um fator de produção, ao lado de outros mais tradicionais, como o trabalho e a terra.

As eras econômicas anteriores foram marcadas por longos períodos de estabilidade, seguidos por curtos períodos de mudança. Hoje, as forças da informação digital estão criando um ambiente empresarial em constante mudança (GATES, 1999, p. 389).

Stewart (1998 apud CARBONE et al., 2016, p. 9) reforça esse pensamento “ao indicar que o conhecimento, tomado como produto econômico, é mais importante do que dinheiro ou outros ativos, tais como automóveis, máquinas e aço. ”

Deve-se ressaltar que “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 11). Assim, a gestão do conhecimento é usada pelas organizações para administrar seus ativos intelectuais.

2.1 DEFINIÇÃO E HISTÓRICO

Tratar sobre a Gestão do Conhecimento (GC) implica em entender o contexto em que esta temática está inserida, com quais áreas há confluência. Conforme descreve Dalkir (2005) há aproximadamente 100 definições de Gestão do Conhecimento, dentre as quais, ao menos 72 são muito boas. Para esse autor há, provavelmente, mais de três perspectivas distintas sobre GC, e cada uma delas tende à extrapolação e diferentes definições.

Conforme Teixeira Filho (2000, p. 22): “A Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” O autor ainda lembra que é uma nova área na confluência entre tecnologia da informação e administração, um novo campo entre a estratégia, cultura e os sistemas de informação de uma organização.

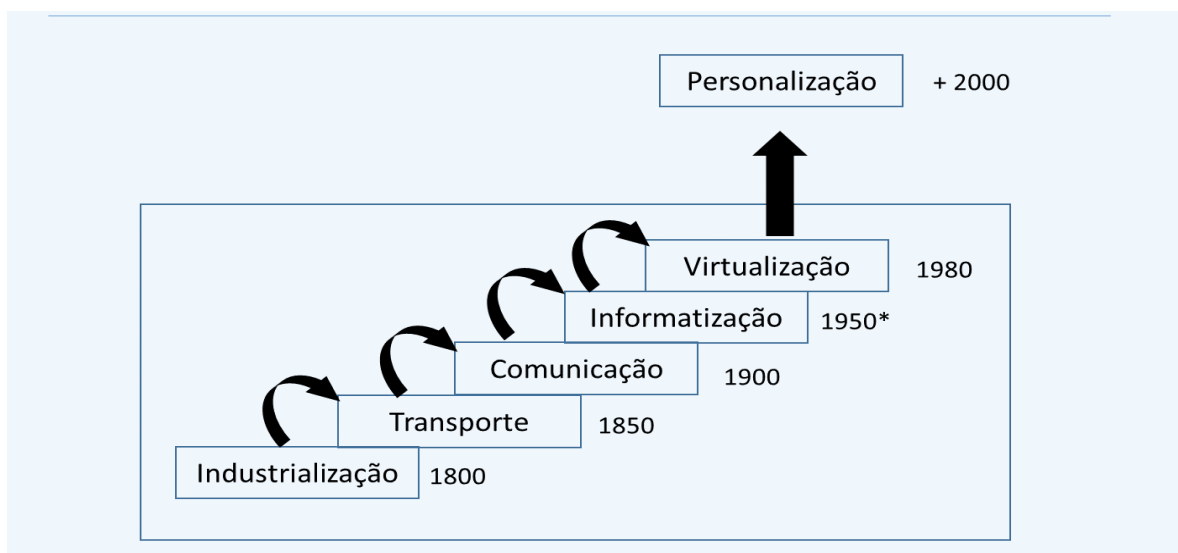
Outra definição interessante de conhecimento organizacional como ‘aquilo’ que as pessoas sabem sobre seus clientes, produtos, processos, erros e sucessos somados aos insights e as intuições construídas por meio a partir da memória de longo

termo, que guarda as experiências vividas e as emoções relacionadas a estas vivências (FREIRE et al, 2012, p. 45).

Com o surgimento da “Era do Conhecimento”, os processos de trabalho tornam-se mais complexos, há necessidade de se criar novas estruturas, estratégias e processos organizacionais (MOLINA, VALENTIM, 2014, p. 47).

Ao longo dos anos alguns destaques foram decisivos para que a gestão do conhecimento estivesse no grau de discussão e entendimento atuais. Dessa forma se faz necessário apresentar alguns desses momentos balizadores para que os próximos passos sejam entendidos. Iniciando pelo desenvolvimento da tecnologia moderna que oferecem as seguintes perspectivas sobre a história da Gestão do Conhecimento (DELOITTE; TOUCHE; TOHMATSU, 1999 apud DALKIR, 2005), conforme figura 1, a seguir:

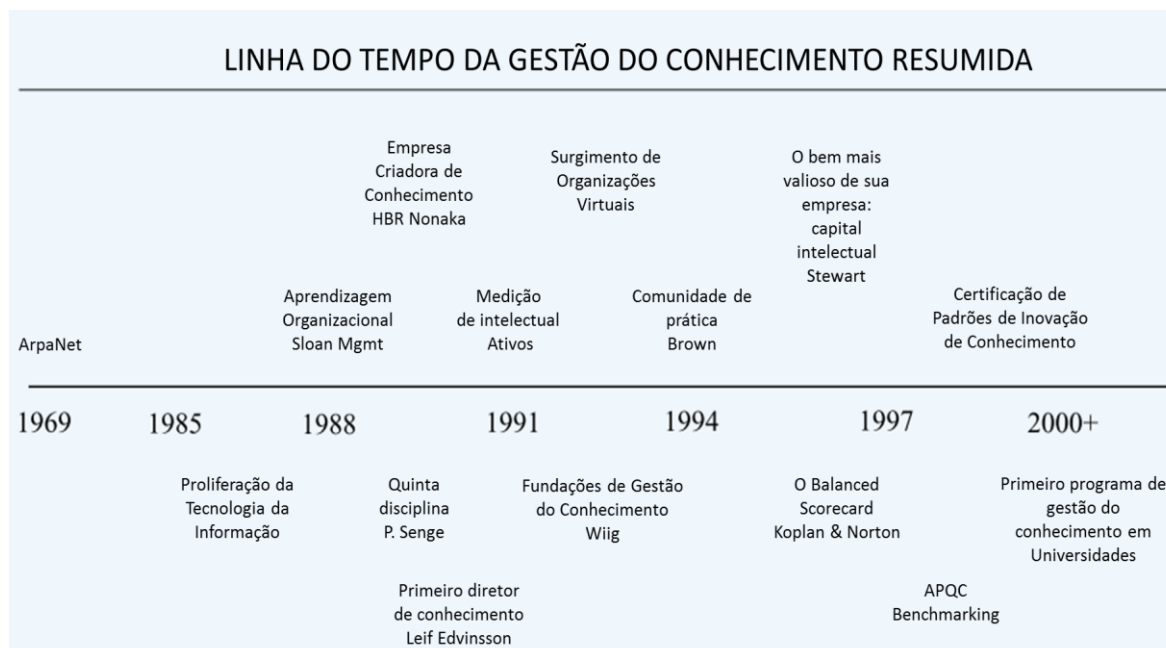
Figura 1- Fases de desenvolvimento na história de gestão do conhecimento



Fonte: Deloitte; Touche; Tohmatsu (1999 *apud* DALKIR, 2005).

Entre os eventos descritos acima, segundo Dalkir (2005) há uma série de outros dentre os quais vale ressaltar: A partir de 1985 houve a proliferação de tecnologia da informação, onde a Gestão do Conhecimento passou a significar a alavancagem intencional de ativos de conhecimento, a criação de algumas organizações e práticas voltadas para esta temática conforme pode ser observado na seguinte linha do tempo (FIGURA 2):

Figura 2 - Linha do tempo da gestão do conhecimento (resumida)



Fonte: Dalkir (2005).

A imagem acima traduz e resume a variedade de disciplinas e domínios que se misturam para emergir como gestão do conhecimento. Em tempo, é possível citar alguns teóricos da administração que, na visão de Dalkir (2005) contribuíram significativamente para a evolução da Gestão do Conhecimento: Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi e Thomas Stewart, citados no decorrer dessa pesquisa.

A gestão do conhecimento é uma disciplina que tem despertado cada vez mais atenção nas últimas décadas. Para Rossini; Palmisano (2003), se faz válida em organizações que têm estratégias de longo prazo, se percebe que o conhecimento das pessoas faz parte de seu modelo de negócio, se agrega valor aos seus clientes e se o capital leva em consideração o trabalho como forma perene e não apenas imediata.

O estudo da Gestão do Conhecimento é um conceito recente, discutido mais intensamente na década de 90, tratado como um processo que promova o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos da organização, constituído de quatro etapas essenciais: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento (GONZALEZ; MARTINS, 2017, p. 249).

São as pessoas que detém os conhecimentos mais preciosos para se conseguir resultados esperados ou conseguir os melhores métodos de trabalho.

Assim, a Gestão do Conhecimento passou a ser uma prioridade em um momento em que o volume de geração de conhecimento aumenta de forma substancial. Conforme Rossini; Palmisano (2003), o conhecimento dobra a sua quantidade a cada 5 (cinco) anos, sendo um aumento exponencial que demonstra uma necessidade de permanente atualização, em virtude da rápida obsolescência.

Neste aspecto fica evidenciada a necessidade do abandono da visão do homem como extensão da máquina e encarar os valores dos recursos intangíveis negligenciados anteriormente.

Em alinhamento com Rossini; Palmisano (2003), há agora espaço para o trabalhador do conhecimento, que deixa cada vez mais a posição de executor de tarefas e passa a tomar as devidas decisões. Para eles, o conhecimento não está apenas de forma documentada nas organizações, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas e o interesse das organizações no conhecimento se deve, entre outros fatores, por estar muito associado à ação.

Para Takeuchi; Nonaka (2008), “Hebert Simon investigou a natureza humana da solução de problemas e da tomada de decisão, desenvolvendo a visão da organização como uma máquina de processamento da informação”.

Esta transição para a sociedade do conhecimento levou à aceitação e cultivação do conhecimento, em que existe o paradoxo e a dicotomia que apresenta as contradições e inconsistências dos conhecimentos explícito e tácito.

As principais atividades relacionadas à gestão do conhecimento, em geral, são:

Compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional, encontrar o conhecimento; internamente, adquirir conhecimento externamente, reutilizar o conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade externa à empresa, onde a gestão do conhecimento não é pura e simples extensão da tecnologia da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 apud ROSSINI; PALMISANO, 2003, p. 124).

Neste aspecto, o autor ainda acrescenta que a tecnologia da informação desempenha um papel estratégico, dando suporte ao desenvolvimento do conhecimento coletivo e contínuo e tornando mais fluido o processo de comunicação nas organizações voltadas para o compartilhamento de problemas, perspectivas, ideias e soluções.

