

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT
MBA EXECUTIVO EMPRESARIAL
HABILIDADES GERENCIAIS**

**CARLA CRISTINA COSTA MARQUES MENEZES
JEFERSON LOPES PINTO
LUIS CARLOS CARRILHO JÚNIOR
ROMINA ZANAROTTO BUENO**

A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Prof.^a Dr.^a Hilda Maria Cordeiro Barroso Braga

**Atibaia
2018**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT
MBA EXECUTIVO EMPRESARIAL
HABILIDADES GERENCIAIS**

**CARLA CRISTINA COSTA MARQUES MENEZES
JEFERSON LOPES PINTO
LUIS CARLOS CARRILHO JÚNIOR
ROMINA ZANAROTTO BUENO**

A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso MBA Executivo Empresarial e MBA Habilidades Gerenciais oferecido pelo Centro Universitário UNIFAAT, como requisito parcial para obtenção do grau de especialista, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Hilda M.C. Barroso Braga.

**Atibaia
2018**

Termo de Aprovação

Carla Cristina Costa Marques Menezes – RA: 8616134

Jeferson Lopes Pinto – RA: 7616157

Luis Carlos Carrilho Júnior – RA: 7616156

Romina Zanarotto Bueno – RA: 7616153

A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho apresentado ao Curso de pós-graduação *lato sensu* MBA Executivo Empresarial e MBA Habilidades Gerenciais para apreciação da professora orientadora Dr.^a Hilda Maria Cordeiro Barroso Braga que, após sua análise, considerou o Trabalho _____, com Conceito _____.

Atibaia, SP, ____ de _____ de 2018.

Prof.^a Dr.^a Hilda Maria Cordeiro Barroso Braga

A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Carla Cristina Costa Marques Menezes¹

Acadêmica do Programa de Pós-graduação *lato sensu* “MBA Habilidades Gerenciais” do Centro Universitário UNIFAAT.

Jeferson Lopes Pinto

Acadêmico do Programa de Pós-graduação *lato sensu* “MBA Executivo Empresarial” do Centro Universitário UNIFAAT.

Luis Carlos Carrilho Júnior

Acadêmico do Programa de Pós-graduação *lato sensu* “MBA Executivo Empresarial” do Centro Universitário UNIFAAT.

Romina Zanarotto Bueno

Acadêmica do Programa de Pós-graduação *lato sensu* “MBA Executivo Empresarial” do Centro Universitário UNIFAAT.

RESUMO

Em razão da concorrência acirrada entre as empresas, o conhecimento se tornou a maior riqueza da organização e saber administrá-lo fará toda a diferença para a sobrevivência e o êxito do negócio. A Gestão do Conhecimento é um conjunto de ações que visam criar, identificar, disseminar, compartilhar e avaliar conhecimentos buscando vantagem competitiva no mercado. Para desenvolver este estudo, o trabalho realizou uma pesquisa do tipo bibliográfica e de fontes secundárias, para analisar como as empresas brasileiras implementam a gestão do conhecimento e quais os resultados obtidos. Para tanto, buscou-se cases de sucesso nessa área, abrangendo as seguintes empresas: WEG, Natura, Petrobras, Embraer, Xerox do Brasil, GE, Mc Donald's, Pricewaterhouse Cooper, Siemens do Brasil e Dell Computer. Os principais resultados apontaram que não existe um padrão para a implementação da Gestão do Conhecimento, as empresas começam com diferentes iniciativas, mas com o mesmo objetivo de armazenar e disseminar o conhecimento organizacional para manter sua vantagem competitiva.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Aprendizagem Organizacional. Organizações que aprendem. Gestão do Conhecimento. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

Because of the fierce competition between companies, knowledge has become the greatest wealth of the organization and knowing how to manage it will make all the difference to the survival and success of the business. Knowledge Management is a set of actions that aim to create, identify, disseminate, share and evaluate knowledge seeking a competitive advantage in the market. In order to develop this study, the work carried out a research of the bibliographic type and secondary sources, to analyze how the Brazilian companies implement knowledge management and what the results obtained. In order to do so, we have searched for successful cases in this area, covering the following companies: WEG, Natura, Petrobras, Embraer, Xerox do Brasil, GE, Mc Donald's, Pricewaterhouse Cooper, Siemens Brazil and Dell Computer. The main results pointed out that there is no standard for the implementation of Knowledge Management, companies start with different initiatives, but with the same goal of storing and disseminating organizational knowledge to maintain their competitive advantage.

Keywords: Intellectual Capital. Organizational Learning. Organizations that learn. Knowledge management. Competitive advantage.

¹ E-mail: carla_cristina92@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

A Era da informação promoveu um grande volume de notícias e maior acesso a informação por diversos canais (revistas, jornais, rádio, TV, internet etc.), de diversas fontes e sobre assuntos variados, no entanto, essa enxurrada de notícias e informações diárias se não filtradas adequadamente, é só lixo cultural que apenas dispersa a atenção e não agrega conhecimento. Dessa forma, pior do que não ter acesso à informação, é se sobrecarregar de informações irrelevantes que não contribui para o crescimento cognitivo.