2.2 CLASSIFICAÇÕES DO CONHECIMENTO

Há uma grande importância na denominada, por alguns autores, de ‘cadeia alimentar da informação’: dado, informação e conhecimento. Faz-se necessário a definição de cada termo supramencionado, tendo em vista que “o sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes depende de se saber de qual deles precisamos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 apud ROSSINI; PALMISANO, 2003, p. 01), de acordo com o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Dado, informação e conhecimento

<u>DADOS</u>	<u>INFORMAÇÃO</u>	<u>CONHECIMENTO</u>
.Simples observações sobre o estado do mundo: <ul style="list-style-type: none"> • facilmente estruturado; • facilmente obtido por máquinas; • freqüentemente quantificado; • facilmente transferível. 	.Dados dotados de relevância e propósito: <ul style="list-style-type: none"> • requer unidade de análise; • exige consenso em relação ao significado; • exige necessariamente a mediação humana. 	.Informação valiosa da mente humana. <ul style="list-style-type: none"> .Inclui reflexão, síntese, contexto. • de difícil estruturação; • de difícil captura em máquinas; • freqüentemente tácito; • de difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998 apud Alvarenga Neto, 2005, p. 32).

Para Davenport; Prusak (1998 apud ROSSINI; PALMISANO, 2003), os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, acrescentam que dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para tomadas de decisão. Todavia, vale ressaltar que os dados são importantes para as organizações tendo em vista que são matéria-prima essencial para a criação da informação.

Drucker (1988) esclarece que a informação são “dados dotados de relevância e propósito”. A informação pode ser vista como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível e tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o julgamento e comportamento, tem relevância e propósito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 apud ROSSINI; PALMISANO, 2003, p. 4).

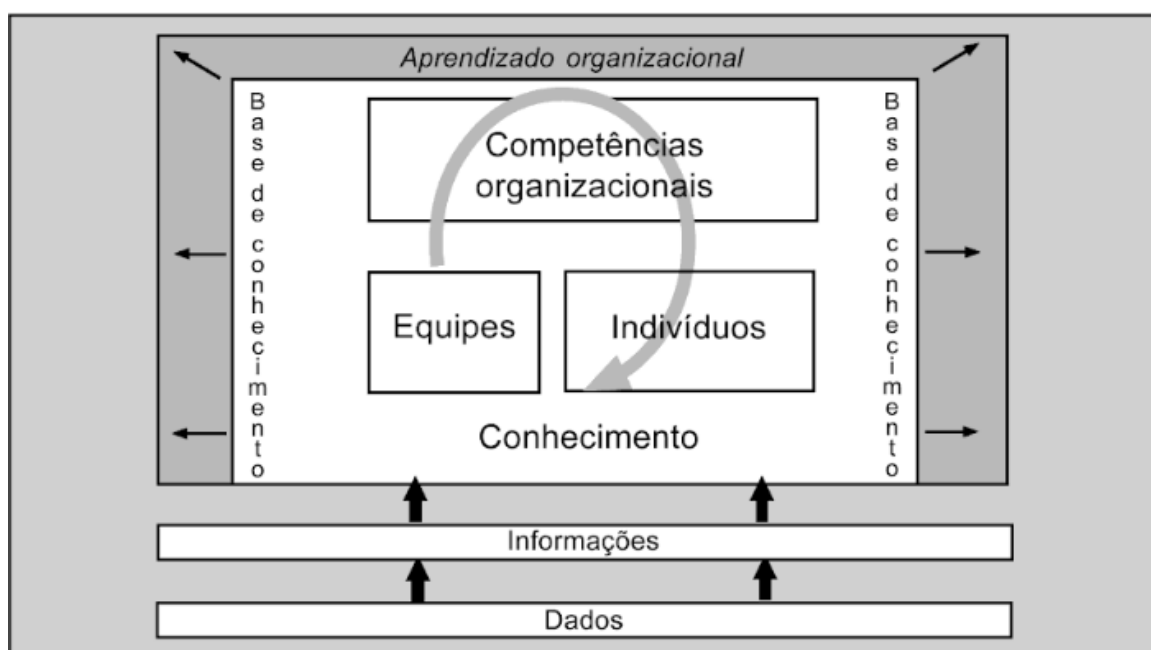
O conhecimento pode ser definido como:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insights* experimentados, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações

Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK 1998 apud ROSSINI; PALMISANO, 2003, p. 6).

De modo genérico, o conhecimento pode ser encarado como a possibilidade de perceber ou a capacidade de comparar com informações adquiridas por meio de educação formal, não-formal e informal ao longo da vida do sujeito, conforme Figura 3, abaixo:

Figura 3 - Estrutura da base de conhecimento organizacional



Fonte: Probst; Raub; Romhardt (2002, p. 22).

Tal descrição da figura acima deixa evidente a complexibilidade e tangibilidade do conhecimento.

O acúmulo de experiências, práticas e as reflexões sobre elas (de explicações e teorizações) é definido por conhecimento de um indivíduo, de uma comunidade, de uma cultura, das civilizações e da humanidade. O conhecimento da espécie humana, até mesmo como uma busca de sobrevivência, está associado à busca de transcendência (ROSSINI 2003, p. 134).

E a partir destas colocações e sabendo que não existem únicas formas e caminhos para o conhecimento, serão listadas abaixo as classificações de conhecimento que consiste em, segundo Lakatos; Marconi (2003), existem 04 (quatro) tipos de conhecimentos, a saber: Popular, Filosófico, Religioso e Científico. As autoras

ainda abordam as características desses tipos de conhecimento com a seguinte abordagem:

1. Iniciando pelo conhecimento popular, que segundo o autor é valorativo por excelência, pois se fundamenta numa seleção operada com base em estados de ânimo e emoções, sendo também reflexivo, assistemático tendo em vista que se baseia na organização particular das experiências próprias do sujeito consciente, e não em uma sistematização das ideias, verificável e é falível e inexato, pois se conforma com a aparência e com o que se ouviu dizer a respeito do objeto;
2. O conhecimento filosófico também é valorativo e aqui cabe ressaltar que as hipóteses filosóficas se baseiam na experiência, portanto, este conhecimento emerge da experiência e não da experimentação. Não é verificável já que as hipóteses não podem ser corroborados ou refutados, se constitui como racional, tendo em vista que há um conjunto logicamente relacionados das suas hipóteses, além de infalível e exato “já que seus postulados, assim como suas hipóteses, não são submetidos ao decisivo teste da observação (experimentação)” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 77);
3. O conhecimento religioso ou teológico se constitui enquanto características valorativas, inspiracional, sistemática, não verificável, infalível e exato; e
4. O conhecimento científico lida com ocorrências reais, fatos e evidências, contingente porque os testes de hipóteses são feitos com base em experiência e não mais com a razão, sistemático, verificável, falível e por este motivo e aproximadamente exato.

Estas classificações do conhecimento no processo de entendimento da realidade e estudo do objeto são realizadas por questões metodológicas e didáticas. Na prática, o elemento sujeito permeia as diversas áreas e de forma concomitante, já que eles são dependentes um do outro.

2.2.1 A classificação do Conhecimento Organizacional

Anteriormente foram apresentadas as formas de conhecimento, contudo Lakatos; Marconi (2003) esclarecem que se faz necessário abordar como as organizações percebem e convivem com os conhecimentos.

Dentro das organizações o conhecimento organizacional pode ser classificado em tácito e explícito. Para Takeuchi; Nonaka (2008) o conhecimento é tanto explícito

quanto tácito, mas para entender em qual contexto esta afirmativa é aceitável, faz-se necessário entender os conceitos de forma separada, conforme abordam os autores mencionados no início deste parágrafo, 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. Pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 9).

Contudo, vale ressaltar que o conhecimento estruturado e explícito em diferentes meios não se torna, por conta da codificação, um conhecimento acessível. Cabendo, portanto, que as pessoas façam constantemente sua avaliação e tornando acessível para utilização e seguindo o pressuposto de Lofti; Zadeh (*apud* DAVENPORT; PRUSAK, 1998). “Nenhum computador consegue resumir o que você diz para ele. Essa tarefa, vital para a codificação de conhecimento, continua sendo humana” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 106).

Seguindo a necessidade de conceituação:

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As instituições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 9).

Para os autores supramencionados existem duas dimensões para o conhecimento tácito, sendo elas: técnica, também conhecida como *know-how* e os *Insights*, que são altamente subjetivos e pessoais. Acrescentam ainda a dimensão por eles chamada de ‘cognitiva’, que leva em consideração aspectos que dão ao mundo que os sujeitos percebem em torno de si mesmos.

Para Molina et al. (2010 *apud* GONZALEZ; MARTINS, 2017, p. 251) o conhecimento tácito é de difícil formulação e comunicação. É por meio deste conhecimento que a organização pode gerar inovação e novos conhecimentos. Cabe atenção especial das organizações para o fortalecimento das relações entre os seus membros, fato que é corroborado quando enfatizado que a:

Gestão do conhecimento deve concentrar seus esforços sobre o conhecimento tácito, experimentando novas estruturas

organizacionais, cultura e sistemas de premiação que aumente as relações sociais a fim de que o conhecimento implícito seja expresso, compartilhado e argumentado (BHATT, 2002 apud GONZALEZ; MARTINS, 2017, p. 5).

Dalkir (2005) lista uma série de características dos conhecimentos tácito e explícito de forma separada, mas que evidenciam a completude formada entre eles e a necessidade de gestão por completo dentro das organizações (QUADRO 2).

Quadro 2 - Comparação de propriedades do conhecimento tácito x explícito

Propriedades do conhecimento tácito	Propriedades do conhecimento explícito
Habilidade para adaptar e lidar com situações novas e excepcionais.	Capacidade de divulgar, reproduzir, acessar e reaplicar em toda a organização.
Expertise, know-how, know-why e care-why.	Capacidade de ensinar, treinar.
Habilidade de colaborar, compartilhar uma visão, transmitir uma cultura.	Capacidade de organizar, sistematizar; traduzir uma visão em uma declaração de missão, em diretriz operacional.
Coaching e mentoring para transferência de conhecimento experiencial em uma base cara-a-cara.	Transferência de conhecimento por meio de produtos, serviços e processos documentados.

Fonte: Adaptado e traduzido de Dalkir (2005).

Estes dois tipos de conhecimento são conceituados de forma separada por questões de didática, contudo, alguns autores são defensores de que eles são essencialmente inseparáveis. Visando explicar esta relação e dependência entre os dois é que fora disposto o próximo tópico que se relaciona com o modelo de criação do conhecimento intitulada espiral do conhecimento por Nonaka; Takeuchi (1995).

A seguir será apresentado como esse conhecimento é convertido dentro das organizações.

2.3 A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O valor do conhecimento individual se maximiza quando é compartilhado (STYHRE, 2002 apud FERNANDES et al., 2015, p. 2). Takeuchi; Nonaka (2008) citam que as organizações criam e utilizam o conhecimento a partir da conversão deste entre tácito e explícito mutuamente.

Deve-se ressaltar que existem 04 (quatro) modos de proceder com essa transformação:

Socialização: de tácito para tácito; externalização: de tácito para explícito; combinação: de explícito para explícito; internalização: de explícito para tácito. Este ciclo que se tornou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI está no núcleo do processo de criação do conhecimento. Este modelo descreve como os conhecimentos tácitos e explícitos são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional (TAKEUCHI; NONAKA 2008, p. 23).

Ainda segundo os autores supramencionados na socialização ocorre de indivíduo para indivíduo, na externalização de indivíduo para grupo, a combinação de grupo para organização e a internalização de organização para indivíduo. O entendimento dessas classificações é de extrema relevância para entender a organização e definir ações para que o ciclo do conhecimento seja vivenciado em todas as suas fases.

Sobre esse aspecto Valentin (2010), esclarece que a gestão do conhecimento pode ser entendida como a disciplina que se encarrega de estudar o projeto e a implementação de sistemas cujo principal objetivo é que todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização possa transformar-se e converter-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo de forma que esse conhecimento corporativo, ao tornar-se acessível e poder ser compartilhado, permita que aumente o conhecimento individual de todos os seus momentos e que isso redunde diretamente em uma melhora da contribuição desses sujeitos no alcance dos objetivos que busca a própria organização.

Nesse sentido, o contexto das organizações deve proporcionar a transformação do dado em informação e a passagem da informação para o conhecimento. Para entender a relação entre os modos de conversão, suas descrições e níveis ontológicos, vide figura 4 a seguir, que explica a conversão de conhecimento tácito e explícito:

Figura 4 - Processo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização)



Fonte: Takeuchi; Nonaka (2008).

Contudo, “para que ocorra o compartilhamento de conhecimento é imprescindível a atenção e atitude do indivíduo” (YANG, 2010 apud FERNANDES et al., 2015, p. 2). De maneira específica, esse conceito destaca que a habilidade de identificar o conhecimento presente em uma organização é dependente das pessoas que nela atuam, pois são as que criam, compartilham e usam o conhecimento.

Compartilhar conhecimento é basicamente o ato de tornar o conhecimento disponível para outros. Entre indivíduos, o compartilhamento é um processo que permite a uma pessoa transformar o conhecimento para que possa ser entendido, absorvido e utilizado por outros atores. O uso do termo ‘compartilhamento’ implica o processo de disponibilizar o conhecimento de tal forma que ele possa ser utilizado. Para que isso ocorra, requer-se uma ação deliberada da parte do indivíduo que possui o conhecimento. Compartilhar não implica ceder a posse do conhecimento, e sim usufruir dele juntamente com os pares (IPE, 2003 apud ALCARÁ, 2009, p. 172).

Ao longo do tempo, a organização e os indivíduos desenvolvem conhecimentos tácitos e explícitos, cabendo, portanto, às organizações o papel de gerir este ativo

intangível dentro de um processo. O próximo tópico tratará dos levantamentos conceituais acerca das etapas que compõem este processo de gestão.

2.3.1 Etapas do fluxo de conhecimento entre indivíduos e organização

Gestão do Conhecimento é vista como um processo que proporciona o fluxo de conhecimento entre indivíduos e organização, conforme descrito nos tópicos anteriores. Observado que 8 (oito) processos inter-relacionados servem como pilares para a gestão do conhecimento, conforme mostra o Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Descrição dos pilares para a gestão do conhecimento

Pilar	Descrição
Identificar o conhecimento	Significa analisar e descrever o ambiente da empresa
Adquirir o conhecimento	Importar parte do conhecimento de fontes externas, através de relacionamentos com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, suprimindo as lacunas de conhecimento.
Desenvolver o conhecimento	Ocorre através de diferentes estágios, começando com a completa falta de entendimento das relações causais envolvidas em sua situação até o entendimento total que permite o controle. Baseia-se no fato de que todos os conhecimentos passam por um processo evolutivo.
Distribuir o conhecimento	Transferência do conhecimento por meio de trocas pessoais entre indivíduos
Utilizar o conhecimento	Assegurar a aplicação do conhecimento para o alcance de benefícios organizacionais.
Reter o conhecimento	Seleção, armazenamento e atualização
Estabelecer metas	Estabelecer quais habilidades e conhecimentos devem ser desenvolvidos e em que níveis.
Avaliar o conhecimento	Decidir se as metas de conhecimento foram atingidas

Fonte: Probst et al. (2002 apud FREIRE et al, 2012, p. 48).

Para os autores Durst; Edvardsson (2012), Liao et al. (2011), Argote et al. (2003), Cormican; O'Sullivan (2003 apud GONZALEZ; MARTINS, 2017) as quatro etapas essenciais são aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. Contudo, faz-se necessário apresentar as etapas defendidas por outros autores, visando o enriquecimento do trabalho, conforme quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Etapas do fluxo de conhecimento entre indivíduos e organização

Autor	Wilig (1993)	Meyer e Zack (1996)	Davenport & Prusak (1998)	McElroy (1999)	Nickols (1999)	Bukwitz & Willians (2003)	Rollet (2003)	CEN (2004)	Processos de GC na Cadeia de Valor do Conhecimento (Wang e Ahmed, 2005)	Natheh (2008)	Laynage et al (2009)	Davila et al (2014)
Etapas	Criação	Aquisição	Geração	Aprendizagem em grupo e individual	Aquisição	Obter	Planejamento	Identificar Conhecimento	Identificação de Conhecimento	Conversão de Conhecimento	Identificar Conhecimento Adequado/ Valioso	Criação /Capitu-ra
	Abastecimento	Refinamento	Codificação	Validação – afirmação de conhecimento	Organização	Usar	Criação	Criar Conhecimento	Aquisição de Conhecimento	Roteamento de Conhecimento	Aquisição	Compartilhamento/Disseminação
	Compilação	Armazenar /Recuperar	Transferência	Aquisição de informação	Especialização	Aprender	Integração	Armazenar Conhecimento	Codificação de Conhecimento	Disseminação de Conhecimento	Transformação	Aquisição / Aplicação
	Transformação	Distribuição		Validação do Conhecimento	Acesso	Contribuir	Organização	Compar-tilhar Conhecimento	Armazenamento de Conhecimento	Aplicação de Conhecimento	Associação	Geração de Valor
	Disseminação	Armazenar		Integração do Conhecimento	Recuperação	Avaliar	Transferência	Utilizar Conhecimento	Disseminação de Conhecimento		Aplicação	
	Aplicação				Distribuição	Construir/ Sustentar	Manutenção		Refinamento de Conhecimento			
	Geração de Valor				Conservação	Desfazer	Avaliação		Aplicação de Conhecimento			
					Disposição				Criação de Conhecimento			

Fonte: Adaptado de Davila et al (2014), Dalkir (2005) e Davenport; Prusak (1998).

A partir do Quadro 4 é possível identificar a geração de valor como elemento essencial e central para o processo de gestão de conhecimento. Quando se pensa sobre a forma pela qual os autores escolheram a ordem das etapas essenciais e, com isto, um aspecto desperta atenção, sendo o modelo da cadeia de valor de Wang; Afmed (2005 apud DAVILA et al, 2014) o único que menciona a criação de conhecimento como sendo o último. Outros fatores a serem destacado são: 1) em todos os modelos existe a mesma condição de inputs, tendo estes nomes diferenciados que se apresentam enquanto sinônimos, sendo eles: criação/aquisição/geração/obtenção.

Outro destaque são os conceitos de Narth (2008 apud DAVILA et al, 2014), que tratou do processo de obtenção, passando pela conversão do conhecimento e que há, na maior parte dos modelos, a necessidade de disseminação/ transferência/ distribuição/ compartilhamento do conhecimento como etapa. Isto reflete a genuidade atribuída para as pessoas que fazem parte das organizações.

Portanto, o próximo tópico se incumbirá de tratar sobre este elemento central na discussão sobre gestão do conhecimento.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGICO

Toda empresa produz conhecimento, entretanto só será eficiente se for capaz de transformar conhecimento em estratégias de ação. O conhecimento gerado internamente à organização, quando é objeto de gestão, subsidia as ações e os processos estratégicos que auxiliam a organização em sua atuação no mercado (MOLINA; VALENTIM, 2014, p. 47).

Para Grant (1996 apud GONZALEZ; MARTINS, 2017), a vantagem competitiva é alcançada por meio do aperfeiçoamento contínuo e da inovação do processo produtivo e do produto, e o conhecimento é o recurso organizacional que permite à organização desenvolver tais atividades de melhoria e inovação.

Reis (2005), chama a atenção que a gestão do conhecimento é vista como um elemento propulsor de mudanças na cultura organizacional e no comportamento dos indivíduos, a partir do estímulo ao compartilhamento intensivo de experiências e competências e do gerenciamento dos estoques informacionais, visando a criação de conhecimentos que subsidiem as ações organizacionais para garantir sua sobrevivência dentro das organizações atuais.

As organizações perceberam o potencial da gestão do conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com o valor intangível do conhecimento. Para Tofler; Sveiby (1998 apud ROSSINI; PALMISANO, 2003) esta disciplina ainda “é uma ‘zona cinza’ no cruzamento entre a teoria da organização, a estratégia de negócios, a tecnologia da informação e a própria cultura administrativa”.

As técnicas e ferramentas para administrar os fatores clássicos de produção (mão-de-obra, capital e terras) foram progressivamente refinadas, mas não se fez praticamente nenhum progresso na criação de ferramentas profissionais para administrar ativos de conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 11).

Sabe-se que o conhecimento não é algo novo nas organizações, já que dentro delas, as pessoas sempre tendem a valorizar o conhecimento, como por exemplo em momentos de contratação, onde a experiência, a competência, a formação pesa na tomada de decisão. A diferença é que hoje o novo é:

Reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é mais agora do que no passado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 14).

Além de diminuir a ambiguidade da informação para a tomada de decisão, os processos de criação, seleção e retenção possibilitam que o conhecimento seja adequadamente registrado, permitindo sua localização e uso e, conseqüentemente, a geração de mais conhecimento, por parte dos indivíduos que dele fazem uso (MOLINA; VALETIM, 2014, p. 48).

Portanto, o conhecimento organizacional é considerado, nos dias atuais, um ativo que, embora intangível, gera vantagem competitiva às organizações.

2.5 RETENÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Um aspecto importante e desafiador na gestão do conhecimento, conforme Toledo (2002), é capturar o conhecimento e a experiência criada pelos profissionais quando estão exercendo suas funções e torná-los disponíveis para os demais colaboradores da organização. “Cada indivíduo que sair da empresa levará consigo conhecimentos que vale a pena reter e cada novo funcionário trará conhecimentos que merecem ser compartilhados” (STEWART, 1998 apud REZENDE, 2002, p. 81).

Para Rodrigues (2005) as novas organizações, baseadas em conhecimento, também podem ser estruturadas a partir de times auto gerenciáveis e suportados por valores intangíveis que vão além do conhecimento, deverão ter as seguintes características: trabalhadores do conhecimento, cuja função é converter informação em conhecimento; uso intensivo de informação e geração de conhecimento; conexões em perfeito funcionamento, pois elas fazem o conhecimento evoluir; capacidade de transferir conhecimento e inovar.