Para Montaigne (*apud* MORIN, 2003, p. 20), “[...] mais vale uma cabeça bem-feita que bem cheia”. Para o autor de nada adianta uma “cabeça bem cheia” com conteúdo acumulado e sem critério de seleção e organização que dê sentido para essas informações, assim, é preferível uma “cabeça bem-feita” que, em vez de acumular conteúdo, tem competência para tratar os problemas e permite fazer uma ligação entre os saberes para lhes dar sentido.

O conhecimento é um conjunto de informações que um indivíduo adquire a partir de sua aprendizagem, experiências e *insights* que influencia seu comportamento, atitudes e decisões. Na organização, o conhecimento faz parte de seu capital humano, porquanto está na mente das pessoas, e quando estas se desligam da empresa levam consigo parte desse conhecimento que deveria estar registrado em algum lugar da organização.

No entanto, enquanto uns saem da empresa, outros entram trazendo consigo novos conhecimentos. Destarte, cabe à empresa identificar os conhecimentos úteis e necessários para sua atividade empresarial, saber como obter e reter esse conhecimento a partir do seu capital humano para então difundi-lo na organização.

Para Choo (2003) uma organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada, com maior capacidade de percepção e discernimento e isso lhe permite agir com inteligência e criatividade e no cerne dessa organização “[...] está a administração dos processos de informação, que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões” (p.17).

Justifica-se a escolha do tema, pois devido à concorrência acirrada entre as empresas, o conhecimento se tornou a maior riqueza da organização e saber administrá-lo fará toda a diferença para a sobrevivência e o êxito do negócio.

De acordo com Lacombe (2012, p. 419) a Gestão do Conhecimento é “[...] o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar um conhecimento novo, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido”.

Barroso e Gomes (1999) salientam que compete a gestão do conhecimento a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais da empresa, facilitar o acesso às informações empresariais, gerar novos conhecimentos para ampliar sua vantagem competitiva no mercado, compartilhar as melhores práticas e a tecnologia de informação para possibilitar o compartilhamento, como intranets, *groupware*, *data warehouses*, *desktop-videoconferencing* etc.

Sobre o tema conhecimento, Terra (2005, p. 193) explica que “Conhecimento é informação interpretada, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência”.

Diante do exposto, o que os estudos revelam sobre a maneira das empresas brasileiras implementarem e avaliarem a gestão do conhecimento para obter vantagem competitiva? As empresas realizam a gestão do conhecimento de forma estratégica? As empresas mantêm departamentos ou setores para cuidar desta gestão? De que forma as empresas se utilizam dos conhecimentos mapeados?

O objetivo da pesquisa é descrever, por meio do estudo, como as empresas brasileiras implementam a gestão do conhecimento e quais os resultados obtidos.

Para alcançar o intento, este estudo tem por método a pesquisa bibliográfica e de fontes secundárias, considerando o levantamento das contribuições dos autores sobre o tema e as publicações de cases empresariais (fontes secundárias) em que se relata como as grandes empresas desenvolvem a gestão do conhecimento.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 183), “A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo” e sua finalidade “[...] é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

A coleta de dados será feita em livros e nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico empregando-se os conjuntos de palavras-chaves: “Capital Intelectual”;

“Aprendizagem Organizacional”, “Organizações que aprendem”, “Gestão do Conhecimento” e “Vantagem competitiva”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Capital intelectual

Segundo Lacombe (2012, p. 417), “[...] o capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser administrados a fim de gerar riqueza e vantagem competitiva”.

Para Xavier (1998, p. 11), o capital intelectual “[...] se viabiliza a partir de qualquer situação; é o único tipo de capital que pode dar início ao processo de geração de riqueza independente de outros ativos”.

O capital intelectual se divide em dois grupos: capital humano que inclui os valores, cultura e filosofia da empresa, além da capacidade individual dos funcionários e, capital estrutural que inclui marcas, patentes, sistemas e demais ativos de propriedade da empresa (TERRA, 2005).

Acerca do capital humano, para Davenport (2001) ele é sinônimo de capacidade (que inclui conhecimento, habilidade e talento), comportamento (baseado na idiossincrasia do indivíduo), empenho (aplicação consciente de recursos mentais e físicos) e tempo (elemento cronológico do investimento em capital humano).

Para o autor, a empresa não deve pensar nos empregados como seu capital humano, mas como donos e investidores de capital humano, porquanto a pessoa acumula capital pessoal, como habilidades, comportamentos, energia e tempo e investe em sua atividade profissional. Assim sendo, são as pessoas e não a empresa que possui esse capital humano, assim como cabe às pessoas decidirem quando, onde e como aplicar esse capital (DAVENPORT, 2001).

A educação cria o capital humano e quanto maior a educação maior capital para investir e maior o retorno financeiro, pois aqueles que detêm um vasto conhecimento exigem maior recompensa financeira (DAVENPORT, 2001).

Smith e Kelly (1997) afirmam que tecnologia, estratégia, alianças globais e inovação sempre influenciarão a vantagem competitiva organizacional, no entanto, todas essas áreas dependem do talento humano, e as organizações do futuro terão de ser capazes de atrair, desenvolver e reter eficazmente os melhores e mais inteligentes talentos humanos do mercado para obter vantagens econômicas e estratégicas.

De acordo com Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007), os profissionais do conhecimento são altamente qualificados e com alto grau de escolaridade, possuem habilidades cognitivas e comportamentais que fortalecem suas aptidões de conhecimento, são inteligentes e criativos.

Lacombe (2012) ressalta que o verdadeiro profissional do conhecimento possui vários conhecimentos que devem ser atualizados frequentemente, porquanto o profissional atua em 4 níveis: 1. Conhecimento cognitivo ou *know-what* (saber o quê): dominar basicamente uma área do conhecimento por meio de treinamento intensivo em cursos especializados; 2. Habilidades avançadas ou *know-how* (saber como): possuir habilidade precisa para áreas específicas; 3. Compreensão dos sistemas ou *know-why* (saber porquê): ter experiência baseado em grande conhecimento de causa, é entender o propósito do negócio; 4. Criatividade automatizada ou *care-why* (importar-se por quê): “grupos altamente motivados e criativos frequentemente têm desempenhos superiores aos de grupos com maiores recursos financeiros” (p. 421).

Rezende (2002, p. 79) afirma que liderança é um pressuposto básico ao novo agente do conhecimento, porquanto “não existe *empowerment* sem conhecimento”.

De acordo com Boff (2001), atualmente, as empresas dão maior importância às pessoas que saibam melhor utilizar seu conhecimento, que sejam criativas, flexíveis, tenham iniciativa e capacidade de tomar decisões.

A essas características Silva (2002) acrescenta saber lidar com situações complexas, resolução de problemas na ausência de informações relevantes e pensamento e raciocínio rápido, pois para a tomada de decisão na solução de problemas organizacionais será requisitado algumas dessas características pessoais.

Isto posto, Rezende (2002) afirma que reconhecer a importância do capital intelectual faz com que as empresas planejem melhor o investimento na renovação dos seus ativos intangíveis, especialmente, no que tange às pessoas; visto que o

diferencial competitivo das empresas atualmente é o “[...] somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes” (p. 77).

2.2 Informação *versus* Conhecimento

Antes de conceituar conhecimento é importante diferenciá-lo de informação, pois de acordo com Barroso e Gomes (1999), muitas empresas confundem os termos informação e conhecimento, e acabam gerenciando informação quando pensam estar gerenciando conhecimento.

De acordo com Drucker (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2009, p. 490), “informação é um conjunto de dados, ordenados e estruturados, que possuem relevância e finalidade. [...] é a disposição de dados de modo que façam sentido [...]”.

Segundo Boff (2001), dados são registros soltos, é a matéria prima da informação e o meio pelo qual informação e conhecimento são armazenados (exemplo: textos, sons, imagens etc.) e transferidos (exemplo: correio postal e eletrônico). A informação é composta pela organização dos dados e ela é a matéria prima do conhecimento.

Para Morin (2003, p. 15), “O conhecimento só é conhecimento enquanto organização, relacionado com as informações e inserido no contexto destas. As informações constituem parcelas dispersas de saber”.

Conforme assevera Barbosa (2008, p. 21), “O conhecimento, uma vez registrado, transforma-se em informação e esta, uma vez internalizada, torna-se conhecimento”.

Como visto, o conhecimento é uma informação processada e interpretada, é o resultado de uma aprendizagem e pode ser tácito ou explícito. No que tange ao conhecimento tácito, ele é inconsciente ou implícito e está relacionado à intuição, crenças, ações e experiências pessoais, sendo difícil de formalizar e sua comunicação ocorre de forma subjetiva. Já o conhecimento explícito está expresso em números, textos, processos, banco de dados e pode ser codificado e transferido (TERRA, 2005).

De acordo com Choo (2003), o conhecimento organizacional é dividido em três tipos: 1. Explícito, 2. Tácito e 3. Cultural, que é aquele expresso em normas e pressupostos usados para dar valor e relevância a novos conhecimentos e informações, criados pela conversão, construção e conexão do conhecimento.

Acerca do conhecimento tácito Michael Polanyi (*apud* TERRA, 2005) assegura que muito do que sabemos não pode ser dito ou escrito com palavras.

No entanto, existem quatro modos de conversão do conhecimento: 1. Socialização (tácito para tácito): é o compartilhamento de experiências; 2. Externalização (tácito para explícito): expresso em forma de analogias, hipóteses ou modelos; 3. Internalização (explícito para tácito): é a incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito; 4. Combinação (explícito para explícito): conhecimento sistêmico que ocorre na interação entre conhecimentos explícitos distintos (CHOO, 2003).

No ocidente a visão de conhecimento organizacional é de que ele seja explícito devido à visão da empresa ser uma máquina de processamento de informações. Já no oriente o conhecimento é tácito, pois é intrínseco à pessoa e a criação de novos conhecimentos e está atrelado a *insights*, palpites e intuições dos indivíduos “[...] os quais são convertidos ‘em algo sujeito a testes’, possibilitando seu emprego na organização” (SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003, p. 500).