A melhor maneira de reter conhecimento valioso, conforme Dalkir (2005), é identificar os ativos intelectuais e depois garantir que os materiais legados sejam produzidos e posteriormente armazenados de forma a tornar a sua recuperação e reutilização futuras tão fácil quanto possível.

Davenport *et al* (1998 apud COSTA; LEITE, 2006, p. 210), os quais, ao concluírem estudo sobre projetos de GC que estavam sendo implementados em grandes corporações, classificaram as iniciativas com base em seus objetivos, identificando quatro tipos: i) para criar repositórios de conhecimento; ii) para melhorar o acesso ao conhecimento; iii) para melhorar o ambiente do conhecimento; iv) para gerir o conhecimento como um bem.

Grant (1996 apud GONZALEZ; MARTINS, 2017),) sugere quatro tipos de mecanismos que estimulam a integração de conhecimento implícito (informal) e explícito (formal): 1. Regras que regulamentam as interações entre os indivíduos; 2. Sequenciamento, relacionado à integração do conhecimento especializado; 3. Rotinas que sustentam padrões complexos de interação entre os indivíduos; 4. Grupos de solução de problema que promovem a interação não padronizada.

Há também modos de distribuições do conhecimento que usam o processo SECI (Quadro 5):

Quadro 5 - Modos de distribuição do conhecimento.

Tipo	Natureza	Origem
<i>Expertise</i>	Tácita	Experiência humana
Lições aprendidas	Tácita / Implícita	<i>Front-line</i>
Documentos	Explícita	Relatórios (<i>bottom-up</i>)
Políticas e procedimentos	Implícita / Explícita	Relatórios (<i>top-down</i>)

Fonte: Freeze; Kulkarni (2007 apud GONZALEZ, 2016).

Já Strauhs et al (2012) relaciona as principais formas de retenção/disseminação de conhecimento organizacional:

- Memória organizacional – utilizada para registrar experiências envolvendo as diferentes áreas da empresa, equipes e fatos mais relevantes ocorridos nos diversos projetos de oportunidades de inovação desenvolvidos com a expectativa de utilização no futuro.
- Lições aprendidas – utilizadas para registrar o aprendizado durante o desenvolvimento do projeto de inovação. Identificam o que deu certo, o que deu errado e o que pode ser modificado nos processos internos.
- Portal de compartilhamento (na intranet) – utilizado para registrar e permitir o acesso interativo e o uso compartilhado das informações geradas ao longo do projeto de inovação.
- Mapeamento de conhecimento e de competências – utilizado para registrar, de forma dinâmica, os conhecimentos e as competências dos colaboradores, a fim de evidenciar a melhor pessoa em cada um dos projetos de inovação.
- Comunidades de prática – utilizadas para compartilhar informações e conteúdos de interesse comum que possam contribuir para a geração de ideias que levem a inovações.

2.5.1 Memória Organizacional

Trata-se de um processo de retenção é o que está diretamente ligado à constituição de bases de conhecimento organizacional, conforme Molina; Valetim (2014, p. 48). Os autores esclarecem que na literatura encontra-se recorrentemente os seguintes termos: memória coletiva, inteligência coletiva, conhecimento coletivo, conhecimento institucional etc., e quanto à organização: memória organizacional, memória corporativa, base de conhecimento organizacional, genética corporativa, inteligência organizacional etc. Por outro lado, encontram-se os seguintes termos utilizados no contexto das organizações: memória de projetos, memória de grupo, memória transacional etc. Em relação ao sistema de memória organizacional são utilizados: base de conhecimento *shared*, base de *know-how*, repositório corporativo etc.

A memória organizacional amplia o conhecimento por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa. Tem por objetivo uma representação explícita e persistente do conhecimento e das informações capitais para a organização, cuja finalidade é facilitar

o acesso, compartilhamento e reuso, pelos diversos membros da organização (CONKLIN, 2001 apud FREIRE et al, 2012, p. 42).

Conforme Simião (2010), a memória organizacional “funciona como um serviço inteligente e ativo, capaz de colocar à disposição de quem tenha que executar determinada tarefa, no tempo certo, as informações necessárias para o trabalho. ”

Para Yagui (2003 apud MOLINA; VALETIM, 2014) a Memória Organizacional pode ser considerada um instrumento de apoio organizacional, visto que objetiva a preservação da memória técnica, gerencial e de negócios, além de se constituir em uma fonte de aprendizado organizacional com valor agregado, e que possibilita gerar diferenciais competitivos frente ao ambiente de negócios ao qual a empresa está inserida.

A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização (FREIRE et al, 2012, p. 42).

Nessa perspectiva, é importante desenvolver um processo organizacional voltado ao capital intelectual que, por sua vez, são baseados em conhecimentos explicitados e registrados em documentos, bases de dados ou outros tipos de repositórios, agregando valor aos produtos e serviços, levando a organização a desenvolver inovações e diferenciais competitivos acerca de seus concorrentes. Para tanto, a organização necessita desenvolver ações que detectem os conhecimentos que possui, para criar mecanismos de explicitação e retenção desse conhecimento (MOLINA; VALETIM, 2014, p. 49).

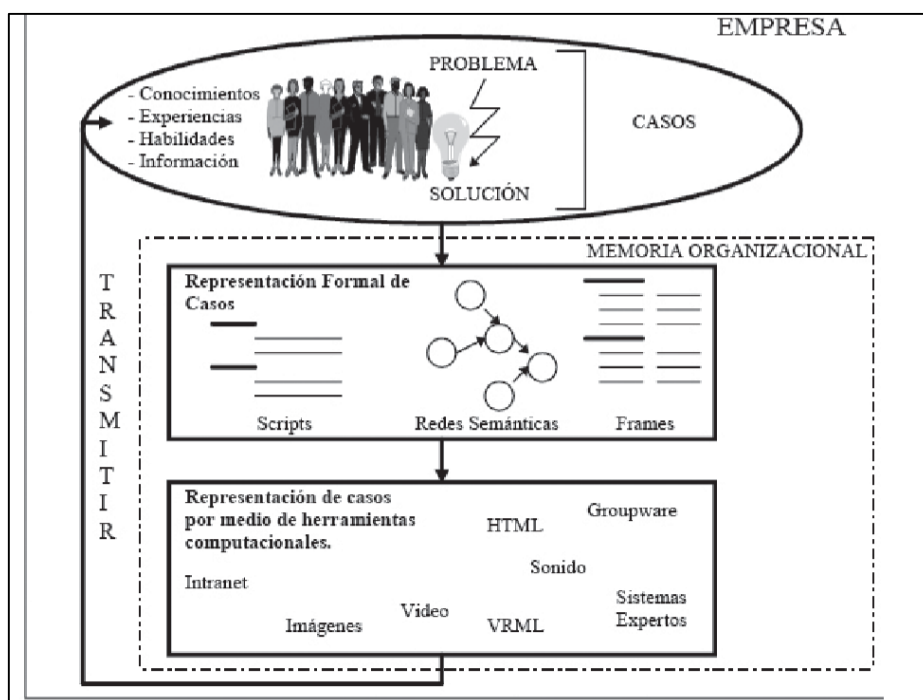
É constituída por um conhecimento explícito (arquivos guardados, como manuais corporativas e banco de dados) e conhecimento tácito (como intuição, opiniões e experiência), abrangendo aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, do trabalhador e do ambiente de trabalho. Pode ser instituída dentro de uma empresa por meio de reuniões, e-mails, transação, sistemas de relatórios, conferências, entre outras formas, e servirá para apoiar a tomada de decisões em várias tarefas e em diferentes ambientes (FREIRE et al, 2012, p. 44).

Molina; Valetim (2014) destacam que precisa ser construída, gerenciada e mantida, uma vez que é considerada um instrumento de retenção do conhecimento organizacional, que não só possibilita reter parte do conhecimento tácito explicitado pelos sujeitos organizacionais, bem como propicia o aprendizado por meio das experiências passadas alicerçando o processo decisório.

Um modelo de memória organizacional deve ser estruturado para gerir a interação do indivíduo com o grupo e registrar todos os processos. Desse modo, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito podem ser ampliados e cristalizados por meio de discussão, compartilhamento de experiência e observação de como executar os processos (FREIRE et al, 2012, p. 44).

Deve-se ressaltar que é necessário que a memória organizacional não seja pensada como um repositório de soluções prontas, mas como um conjunto de ideias a serem adaptadas para criar soluções e oportunidades novas para problemas futuros. Através destes conceitos, deve-se destacar a importância da construção de uma memória organizacional para o processo de criação do conhecimento, especialmente pelas vantagens e benefícios que ela apresenta para qualquer organização (MARTINEZ, 2013, p. 51).

Figura 5 - Modelo de Memória Organizacional



Fonte: Soltero (1997 apud FREIRE et al (2012, p. 44).

As atividades que são utilizadas para caracterizar a memória organizacional: informar aos indivíduos quais conhecimentos devem ser registrados; construção da estrutura do conhecimento; e conhecimento formalizado e registrado.

2.5.2 Lições Aprendidas

O conceito Lições Aprendidas (LA) é entendido como a aprendizagem obtida no processo de realização do projeto, e podem ser identificadas a qualquer momento. São consideradas como um registro do projeto, que deve ser incluído na Base de Conhecimento de LA, importante ativo organizacional (PMBOK, 2008, p.435).

Há uma ênfase crescente em documentar as lições aprendidas. Para a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2016), os principais objetivos da prática são: evitar a sua recorrência - casos negativos e/ou de insucesso (ex.: impedir que um erro se repita em um determinado projeto ou atividade); promover sua aplicação em situações futuras - casos positivos e /ou de sucesso (ex.: repetir um acerto nos próximos projetos ou atividades. Essas informações são imprescindíveis para lições dos erros e dos sucessos sejam consistentemente avaliadas, aplicadas, compartilhadas e reutilizadas.

Empresas de diversos segmentos tentam viabilizar essa prática, como por exemplo, algumas empresas utilizam os registros como fonte de casos para o departamento de treinamentos na preparação de colaboradores para se tornar futuros gerentes de projetos. Outras chegam a obrigar que os gerentes de projetos mantenham os registros de todas as decisões do projeto arquivados. Em projetos grandes, essa prática pode ser inviável. A maioria das empresas acaba optando em documentar as lições aprendidas após a realização de reuniões (MARTINEZ, 2013, p. 59).

Dessa forma, uma Lição Aprendida é um conhecimento que adquirido por meio da experiência (geralmente um projeto), que é registrado, passa por uma análise e posterior compartilhamento dentro da organização. As fases do processo são (Figura 6 e Quadro 6):

Figura 6– Fases do processo de Lições Aprendidas.



Fonte: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2016).

Quadro 6 – Fases do processo de Lições Aprendidas.