Morgan (2006) cita essa diferença em sua obra “Imagens da Organização”. Segundo o autor, uma organização ocidental estabelece alvos de desempenho específicos e mensuráveis, com objetivos claramente definidos e para a organização oriental o entendimento da filosofia da empresa já orienta o objetivo adequado para cada situação.

De acordo com Rezende (2002), na atual sociedade do conhecimento, é a criação, distribuição e manipulação da informação que constituem a principal fonte de geração de riquezas, porquanto a importância está no trabalho intelectual e não mais no trabalho manual.

Entretanto, Lacombe e Heilborn (2009) afirmam que só a existência de conhecimento não é o bastante, ele só é considerado um ativo valioso se for acessível e quanto maior sua acessibilidade, maior seu valor.

2.3 Aprendizagem organizacional

É fato que o processo de aprendizagem deixou de ser uma preocupação exclusiva da esfera acadêmica, uma vez que o diferencial competitivo das empresas é o conhecimento, isto posto, faz-se necessário o aprendizado contínuo do seu capital humano.

Na década de 1990, Peter Senge já tratava do assunto “aprendizagem organizacional” e em sua obra “A quinta disciplina” ele apresenta uma nova prática administrativa baseada em cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. De forma concisa, domínio pessoal integra o desenvolvimento físico, intelectual e emocional e esse domínio permite ao indivíduo identificar o que é realmente importante em sua vida, visualizando sua atual situação, seu objetivo e a solução para alcançá-lo. Acerca dos modelos mentais, são pressupostos arraigados, idiossincrasias que influenciam a maneira do indivíduo pensar e agir. Já a visão compartilhada diz respeito ao comprometimento comum e espontâneo de todos os funcionários para com a organização, é o sentimento de coletividade. A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo para o alcance dos resultados almejados. No que tange o pensamento sistêmico, esta é a quinta disciplina e a que integra todas as outras. De acordo com o pensamento sistêmico a organização é um sistema totalmente interligado e associado, onde tudo e todos estão relacionados (RICHE; MONTE ALTO, 2001; SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003).

Para Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007), a criação do conhecimento é o processo organizacional para se adquirir, organizar e processar informações com foco na criação de um novo conhecimento por meio da aprendizagem organizacional. Através desse novo conhecimento a organização desenvolverá habilidades e capacidades, poderá criar ou aperfeiçoar produtos e serviços, além de melhorar os processos da empresa.

De acordo com Laudon e Laudon (2004), as organizações criam e reúnem conhecimento através de uma variedade de mecanismos de aprendizagem, por tentativa e erro, medição de atividades planejadas e o retorno obtido de clientes e do ambiente em geral, através de procedimentos e processos operacionais e de negócios que representam sua experiência.

Para Choo (2003, p. 348), “[...] a aprendizagem organizacional ocorre quando os membros, reagindo às mudanças do ambiente, detectam e corrigem erros por meio da modificação de estratégias, suposições ou normas”.

Segundo Lacombe (2012), as organizações que aprendem são hábeis nas seguintes atividades: apresentam soluções sistemáticas de problemas, experimentam novas abordagens, aprendem pela própria história e experiência e também pela experiência dos outros e transmitem conhecimentos com rapidez e eficiência por toda a organização.

Senge (*apud* SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003, p. 501) salienta que “[...] as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”.

Para isso, Terra (2005) ressalta que as empresas devem criar relações de confiança com seus empregados. E nesse contexto, confiança não é amizade, mas sim, a confiança na competência do trabalho dos colegas no sentido de que as pessoas envolvidas não escondem informações e confiança na transparência e profissionalismo em que são tratados os conflitos e que atitudes de críticas construtivas prevaleçam. Segundo o autor, inúmeras pesquisas mostram que quando as pessoas têm uma relação de segurança e confiança com a empresa elas tendem a compartilhar seus conhecimentos e cria-se um ambiente mais cooperativo.

Alvares, Baptista e Araújo Júnior (2010) afirmam que não basta a empresa querer criar uma organização do conhecimento sem criar um clima organizacional baseado na confiança mútua, pois o conhecimento está com as pessoas e elas só irão compartilhar se houver confiança na organização.

Terra (2005) assegura que o ato de compartilhar conhecimento leva ao auto-aprendizado, pois permite a reavaliação de pressupostos, síntese de ideias anteriores, obtenção de novos *insights* e aproveitamento da experiência anterior em novos contextos e as redes de aprendizado funcionam como filtros e barreiras contra o excesso de informações gerado diariamente, selecionando o que tem realmente importância para a organização.

No entanto, Nisembaum (2002, p. 280) afirma que “[...] para poder construir conhecimento, é necessária uma estratégia que solicite não só os resultados, mas também a informação de como eles foram obtidos. Estabelecer a relação causa-efeito é fundamental”.

No que tange a aprendizagem organizacional, existem duas maneiras de aprender: aprendizagem de circuito único e aprendizagem de circuito duplo. A aprendizagem de circuito único se baseia na identificação do problema e sua correção, mantendo-se os principais aspectos dos conceitos já em uso, e apenas um *feedback* é necessário para o ajuste entre os resultados detectados e a ação. Esse tipo de aprendizagem busca aumentar a eficiência organizacional mantendo os padrões de desempenho vigentes. A aprendizagem de circuito duplo é feita através de um reexame da situação atual e para a correção do erro requer uma reestruturação das normas vigentes e o objetivo é garantir a sobrevivência e o crescimento da empresa. Neste tipo um duplo *feedback* liga a identificação do erro à ação e às normas da organização, ou seja, requer mudanças que envolvem valores, práticas e pressupostos vigentes (CHOO, 2003).