Captura	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar o contexto da situação ocorrida, e as respectivas consequências; • Avaliar registros anteriores da base de dados; • Dar feedback quanto ao tratamento adequado; • Identificar e registrar.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar, discutir e ajustar registros; • Discutir e consolidar registros; • Propor encaminhamentos.
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar o descritivo da Lição Aprendidas; • Priorizar planos de ação; • Garantir que os encaminhamentos sejam, de fato, realizados; • Definir formas de divulgação.
Melhoria/ Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisas com os usuários em relação a satisfação com o processo estabelecido; • Analisar o impacto das Lições Aprendidas; • Revisar o conteúdo da base de dados, para eliminar registros expirados, ou possivelmente, duplicados; • Auditar os registros e planos de ação.

Fonte: SBGC (2016).

Rocha; Agenette (2017), observa que os bancos de dados de lições aprendidas objetivam capturar e acumular conhecimento de processos que funcionam de maneira adequada nas organizações, suportar operações e gerar informações de negócios.

Contudo, Martinez (2013) destacou que é necessário fornecer ferramentas que viabilizem e incentivem os colaboradores a contribuir com a identificação dos pontos positivos e negativos vivenciados durante a execução de um projeto.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2016) orienta armazenar as Lições Aprendidas em um local oficial e único, uma base de dados oficial para esse fim e gerencie a utilização da mesma. Várias bases de lições aprendidas tornam a utilização inviável.

2.5.3 Portal de Compartilhamento

Um Portal de Compartilhamento pode ser definido como um primeiro ponto de acesso do usuário a um sítio, tendo como duas características comuns e principais: a integração e o compartilhamento. É considerado um ambiente de produtividade, por integrar informações (conteúdos), processos e pessoas, podendo ser composto dos ambientes: Internet, Intranet e Extranet (PAULA; CIANCONI, 2007, p. 57). De modo geral, possuem a capacidade de capturar, organizar e compartilhar informação e conhecimento explícito dentro das organizações.

Os portais corporativos, também chamados de EIP's (*Enterprise Information Portals*) assumem importância cada vez maior para os negócios, traduzindo todo o manancial de conteúdo informacional proveniente das variadas fontes da empresa em informação útil para a tomada de decisões nos três níveis: estratégico, tático e operacional. Podem apoiar na missão, nas estratégias e nos objetivos da organização e colaboram para a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios (TERRA, 2003).

White (1999 apud TOLEDO, 2002) define o Portal de Compartilhamento como uma ferramenta que provê, aos usuários de negócios, uma única interface Web às informações corporativas espalhadas pela empresa.

A SBGC (2013) chama a atenção que o ponto de partida dos programas de gestão do conhecimento deve ser a organização do conhecimento registrado em um repositório institucional. Esses repositórios, (seja lá qual for sua denominação: banco de conhecimentos, árvore do conhecimento, biblioteca digital, infoteca, repositório do conhecimento, repositório institucional, repositório temático) devem ser planejados de acordo com a missão da organização e alinhados à sua estratégia. A inclusão dos conhecimentos-chave e críticos da organização deve ser priorizada.

Sobre a evolução dos portais Web, Reynolds; Koulopoulos (1999 apud TOLEDO, 2002) destacaram como progressão básica as seguintes fases: pesquisa booleana, navegação por categorias, personalização e, por fim, a expansão de funções para outras áreas dos ambientes de informação e comerciais. Contudo, vale evidenciar os desafios para a utilização das ferramentas:

Esses desafios incluem, para citar apenas alguns: • Presença de sistemas não integrados e formatos de arquivos proprietários e incompatíveis; • Dificuldade de acesso ágil à informação atualizada; e, ao mesmo tempo, sobrecarga de informação; • Redundância e duplicação de informações através das redes; • Informações e documentos publicados de modo desorganizado, sem controle de fluxo de aprovação; • Diversidade de caminhos, métodos e técnicas diferentes para buscar e acessar a informação; • Dificuldade para as pessoas publicarem informações acessíveis à empresa como um todo; • Dificuldade de definição ou ausência de políticas de segurança; • Usuários 'não técnicos' excessivamente dependentes do departamento de TI para gerar, divulgar e obter informação; • Arquiteturas proprietárias e caras dificultam a integração de diferentes tipos de informação (TERRA, 2003).

Conforme o autor supracitado, outro risco que vale a pena ser mencionado é que tal complexidade dificulta a definição de políticas de segurança, podendo levar a

organização a sofrer ataques tanto externos quanto internos, comprometendo a segurança das informações. Isso leva algumas organizações a simplesmente bloquearem diversos canais de comunicação, para evitar o problema, porém regredindo às vezes até ao estado anterior à implantação das redes locais

A Intranet é uma iniciativa que busca tirar proveito das potencialidades da Internet para reunir a informação interna de uma organização e disponibilizá-las aos empregados, recorrendo à utilização de links para os conteúdos. Não há integração de aplicações e os sítios são descentralizados (os endereços de URL são independentes), fazendo com que os indivíduos precisem utilizar inúmeras aplicações distintas para desenvolver seu trabalho. Os mecanismos de busca, quando existem, são simplificados, assim como o emprego de taxonomias e a gestão de conteúdos (PAULA; CIANCONI, 2007, p. 57).

Portanto, que os Portais de Compartilhamento servem de apoio para qualquer prática de Gestão do Conhecimento, por tornar o conhecimento acessível no âmbito da organização, com a vantagem de prover um único ponto de contato para todas as fontes de informação assume o papel, sem precedente, de integrador universal dentro das organizações (TERRA, 2003).

2.5.4 Mapeamento de Conhecimento e de Competências

A competência é compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, do ponto de vista individual, como um saber ou saber fazer algo bem, já em termos organizacionais, é a contribuição do indivíduo para com a organização (GOMES JÚNIOR, 2013, p. 13).

Conforme Brandão; Bahry (2005, p. 182), “o passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização”.

Gomes Júnior (2013, p. 30), informa que o Mapeamento de Competências oferece à Gestão do Conhecimento um entendimento da capacidade de conhecimento por conta das competências organizacionais disponíveis e necessárias, possibilitando verificar conhecimentos que possam ir além das competências. Este “mapa deve armazenar as informações sobre que conhecimentos estão em que pessoas e em que nível e permitir o acesso a elas” (MARTINEZ, 2013, p. 58).

A Gestão por Competência utiliza o Mapeamento de Competências como uma das formas de identificar as competências existentes em uma organização,

potencializando sua capacidade de adaptação às novas demandas do mercado. Tais demandas referem-se à nova forma de gestão, sendo o capital intelectual primordial para a geração de estratégias e diferencial competitivo (GOMES JÚNIOR, 2013, p. 30).

Uma vez realizado o mapeamento da lacuna de competências, pode-se então planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento de competências profissionais, visando minimizar essa lacuna, bem como retribuir os profissionais que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 189).

2.5.4.1 O CAPITAL INTELECTUAL

Para Dalkir (2005), o capital intelectual é muitas vezes tornado visível pela diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma organização. Para ele os ativos intelectuais são representados pela soma total do que os empregados da organização sabem e o que eles sabem fazer, já o valor desses ativos de conhecimento é pelo menos igual ao custo de recriar esse conhecimento (Quadro 7).

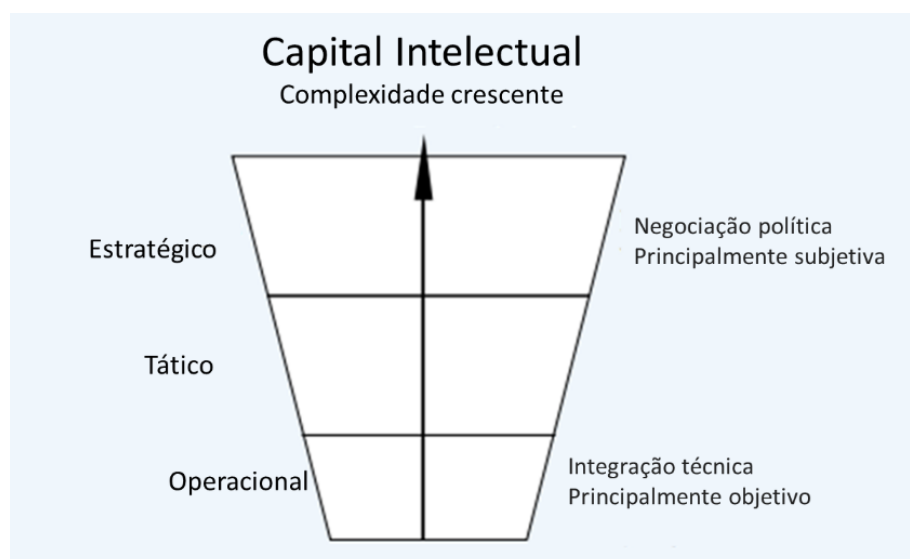
Quadro 7 - Tipos de capital intelectual das organizações

Agentes criativos	São os profissionais que utilizam a informação na solução de problemas, ou como insumo gerador de ideias que irão fundamentar novas tecnologias e conceitos que, por sua vez, irão proporcionar vantagem competitiva.
Agentes intérpretes	São os profissionais que interpretam o contexto de atuação da organização, utilizando a informação como ferramenta de prospecção e identificação de novos negócios, mercados e tecnologias. São os especialistas em análise e planejamento econômico, comercial ou tecnológico, cuja missão é identificar ameaças e oportunidades, antecipando mudanças de cenários.
Agentes intermediários	São os especialistas em intermediar o acesso à informação, cujo processo se inicia com a identificação e interpretação das demandas de informação do negócio, seguida da identificação das fontes de informação, da seleção e pesquisa propriamente dita, da organização que torna as informações acessíveis e, por fim, da sua divulgação para os agentes do conhecimento existentes na empresa.

Fonte: Adaptado de Rezende (2002, p. 76).

Os ativos intelectuais relatados acima, para Dalkir (2005) podem ser encontrados nos níveis estratégico, tático e operacional, conforme figura abaixo:

Figura 6 - Três níveis de capital intelectual



Fonte: Adaptado de Dalkir (2005).

Nos diferentes níveis de planejamento citados por Dalkir (2005) é possível encontrar capital intelectual, dentre os quais se pode citar as competências, que são aptidões necessárias para atingir um nível, geralmente elevado, de desempenho; habilidades que são capacidades estratégicas necessárias para integrar e aplicar as competências; e tecnologias que são constituídas por ferramentas e métodos utilizados para produzir o desempenho esperado.

Para Francini (2002), o Capital Intelectual assume fatores divididos tipicamente em duas formas:

Capital Humano: O conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e filosofia da empresa. Neste caso, porém, o capital humano não constitui propriedade da empresa.

Capital Estrutural. Os equipamentos de informática, os software, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade daqueles empregados – em poucas palavras, tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para casa. O capital estrutural também inclui o capital de cliente, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado (FRANCINI, 2002, P. 8).

Faz-se relevante apontar que existe grande e firme diferença entre informação, no formato digitalizado, e os reais ativos de conhecimento. Este último habita dentro dos conhecedores humanos, e não a organização em si.