De acordo com Morgan (2006, p. 106), “O aprendizado de circuito duplo depende do que às vezes é descrito como a arte de se enquadrar e se reenquadrar, que é crucial para o tipo de prática autopensante em que se baseia a ação inteligente”.

O autor ainda afirma que o sucesso do aprendizado de circuito duplo implica na coragem das empresas em assumir riscos entendendo que os erros são inevitáveis e que quando resultam de uma incerteza ou falta de controle da situação servem como aprendizado, além disso, devem promover uma comunicação clara, encorajar o diálogo e administrar com eficiência os conflitos. No entanto, essas situações geram altos níveis de ansiedade e estresse e gestores que querem se manter informados e no controle tendem a continuar no aprendizado de circuito único, pois a criatividade e inovação geram incertezas, mas são importantes para que surjam novos padrões de ação (MORGAN, 2006).

Choo (2003, p. 348) constata que “[...] uma organização aprende construindo, testando e reconstruindo sua teoria de ação”.

Acerca dos déficits de aprendizagem organizacional, Senge (*apud* RICHE; MONTE ALTO, 2001) afirma que de modo geral, as organizações possuem diferentes graus de deficiência em aprendizagem, são eles: 1. Eu sou meu cargo: acreditando ser o cargo que ocupa, tende a trabalhar nos limites de seu cargo, não tendo responsabilidade pelos resultados do grupo; 2. O inimigo está lá fora: procurar uma razão externa para o fracasso; ocorre quando o indivíduo se concentra demais em seu cargo deixando de enxergar a empresa como um todo; 3. A ilusão de

assumir o controle: é a reatividade disfarçada de pró atividade; 4. A fixação em eventos: As ameaças às organizações não provêm de eventos repentinos, mas de processos lentos e graduais; 5. Parábola do sapo escaldado: as ameaças vêm de mudanças graduais, por isso a importância de se atentar aos pequenos eventos; 6. A ilusão de aprender com a experiência: aprende-se melhor com a experiência quando se consegue visualizar as consequências, porém em situações complexas quando ultrapassam a esfera de aprendizado, torna-se impossível aprender com a experiência direta; 7. O mito da equipe gerencial: os profissionais são educados para nunca admitir que não sabem uma resposta, o que impede o aprendizado.

Para Argyris (1982), Schaw (1994) e Schein (1996), além da resistência pessoal à mudança e a inabilidade dos gestores, as dificuldades no aprendizado organizacional ocorrem devido a vários fatores como canais de comunicação que não são adequados, a intolerância organizacional aos conflitos, pois os associam à agressividade e prejuízo ao relacionamento interpessoal, no entanto, se bem administrados, eles geram energias criativas e inovadoras, novas ideias e conceitos para a resolução de problemas e sua ausência, por outro lado, significa acomodação, apatia e estagnação. Ademais, a falta de ação que evita a experimentação, uma vez que a ausência de poder de decisão, o medo dos riscos por conta de possíveis punições e o excesso de prioridades e objetivos confusos causa a evitação de novas práticas organizacionais, assim como, a falta de reflexão para se avaliar as consequências das ações, pressão por desempenho em curto prazo, ausência de fóruns de aprendizagem, não enxergar o erro como oportunidade de aprendizado e recompensas atreladas somente ao alcance de metas financeiras (*apud* BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Choo (2003) acrescenta outro empecilho ao aprendizado que é a dificuldade que as empresas têm para desaprender o que aprenderam no passado, questionar as práticas existentes e reexaminar os paradigmas organizacionais.

Isto posto, para se evitar essas barreiras ao aprendizado, Boff (2001) sugere algumas ações para implementar no ambiente de trabalho: 1. Criar banco de ideias; 2. Evitar retrabalho criando modelos e formulários, organizando seu conteúdo no computador para possível acesso posterior; 3. Elaborar relatórios de atividades e análise de erros e acertos de ações que devem ser registrados para uso futuro; 4. Criar listas com informações de quem faz o quê e quais são as características de

cada funcionário, informações de fornecedores e prestadores de serviço; 5. Comunicar-se informalmente; 6. Compartilhar informações e seu conhecimento.

Terra (2005) acrescenta que o incentivo ao compartilhamento de conhecimento pode ser através de comunicação direta, reconhecimento por atitudes altamente colaborativas e de compartilhamento de conhecimentos, investir em tecnologias que facilitem a comunicação interpessoal e o compartilhamento de informações e o contato pessoal entre pessoas que não se encontram cotidianamente.

Para disseminação do conhecimento, Castilho, Silva e Turrione (2004), ainda sugerem treinamento, rodízio do pessoal por todos os departamentos da empresa para compreensão da importância de cada setor para o sistema-empresa, incentivar o trabalho em equipe, visto que a interação interpessoal contribui para a disseminação de ideias e novas propostas para a solução de problemas.

De acordo com Smith e Kelly (1997), o treinamento formal é a maneira mais efetiva e eficiente para disseminação de conhecimento e de melhores práticas, porém, o *feedback* e a instrução sempre exercerão maior influência na mudança comportamental do indivíduo e na formação do capital humano. Entretanto, é importante que a empresa acompanhe e monitore o desenvolvimento humano com o objetivo de responsabilizar tanto o aprendiz quanto o mestre, pois se não houver punição para o não-desenvolvimento e reconhecimento para o desenvolvimento, não haverá resultados para a empresa.

2.4 Gestão do conhecimento

A literatura aponta diferentes visões sobre o tema, não havendo um consenso sobre a definição da Gestão do Conhecimento (GC). Por outro lado, concordam que se bem administrado garante vantagem competitiva (BARROSO; GOMES, 1999; SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003; ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; BARBOSA, 2008).

Mesmo sem um conceito definido, a maioria dos estudiosos do tema apresenta definições semelhantes:

Para Nisembaum (2002, p. 275), a Gestão do Conhecimento é o “[...] processo pelo qual apoiamos a geração, o armazenamento e o compartilhamento de

informações valiosas, *insights* e experiências dentro e entre comunidades de pessoas e organizações com interesses e necessidades similares”.

Para Terra (2005, p. 8), Gestão do Conhecimento é “organizar as políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas” da empresa para um maior e melhor entendimento da criação, identificação, validação, difusão, distribuição, proteção e uso dos conhecimentos buscando resultados econômicos para a empresa e benefícios para os funcionários, clientes e *stakeholders*.

Para Rezende (2002, p. 80), “[...] a gestão do conhecimento é o processo de criar valor pelo uso dos ativos intangíveis da empresa. É a transformação da informação em conhecimento e do conhecimento em negócio”.

Já para Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007), o termo gestão associado ao termo conhecimento não deve ser entendido como sinônimo de controle, porquanto gestão nesse contexto é promover ações que promovam a geração de conhecimento a nível organizacional, destarte, a gestão é *para* o conhecimento e não *do* conhecimento. Em sua pesquisa, concluíram que o conhecimento não se gerencia, apenas é promovido e estimulado por meio de condições organizacionais favoráveis.

A GC faz parte da globalização, do aumento e velocidade de informações e o surgimento de modelos de negócios em rede. Ela envolve um novo raciocínio e foco gerencial sobre o recurso conhecimento, além de vários métodos (mapeamento de conhecimento, gestão por competência, comunidades de prática, gestão de talentos) e novas tecnologias da informação, colaboração virtual e comunicação, sendo um desafio a articulação dessas ferramentas para melhorar a capacidade das organizações para aprender, inovar, utilizar suas competências e proteger seus conhecimentos. Assim, deve-se compreender bem a natureza do conhecimento para então definir quais ferramentas, métodos e processos serão mais eficazes para o desenvolvimento, compartilhamento e proteção do conhecimento (TERRA, 2005).

De acordo com Laudon e Laudon (2004), a tecnologia de informação (TI) tem papel fundamental na gestão do conhecimento e algumas empresas têm criado programas de GC para proteger e compartilhar conhecimentos já identificados e descobrir novas fontes de saber. Esses programas são comandados por um profissional do conhecimento, geralmente um executivo sênior que ajuda a projetar programas e sistemas para identificar novas fontes de conhecimento ou fazer melhor uso do existente nos processos organizacionais.

Existem diversas ferramentas tecnológicas e a escolha deve seguir algumas etapas conforme sugerem os especialistas: a-) identificar os ativos de conhecimento da empresa (onde está, em que consiste, qual seu uso, como se apresenta e sua acessibilidade); b-) analisar como o conhecimento pode agregar valor (onde usar, quais as consequências do uso, quais os obstáculos ao uso; como ele interfere no aumento do valor da empresa); c-) especificar as ações necessárias para a utilização do conhecimento (como planejar e monitorar essas ações); d-) revisar o uso do conhecimento (monitorar os resultados, identificar se o conhecimento criou novas oportunidades e se produziu valor) (BARROSO; GOMES, 1999).

Para a identificação do conhecimento, Silva (2002) sugere a proposta de Davenport e Prusak que é a criação de mapas de conhecimento (tipo “páginas amarelas”) que embora não contenha o conhecimento, aponta onde ele está e como obtê-lo. Esses mapas são feitos por meio de questionários onde os funcionários respondem quais são seus conhecimentos e onde os adquirem para a execução de seu trabalho.

Rezende (2002) assevera que mais do que ter ou saber onde encontrar informação é fundamental saber interpretar e analisar esse conteúdo para então utilizá-lo nos processos de tomadas de decisão e planejamento estratégico da empresa.

No que concerne aos sistemas de informação, eles contribuem para a GC ao dar suporte à informação e ao trabalho de conhecimento, definindo a base de conhecimento da organização que pode incluir: conhecimento interno estruturado (conhecimento explícito), como manuais de produto e relatórios de pesquisa; conhecimento externo dos concorrentes, produtos e mercados e; conhecimento tácito do seu capital humano que ainda não está formalmente documentado (LAUDON; LAUDON, 2004).