Sabendo disso, empresas que procedem com os processos de gestão do conhecimento, criam redes, práticas e incentivos são instituídos para facilitar a transferência de conhecimento, bem como conexões de conteúdo de pessoa-conhecimento. Estas ações apoiam na resolução de problemas, na tomada de decisões, tendo a possibilidade de agir com base na melhor base de conhecimento possível. Todo este conhecimento é alocado em um repositório, tornando-se parte do que Dalkir (2005) chama de memória corporativa.

2.5.5 Comunidade de Práticas

Estudos apresentados por Dalkir (2005) concluíram que o elemento pessoa é o mais requisitado quanto à finalidade de encontrar informações, resolver problemas e tomar decisões, sendo a base de conhecimento das organizações a quarta colocada entre as cinco opções de fontes preferenciais de informação, dentre as quais foram: Pessoas, materiais disponíveis, web, base de conhecimento e outros.

Cross; Parker (apud DALKIR, 2005) descobriram que as pessoas são os canais mais críticos de informação e conhecimento e que, por isso, os trabalhadores tidos como do conhecimento gastam um terço de seu tempo produtivo para capturar informações e auxiliando os colegas a fazerem o mesmo. Outro aspecto a ser destacado para o resultado citado anteriormente é que é maior probabilidade de uma pessoa se voltar para outra pessoa do que para uma fonte impessoal, como um banco de dados ou sistemas de gerenciamento de conhecimento.

Os pesquisadores sociais Lave; Wenger (apud IPIRANGA, 2005), definem os grupos de práticas como organizações informais naturalmente formadas entre praticantes, sendo que os grupos de pessoas “compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e especialização nessa área pela interação numa base continuada”.

As comunidades de práticas (CdPs) podem ser reconhecidas por uma série de outros nomes, tais como: Grupo de práticas, grupo de compartilhamentos, comunidades de aprendizagem, dentre tantas outras variações. Porém, deve-se

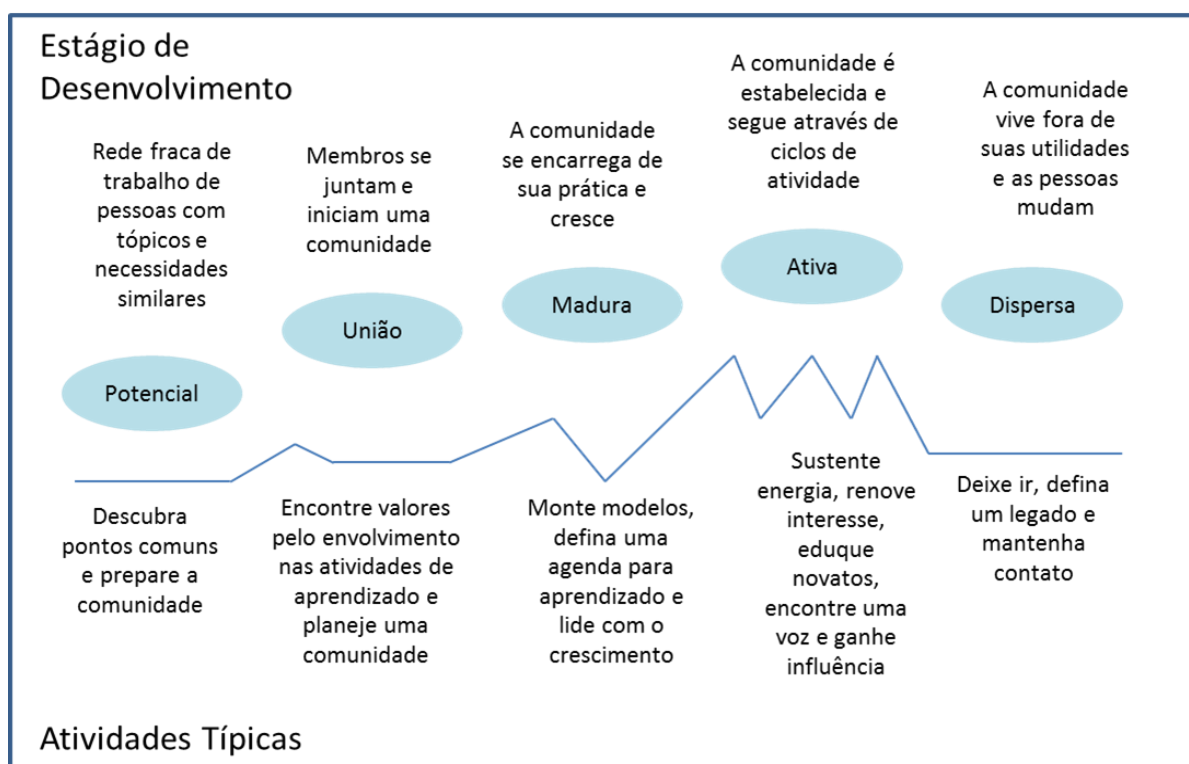
observar que todas as nomenclaturas fazem menção à definição exposta no parágrafo anterior.

Visando ampliar as possibilidades de entendimento sobre esta prática, pode-se destacar três importantes dimensões dessas comunidades:

Domínio - as pessoas se organizam em torno do domínio de conhecimento que lhe dê um sentido de iniciativa conjunta e as mantenha unidas; **Comunidade** - as pessoas funcionam como uma comunidade, mediante relacionamentos de confiança e engajamento mútuo que atam fortemente o grupo numa entidade social; e **Prática** - as pessoas se capacitam na sua prática de desenvolvimento de um repertório e pelo compartilhamento de recursos - tais como ferramentas, documentos, rotinas, vocabulários, símbolos e artefatos - que incorporam o conhecimento acumulado pela comunidade. Esse repertório fundamenta futuras aprendizagens (WENGER, 1999 apud IPIRANGA, 2005, p. 05).

Os autores ainda relatam sobre as variabilidades entre as comunidades ou mesmo dentro das mesmas ao longo do tempo. Podendo as comunidades de práticas terem estágios diferenciados, conforme figura abaixo:

Figura 7 - Estágios típicos de desenvolvimento de uma comunidade prática



Fonte: Wenger, 1999 (apud IPIRANGA et al, 2005).

Sendo as pessoas o elo principal desta prática, é importante explicar outra variável de extrema relevância, que é o nível de participação e integração de seus membros. Como dito anteriormente, as comunidades não possuem hierarquias e governança imposta, as relações ocorrem em âmbito natural, o que permitem que as pessoas tenham necessidades, interesses e perspectivas diferentes.

A partir disso, Wenger 1999 (apud IPIRANGA et al, 2005) definiu os seguintes graus:

Grupo principal – um grupo pequeno de pessoas cuja paixão e envolvimento energizam a comunidade de prática; **Participação completa (membro total)** – indivíduo reconhecido como praticante e que define a comunidade; **Participação periférica** – pessoa que pertence à comunidade, mas com grau menor de envolvimento, tanto por ainda ser considerada novata, como por não ter muito compromisso pessoal com a prática; **Participação transacional** (ou ocasional) – pessoa de fora da comunidade que, ocasionalmente, interage com ela, visando receber ou fornecer serviços. Não é, necessariamente, membro da comunidade; **Acesso passivo** – uma ampla diversidade de pessoas com acesso aos artefatos produzidos pela comunidade, como, por exemplo, suas publicações, seus sites na web ou suas ferramentas (WENGER, 1999 apud IPIRANGA et al, 2005, p. 7).

Ainda neste contexto, vale ressaltar que é permitida a entrada de novas pessoas nessas comunidades e elas aprenderão e interagirão com as pessoas que já fazem parte do grupo. Antes de seguir, porém, é necessário ressaltar que a comunidade e o grau de participação na mesma são inseparáveis da prática e que seu estudo de forma separada se dá por questões de didática para o entendimento.

O grande desafio para as organizações é de aprender, responder criativamente a novas circunstâncias, mudar e se desenvolver a partir das CdPs e, mesmo assim, deixar que elas permaneçam autógenas, onde os seus membros farão as definições de meta, seleção de pessoas procedendo de forma natural (auto seleção).

A dificuldade está nas relações rígidas e formais das organizações sustentando relações informais e, talvez, contraditórias a maior parte das empresas atuais. Contudo, se a empresa consegue perceber os benefícios aos seus negócios, às comunidades e aos indivíduos envolvidos em seus processos, será possível entender esta prática como algo vantajoso.

Quadro 8 - Benefícios de uma comunidade de prática

BENEFÍCIOS PARA O NEGÓCIO	BENEFÍCIOS PARA A COMUNIDADE	BENEFÍCIOS PARA O INDIVÍDUO
Ajuda a dirigir a estratégia	Possibilita gerar ideias e ampliar oportunidades de inovação	Fornecer meio de compartilhar poder e influência com as partes formais da organização
Propicia mais rápida solução de Problemas, localmente e na organização como um todo	Proporciona conhecimento e expertise a um maior número de pessoas	Confere um sentido estável de comunidade diante dos colegas e da empresa
Ajuda no desenvolvimento, recrutamento e retenção de talentos	Ajuda a reter conhecimento quando empregados deixam a empresa	Estimula senso de identidade com foco na aprendizagem
Constrói capacidades essenciais e competências de conhecimento	Aumenta o acesso à expertise através da empresa	Ajuda a desenvolver habilidades e competências individuais
Difunde, mais rapidamente, práticas para excelência operacional	Fornecer meio de compartilhar poder e influência com as partes formais da organização	Ajuda o trabalhador do conhecimento a permanecer atualizado
Possibilita gerar ideias e ampliar oportunidades de inovação		Propicia desafios e chances de contribuição

Fonte: Ipiranga et al (2005).

Cabe, portanto aos gestores organizacionais que visualizem as diversas possibilidades existentes para manutenção e crescimento de seus negócios, se apropriem dos mecanismos existentes e fomentem as práticas que darão subsídios. Para que tudo isto aconteça, é importante a definição da gestão do conhecimento com caráter estratégico.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo apresentados os procedimentos metodológicos de como a pesquisa foi conduzida, bem como os dados levantados e as respectivas análises que levaram a elucidar a questão de pesquisa, que foi como as empresas retêm o conhecimento organizacional.

3.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa quanto aos objetivos propostos caracterizou-se como exploratória e descritiva, feita através do levantamento bibliográfico em web sites e outras fontes de dados. Exploratória por que:

[...] Têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p. 41).

Quanto a ser descritiva:

Pesquisa descritiva ocorre quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento (PRODANOV; FREITAS 2013, p. 52).

Quanto aos procedimentos de coleta utilizado foi a pesquisa bibliográfica, em materiais escritos com informações já elaboradas e publicadas. Quanto às fontes de informação, caracterizada como bibliográfica: recolhe dados e informações já elaboradas e publicadas, seja em livros, periódicos, jornais, revistas ou em outros instrumentos. A pesquisa foi realizada no banco de dados eletrônico da Scielo, utilizando os filtros: idioma português, período de busca do ano 2000 a 2018 e utilizados as palavras-chaves 'gestão', 'conhecimento organizacional' e 'retenção'.