De acordo com Laudon e Laudon (2004), os sistemas de informação podem ser: Sistemas de escritório, Sistemas de trabalhadores do conhecimento, Sistemas de colaboração em grupo e Aplicações de Inteligência Artificial. Os Sistemas de escritório são quaisquer aplicações de tecnologia da informação com foco no aumento da produtividade dos trabalhadores da informação (exemplo: *groupware*, intranets, email, correio de voz, banco de dados etc.). Sistemas de trabalhadores do conhecimento são projetados para promover a criação do conhecimento e assegurar que novos conhecimentos sejam integrados à empresa de forma adequada. Eles

apresentam ferramentas especializadas, recursos gráficos poderosos e ferramentas analíticas e de gerenciamento de comunicações e de documentos específicos para cada profissional. Os Sistemas de colaboração em grupo são tecnologias para coordenação e colaboração em grupo: email, teleconferência, videoconferência, conferência de dados, em especial *groupware* e intranets. O *groupware* permite que grupos trabalhem juntos em documentos, programem reuniões, acessem pastas compartilhadas, envie email, evita acesso desautorizado a dados etc., é uma plataforma poderosa para capturar informações e experiências, coordenar tarefas e distribuir trabalho por tempo e local. A intranet permite a comunicação, disseminação de informações, compartilhamento de melhores práticas etc. Inteligência artificial são sistemas capazes de aprender linguagens naturais, realizar tarefas físicas coordenadas (robótica), com sistemas de percepção oral e visual e capacidade de decisão humana (sistemas especialistas). Embora seja limitada comparada a inteligência humana é importante para eliminar tarefas rotineiras e entediadas executadas por pessoas; criar uma base de conhecimento acessível aos funcionários e preservar experiência técnica mesmo com a saída do funcionário da empresa; aprimorar a base de conhecimento da organização gerando soluções para problemas específicos e complexos etc.

De acordo com o Davenport e Prusak (*apud* SILVA, 2002), sistemas especialistas, redes neurais e sistemas de inteligência artificial são limitados no trabalho com conhecimento, pois são pouco flexíveis e complicados na codificação do conhecimento tácito.

Stair (*apud* SILVA, 2002) salienta que ainda que as tecnologias de informações sejam importantes, elas são limitadas na transmissão do conhecimento devido à falta de interação social e informações e sugestões que não são verbalizadas.

Terra (2005) assevera que mesmo com os avanços na informática, a GC baseada somente em sistemas de informação não apresentaram bons resultados, e as empresas perceberam que “[...] o *input* de informação não se traduz necessariamente em *output* de conhecimento e que mais importante que informação *Just-in-case* é informação *Just-in-time*” (p.192).

Conforme o autor, para se garantir o sucesso, alguns fatores devem ser considerados: evitar o excesso de informação, pois causa perda de produtividade; as políticas de acesso à informação devem ser pouco restritivas; os usuários

precisam ser treinados nas ferramentas tecnológicas; as pessoas necessitam de informação *Just-in-time* e não *Just-in-case*; ferramentas de mensuração dos resultados devem ser utilizadas desde o início do processo (TERRA, 2005).

Rossetti e Morales (2007) concluíram em sua pesquisa que a importância da Gestão do Conhecimento se percebe pelo crescente número de pesquisas na área, mas sobre o papel das tecnologias de informação na GC a literatura não é clara na especificação e distinção entre TI e Gestão do Conhecimento, o que confunde muitas organizações que pensam que só o fato de adquirir e implantar uma tecnologia estão implantando GC. As tecnologias de informação dão suporte a GC na identificação, codificação, disponibilização e compartilhamento de conhecimento e comunicação empresarial, mas não é a mesma coisa que Gestão do Conhecimento.

Terra (2005, p. 3) explica que a Gestão do Conhecimento não se resolve em projetos de cinco ou seis meses, essa não é a essência da GC que busca “[...] um compromisso com o aprendizado constante, com modelos de negócios e organizacionais colaborativos e com uma cultura de inovação”.

No que tange a avaliação da GC, Garvin (*apud* SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003) salienta que pode-se fazer uma auditoria do aprendizado organizacional em três estágios: 1. Cognitivo: em contato com novas ideias e conceitos as pessoas ampliam seus conhecimentos e mudam sua maneira de pensar; 2. Comportamental: a partir da internalização dos novos conhecimentos as pessoas mudam seus comportamentos; 3. Melhoria de desempenho: mudanças comportamentais melhoram os resultados; e o acompanhamento do processo inclui observação, questionários e entrevistas, ferramentas úteis para a avaliação.

Segundo Terra (2005), em algumas organizações o compartilhamento é um dos critérios formais de avaliação de desempenho pessoal, e quanto mais sênior ou especialista, maior a relevância desse critério. Busca-se avaliar a relevância e frequência de contribuição para bancos de melhores práticas, fóruns de discussão, histórias e exemplos bem contundentes sobre o compartilhamento de conhecimento dentro da própria área ou mesmo com clientes.