Houve também a coleta de dados empíricos, estruturando-se como estudo de caso, visando conhecer a realidade diretamente da fonte das informações. O local base da pesquisa é uma organização de direito privado, sem finalidade lucrativa e se constitui como uma organização de grande porte do setor de serviços, que opera por

meio de 15 unidades de negócio, oito clínicas e três agências distribuídas nas regiões de maior concentração de indústrias. Sua prestação de serviços está voltada para educação, saúde ocupacional e segurança do trabalho há 71 anos no Estado da Bahia. Ressalta-se ainda que objetiva, enquanto visão, a contemporaneidade e a inovação, sendo certificada pela ISO 9001:2015.

As informações foram coletadas através de entrevista (Apêndice A), com colaboradoras da alta direção, que possuem dentre as atividades ações de Gestão do Conhecimento organizacional no mês de novembro de 2018.

A entrevistada A é responsável pelo processo de aquisição, disseminação e retenção do conhecimento, apoiando diretamente na elaboração e publicação dos manuais, normas, guias de padronização desde 2003. A entrevistada B é responsável pela gestão do conhecimento no tocante ao acompanhamento e monitoramento das fases que envolvem a aquisição do conhecimento, atuando como consultora nessa temática desde 2007. A entrevistada C, é gestora do setor de projetos desde 2012, fazendo o acompanhamento de todas as iniciativas de inovação da organização, sendo responsável, principalmente, pelas lições aprendidas durante os processos da área mencionada. Segue abaixo o quadro que resume as características das entrevistadas:

Quadro 9 – Características da amostra

CARACTERÍSTICAS	ENTREVISTADA A	ENTREVISTADA B	ENTREVISTADA C
Data de admissão na empresa	2003	2007	2012
Setor	Gestão da Qualidade	Gestão de Pessoas	Gestão de Projetos e Inovação
Atividades com interface com a gestão do conhecimento	Responsável pela aquisição, disseminação e retenção do conhecimento, apoiando diretamente na elaboração e publicação dos manuais, normas, guias de padronização	Responsável pelo acompanhamento e monitoramento das fases que envolvem a aquisição do conhecimento, atuando como consultora nessa temática	Responsável, principalmente, pelas lições aprendidas durante os processos da área mencionada

Principais atividades	Participa ativamente do planejamento estratégico e apoia na manutenção do sistema de gestão	Responsável pelo recrutamento e seleção, desligamentos e pela seleção e encaminhamento dos empregados para treinamento	Responsável pelo acompanhamento de todas as iniciativas de inovação incremental ou radical na organização
-----------------------	---	--	---

Fonte: Elaboração própria

A partir dos dados coletados e analisados, foram realizadas discussões e feitas conclusões a partir dos resultados obtidos, visando compreender e responder os questionamentos iniciais.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa apresentados os resultados da entrevista realizada, procurando verificar como é a retenção do conhecimento organizacional, principalmente como a informação é convertida em conhecimento, como é coletado e armazenado, quais as tecnologias usadas para o funcionamento, como o conhecimento evolui e é transferido.

Quando questionadas sobre o uso do conhecimento organizacional para a elaboração das estratégias, respondeu que “as lideranças nos ciclos de planejamento promovem o uso efetivo do conhecimento em apoio aos resultados de negócios” (ENTREVISTADA A). Assim, pode-se observar que o conhecimento organizacional é usado para a evolução da organização, visando impactar positivamente nas estratégias planejadas. Identificado que a empresa elabora seu planejamento estratégico para o ano subsequente no início do segundo semestre do ano vigente e tal prática evidencia uma maturidade da organização, sobretudo quando se percebe que os resultados dos objetivos do mapa estratégico são alcançados.

A resposta da entrevistada A está de acordo ao disposto por (MOLINA; VALENTIM, 2014), quando cita que toda “empresa produz conhecimento, entretanto só será eficiente se for capaz de transformar conhecimento em estratégias de ação”. Dessa forma, para que o conhecimento gerado internamente na organização seja realmente útil, a gestão deverá subsidiar as ações e os processos estratégicos que auxiliam a organização em sua atuação no mercado. Fato que pode ser identificado na entrevista e em observações.

Na questão que se refere à definição de metas de Gestão do Conhecimento (GC), qual a forma que são comunicadas e com quais recursos a organização dispõe, as entrevistadas informaram que não há planejamento de atividades de GC como parte regular do planejamento estratégico e orçamentário. Ressalta-se que o sistema de gestão da organização possui objetivos, indicadores e metas, dentre as quais toda a instituição segue. No momento em que as entrevistadas afirmam a inexistências de metas voltadas para este objetivo, a fragilidade no que se refere à maturidade em GC da organização.

Em relação se o planejamento de Gestão do Conhecimento abrange o pessoal em seu grupo de trabalho e outras partes interessadas relevantes, a entrevistada B relata que “a equipe é capaz de identificar e acessar oportunidades de treinamento, inclusive oferecidas em âmbito corporativo ou específico de cada Unidade, e aprendizado relacionadas às necessidades de conhecimento de sua função. Contudo, conforme evidenciada na resposta relacionada à não definição de metas para a GC, não há a definição de plano de ação macro para esta área.

Sobre as ferramentas e o ambiente físico de trabalho para apoiar na Gestão do Conhecimento, informado que ao decidir adotar novas tecnologias ou manter aquelas já em uso, são consideradas questões como acessibilidade, segurança, transferência e disseminação da informação, para além dos custos envolvidos. Na empresa existe a utilização de portal de compartilhamento (intranet), criação de comunidades de práticas que são chamadas de times (qualidade, relações com o mercado, áreas de negócio), as lições aprendidas são incorporadas no modelo de gestão, e que as pessoas são contratadas com base nas competências e formações desejadas.

Neste último parágrafo, é possível identificar a adoção das formas de retenção descritas no referencial teórico, a saber: Lições Aprendidas, Portal do Compartilhamento, Mapeamento de Conhecimento e de Competências e Comunidade de práticas. Quanto à Memória Organizacional, foi identificada na resposta ao primeiro questionamento sobre a utilização de informações e conhecimentos nos processos de planejamento. Contudo, a partir dos próximos parágrafos, foram identificadas lacunas no que se refere à intencionalidade necessária para a prática de gestão do conhecimento.

Para o questionamento de como as informações importantes e os principais fluxos de comunicação são gerenciados para apoiar os negócios, informado que se procura mapear os fluxos críticos de informações necessários para a realização das

atividades, sobretudo voltadas ao negócio, contudo a ENTREVISTADA A ressalta que há um rigor em proteger informações. A palavra rigor foi citada um número de vezes considerável, o que demonstra uma centralização de informações que pode impactar no fluxo de comunicação e até na tomada de decisão.

A partir das leituras e de todo o referencial teórico da presente pesquisa, que perpassa por todo o fluxo de GC, compreendendo as diversas etapas citadas por vários autores, as entrevistadas foram questionadas sobre o repasse do conhecimento existente na organização para os colaboradores e como ocorre o incentivo para que eles construam o conhecimento para a solução de problemas. As três entrevistadas mencionaram que este repasse ocorre no que se refere aos treinamentos formais e não formais e que a força de trabalho é orientada a compartilhar esse conhecimento. Exposto também que os colaboradores são incentivados a construir seu próprio conhecimento na busca de soluções de problemas.

Ainda neste momento foi identificado que os colaboradores conhecem o organograma e tem livre acesso à alta direção, sabem onde estão localizados os padrões de trabalho e conhecem os sistemas temáticos associados à sua função e à necessidade do próprio negócio, conforme aponta a ENTREVISTADA A: “Os colaboradores são treinados tanto nos processos de trabalhos, como nos sistemas informatizados que utilizam nas suas atividades laborais”. As entrevistadas ainda apontaram que “os novos funcionários são contratados com base nas necessidades atuais de conhecimento e habilidades do seu grupo de trabalho” (ENTREVISTADA B).

Conforme aponta YANG (2010 apud FERNANDES et al., 2015, p. 2) “o compartilhamento de conhecimento é imprescindível a atenção e atitude do indivíduo”. Esse conceito chama a atenção que a habilidade de identificar o conhecimento que existe em uma organização ou que são necessários é totalmente dependente das pessoas que nela atuam.

A partir do exposto no parágrafo anterior e englobando o conceito de conhecimento tácito, principalmente aquele associado aos insights, que são altamente subjetivos e pessoais, o questionamento seguinte foi feito: A organização certifica-se de que tenha acesso contínuo ao conhecimento crítico ao negócio gerado a partir das habilidades e experiências de seus funcionários?

Para a ENTREVISTADA B, “A equipe é incentivada a desenvolver seu conhecimento e experiência nas áreas críticas de conhecimento importantes para

nós”, contudo acrescentou também que tem como entrave resgatar este conhecimento diluído entre vários locais de operação. Mesmo com o fomento à criação e utilização das comunidades de práticas (os times setoriais) esta ação ainda é deficitária.

Para entender a gravidade da resposta à décima questão (vide apêndice A), torna-se essencial retornar ao pensamento de Stewart (1998 apud REZENDE, 2002, p. 81): “Cada indivíduo que sair da empresa levará consigo conhecimentos que vale a pena reter e cada novo funcionário trará conhecimentos que merecem ser compartilhados”. Quando questionadas sobre a gestão dos riscos de perda de conhecimento nos momentos de desligamento, as entrevistadas informaram que não há a gerência desses. Compreende-se que este, mais uma vez, demonstra a fragilidade na intencionalidade de todas as ações voltadas para o foco de GC.

Sobre a organização garantir que as lições dos erros e dos sucessos sejam consistentemente avaliadas, aplicadas, compartilhadas e reutilizadas, foi relatada pela ENTREVISTADA C que a organização possui uma política que explicita claramente a necessidade de melhoria contínua por meio de lições de aprendizado e aplicação de lições aprendidas. A ENTREVISTADA A complementou dizendo que o sistema de gestão possui uma ferramenta para tratamento de não conformidades e oportunidades de melhoria, em que existe o fluxo de definição de causas, efeitos diante da continuidade de ocorrência do evento, definição de ações para a melhoria e ainda a definição da verificação de eficácia. A ENTREVISTADA C continuou informando que “há recursos destinados para os processos de aprendizagem e aplicação de lições e a ENTREVISTA A acrescentou que existe o fomento à aprendizagem com as práticas de organizações similares ou relacionadas (benchmarking).

A ENTREVISTADA A mencionou que a organização tem processos através dos quais novos conhecimentos são adquiridos ou desenvolvidos e através destes, mudanças são implementadas. Foi citado o exemplo na evolução dos planejamentos estratégicos, contando com uma análise mais profunda sobre as tendências emergentes no ambiente externo e as necessidades de conhecimento que resultam dessas tendências, dos estudos de impactos dos serviços e do aumento da satisfação do cliente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados teóricos e empíricos sobre o tema de gestão do conhecimento, pode ser percebido que há uma evolução em aspectos relacionados ao indivíduo e à própria organização que permite que o conhecimento externo seja adquirido de forma eficiente, tendo a organização criado ferramentas de avaliação dos fornecedores de conteúdo, avaliações de eficiência e eficácia dos treinamentos formais e não formais. Contudo, a principal dificuldade da empresa ainda perpassa pelas medições dos conhecimentos informais, dos insights dos indivíduos e na retenção desse conhecimento nas organizações.

A gestão do conhecimento consiste em definir parâmetros para o fluxo de conhecimento dentro das organizações de forma intencional, sobretudo e nos diferentes níveis de planejamento, sendo eles o operacional, tático e estratégico e, com base nas respostas das entrevistadas e na observação, o critério da intencionalidade ocorre na alta direção, o que não ocorre nos níveis hierárquicos abaixo. Isto impacta diretamente no principal entrave descrito pelas entrevistadas no que se refere à autonomia e maior apoio da força de trabalho nesta sistemática.

Cabe ressaltar que nas organizações as classificações se apresentam fazendo referência à origem e ao âmbito da disponibilidade do conhecimento. Dessa forma, se diz que as classificações envolvem o contexto explícito e tácito. Diante deste contexto, o conhecimento é criado pelo indivíduo e só a ele pertence, cabendo à empresa que deseja explorar esses conhecimentos, incentivar e apoiar a criatividade e proporcionar um ambiente favorável para que isso ocorra.

A partir do exposto no parágrafo anterior, já é possível entender que as conversões, comumente conhecida como modelo SECI, são necessárias no contexto das empresas e fazendo as suas interações. A importância dessas conversões está no fato da possibilidade de definir ações para agir sobre cada cenário de forma diferenciada e mais assertiva. A partir disso, as ações da gestão do conhecimento podem ser definidas e executadas de forma alinhada às estratégias da alta direção de forma a obter vantagens dentro de cada negócio.

Quanto ao objetivo principal, foi verificado com base no levantamento do referencial teórico que as empresas que fazem a gestão do conhecimento utilizam as formas voltadas para a Memória Organizacional, Lições Aprendidas, Portal do Compartilhamento, Mapeamento de Conhecimento e de Competências e

Comunidade de práticas. Contudo, com critério contínuo, intencional, entendido e absorvido pela força de trabalho que compõe a organização.

Para tanto, sabendo que se trata de uma vantagem competitiva saber gerir o capital intangível da empresa e todas os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento, faz-se necessário para a empresa estudada a quebra de paradigmas, uma cultura aberta para inovação, apoiadora e descentralizadora nos aspectos que não exigem o rigor do controle. Algumas estratégias se fazem necessárias: traçar objetivos claros, indicadores mensuráveis e metas condizentes com o real contexto; compartilhar objetivos e conhecimentos com os colaboradores; facilitar o acesso ao conhecimento pelas partes envolvidas; incentivar a participação dos colaboradores; e criar mecanismos que influenciem na criatividade e interesse das pessoas em compartilhar e reter o conhecimento na organização.

A partir deste estudo outras questões poder servir de pesquisas futuras, dentre as quais é possível citar adequação do cenário da empresa à GC, levantamento de custos associados à gestão do conhecimento, análise por parte dos níveis tático e operacionais sobre os requisitos e entendimento e avaliação da sistemática. É possível inferir a importância do indivíduo dentro das organizações, ferramenta imprescindível para o desenvolvimento, deixando claro que as organizações devem quebrar os seus antigos paradigmas para a Gestão do Conhecimento, tornando necessário o constante estudo sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALCARÁ, A. R. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. In. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.14, n.1, p. 170-191, jan./abr. 2009. Disponível em:< www.scielo.br/pdf/pci/v14n1/v14n1a12>. Acesso em: 06 ago. 2018

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. Universidade Federal De Minas Gerais: Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/EARM-6ZGNE6>. Acesso em: 10 jul. 2018.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 56: 179-194 Abr/Jun 2005. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

CARBONE, P. P. (et al.). **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FVG, 2016.

COSTA, S.; LEITE, F. C. L. **Consórcios de bibliotecas no Brasil: um desafio à democratização do conhecimento**. Repositórios institucionais como ferramentas de gestão do conhecimento científico no ambiente acadêmico. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v.11 n.2, p. 206 -219, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/pci/v11n2/v11n2a05.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres - Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVILA, G. A. (et al). **O Ciclo de Gestão do Conhecimento na Prática: Um Estudo nos Núcleos Empresariais Catarinenses**. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2792/3772>>. Acesso em: 30 set. 2018.

DRUCKER, P. F. **The coming of new organization**. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, p. 1–12, jan., 1988.

_____. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FERNANDES, A. M. **Compartilhamento de Conhecimento Tácito e Explícito entre Grupos de Pesquisa**. XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Universidade de Caxias do Sul, 2015.

FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE electron**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-16, Dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482002000200014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 dez. 2018.

FREIRE, Patrícia de Sá (et al). **Memória Organizacional e seu Papel na Gestão do Conhecimento**. Ciências da Administração, ISSN-e 2175-8077, Vol. 14, Nº. 33, 2012, págs. 41-51. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4403103>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

GATES, B. **A Empresa na Velocidade do Pensamento**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES JÚNIOR, W. V. **Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências**. Universidade de Santa Catarina: Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/107145/318731.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

GONZALEZ, R. V. D. Retenção de conhecimento em serviços. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 42-65, Mar. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100042&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 dez, 2018.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gest. Prod.**, São Carlos. V.24, n.2, p.248-265, Jun. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000200248&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 dez. 2018.

IPIRANGA, A. S. R. (et al). **Aprendizagem como ato de participação**: a história de uma comunidade de prática. Cad. EBAPE.BR vol.3 no.4 Rio de Janeiro dez. 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512005000400009>. Acesso em: 30 set. 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica 1. 5. ed.** São Paulo: Atlas 2003.

MARTINEZ, A. C. P. **Gestão do conhecimento**: Gerenciamento das lições aprendidas em projetos de engenharia para a indústria de óleo e gás. 2013. Disponível em: <<http://epqb.eq.ufrj.br/download/licoes-aprendidas-em-projetos-de-engenharia-para-a-industria-quimica.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

MOLINA, L. G; VALENTIM, M. L. P. **Memória organizacional**: proposta de um modelo para implantação em instituições. RICI: R.Ibero-amer. Ci. Inf., ISSN 1983-5213, Brasília, v. 7, n. 2, p. 45-64, ago./dez. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/11079/8958>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

PAULA, D. R.; CIANCONI, R. B. **Práticas de Gestão do Conhecimento**: casos dos sítios associados ao Portal Corporativo da Fiocruz. Perspectiva em Ciência da Informação, v. 12, n. 02, p. 49 – 63, maio-ago. 2007. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/47/82>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em:<http://www.editorarealize.com.br/revistas/eniduepb/trabalhos/Modalidade_1datahora_01_11_2014_20_03_19_idinscrito_526_d4963aa9c498e380f705068b6fc0f15b.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2018

REIS, M. E. A. **Portal corporativo como ferramenta de gestão do conhecimento**. ENSP: FIOCRUZ, Rio de Janeiro, 2005

REZENDE, Y. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n1/a08v31n1>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

ROCHA, D. B.; AGANETTE, E. C. **Lições Aprendidas**: elo entre gestão do conhecimento e gestão de projetos. XVIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2017 23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP. Disponível em:<<http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/xviiienancib/ENANCIB/paper/viewFile/198/1258>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

RODRIGUES, M. A. **Gestão do Conhecimento**. Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2005.

ROSSINI, A. M.; PALMISANO, Â. **Administração de Sistema de Informação e a Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2003.

ROSSINI, M. A. S. **Aprender tem que ser gostoso**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

SOCIEDADE BARISLEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Vamos aprender mais sobre práticas de Gestão do Conhecimento?** Parte 5: Lições Aprendidas. 2016. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/vamos-aprender-mais-sobre-praticas-de-gestao-do-conhecimento-parte-5-licoes-aprendidas>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

SIMIÃO, H. E. **Memória organizacional**. Bate Byte, c2009. Disponível em: <www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1716>. Acesso em: 23 out. 2018

SOCIEDADE BARISLEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Gestão do Conhecimento – Como fazer?** 2013. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/gestao-do-conhecimento-como-fazer>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

STRAUHS, F. R (et al). **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Aymará Educação: Curitiba, 2012. Disponível em:<<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2018.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=oNUYV8AoPgAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=gest%C3%A3o+do+conhecimento&ots=8cv-8jDeIC&sig=udHyWwLrPaoU0Q-nPofSPWigEnQ#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20do%20conhecimento&f=false>. Acesso em: 12 set. 2018.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, J. C.; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. In.: **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. 1 ed. Belo Horizonte, 2003, v. , p. 33-53. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Marcello_Bax/publication/299436030_Portais_corporativos_instrumento_de_gestao_de_informacao_e_de_conhecimento/links/0912f50c266a4b1485000000/Portais-corporativos-instrumento-de-gestao-de-informacao-e-de-conhecimento.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2018.

TOLEDO, A M. **Portais corporativos**: uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento. Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2589730-Portais-corporativos-uma-ferramenta-estrategica-de-apoio-a-gestao-do-conhecimento-aline-maria-toledo.html>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

VALENTIM, M. (org.). **Gestão, mediação e uso da informação [online]**. Editora UNESP: São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://books.scielo.org>, <http://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-03.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

01 - Qual a sua opinião sobre como a liderança direciona e orienta a gestão da informação e do conhecimento em apoio ao negócio?

02 - Dentro dos processos organizacionais, quais as metas de Gestão do Conhecimento são definidas, comunicadas e com quais recursos?

03 – O planejamento de Gestão do Conhecimento envolve pessoal em seu grupo de trabalho e outras partes interessadas relevantes, e o pessoal tem as competências certas para implementar os planos?

04 – Qual a tecnologia, as ferramentas e o ambiente físico de trabalho para apoiar na Gestão do Conhecimento?

05 - Como as informações importantes e os principais fluxos de comunicação são gerenciados para apoiar os negócios.

06 – Como é repassado o conhecimento existente na organização para os colaboradores?

07 – Como os colaboradores são incentivados a construir seu próprio conhecimento na busca de soluções de problemas?

08 - Nos processos estão disponíveis para os colaboradores como acessar e compartilhar conhecimentos que os ajudarão na execução dos trabalhos?

09 - A organização certifica-se de que tenha acesso contínuo ao conhecimento que é crítico para seus negócios, especialmente o conhecimento realizado nas habilidades e experiência de seus funcionários (conhecimento tácito)?

10 – Como organização gerencia os riscos de perda de conhecimento quando as pessoas vão embora?

11 – Como a organização garante que as lições dos erros e dos sucessos sejam consistentemente avaliadas, aplicadas, compartilhadas e reutilizadas?

12 – Há mudanças nos processos resultados novos conhecimentos adquiridos ou desenvolvidos?