No que concerne à mensuração, para Terra (2005) existem duas formas, uma se refere ao investimento em treinamentos e estratégias da empresa e a outra o quanto esse conhecimento adquirido resulta em valor de mercado.

Segundo Goldoni e Oliveira (2006), acerca dos sistemas de mensuração relacionados à Gestão do Conhecimento encontrados na literatura, citam-se: *Balanced Scorecard*, Modelo baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), *Skandia Navigator*, *Economic Value Added* e Modelo COST. O BSC não avalia especificamente a gestão do conhecimento, mas a empresa como um todo, dessa forma, não mensura as etapas da GC. Já o modelo baseado no BSC apresenta mecanismos que possibilita a mensuração das etapas da GC além de mensurar os resultados do negócio. O *Skandia Navigator* também não mensura as etapas da GC, mas admite a mensuração do resultado. O *Economic Value Added* apresenta apenas a mensuração dos resultados financeiros da empresa. O modelo COST é similar ao BSC e as perspectivas permitem visualizar a empresa como um todo para então construir indicadores para cada etapa do processo. Independente do modelo adotado é importante entender que não existe um indicador completo e somente um conjunto de indicadores retratarão a realidade da empresa.

De acordo com a pesquisa das autoras, é importante a mensuração desde o início do processo por meio de indicadores de tendência que está relacionado às etapas do processo e por fim com indicadores de resultados que buscam avaliar os resultados obtidos com a GC. A escolha dos indicadores será de acordo com o contexto e objetivo da organização (GOLDONI; OLIVEIRA, 2006).

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS: CASES DE SUCESSO

A internacionalização de empresas brasileiras está em ascensão. Segundo pesquisa da revista Fortune, em 2005 somente três companhias brasileiras (Petrobrás, Banco do Brasil e Bradesco) estavam entre as 500 maiores empresas do mundo, já em 2012 mais cinco empresas brasileiras (Vale, JBS, Itausa, Ultrapar e Grupo Pão de Açúcar) entraram para o grupo. Ademais, segundo dados do Banco Central e da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização, estima-se que em 2011 havia 887 empresas multinacionais brasileiras com alguma atividade no exterior (KALTENECKER, 2013).

De acordo com Terra (2005), o processo de internacionalização é um dos fatores que mais contribui para a ampliação do conhecimento organizacional. A WEG iniciou seu processo de internacionalização quando ainda era uma empresa pequena, mas cada viagem, cada importação de equipamento, compra de tecnologia ou aliança comercial acrescentaram conhecimento à empresa, levando a WEG a “aprender a aprender” formando aí sua cultura de aprendizado.

Em 2010 a empresa implantou o WEGnology com a elaboração dos primeiros procedimentos operacionais nas áreas administrativas e em 2013 foi criado o Portal do Conhecimento WEG – WEGnology Management System, com plataforma global, distribuição descentralizada e multi-idiomas, visando “Disseminar o conhecimento e padrões WEG, auxiliando no processo de expansão e globalização da empresa” (WEG, 2013, p. 7).

A Natura foi pioneira ao apresentar em 1992 a primeira biblioteca virtual do país com um sistema de busca ágil e inteligente de dados e informações sintonizados com a idiossincrasia da empresa e com a busca constante de inovação, apresentando o que há de mais moderno e inovador no mundo em diversas áreas do negócio. Vale ressaltar, que a Natura possui um acervo com aproximadamente dez mil produtos cosméticos de abrangência internacional, devidamente registrado e descrito em base de dados. Além disso, desde 2004 possui uma Gerência de Inteligência Competitiva subordinada à Diretoria de Comunicação e Marketing que se antecipando às tendências e aos concorrentes, inova em informações e conhecimento (COSTA, 2010).

A estrutura de vendas porta a porta da Natura é um diferencial que só aumenta a rentabilidade patrimonial da empresa, visto que as revendedoras são autônomas, sem vínculo empregatício com a Natura. Além disso, a empresa investe aproximadamente 3% de sua receita líquida em pesquisa e desenvolvimento e apresenta diversos lançamentos com matérias primas da biodiversidade brasileira. A Natura é uma empresa sustentável que preza pelo meio ambiente e cultiva um estreito relacionamento com seu público de colaboradores, consultores, consumidores, acionistas, governos etc. (SANTOS, 2014).

A Dell Computer usa a tecnologia de informação para apoiar os processos de aprendizado de seus funcionários, especialmente aqueles envolvidos com as vendas diretas ao consumidor. Por meio de um banco de dados com o perfil dos clientes, as vendas e assistência técnica são personalizadas garantindo um alto nível de

atendimento. A Microsoft usa sistemas semelhantes para estimular o aprendizado do pessoal de suporte técnico, compartilhando as melhores práticas para resolução de problemas dos clientes. Uma base de conhecimento em rede está disponível para os objetivos de aprendizado e também para oferecer respostas *online*, rápidas e eficientes para os clientes (BARROSO; GOMES, 1999).

A GE tem o conceito de inovação contínua institucionalizado em seus valores, tradição e cultura. Isso significa não apenas inovar em processos e produtos, mas investir permanentemente no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, incentivando a experimentação e criação de novas ideias e tecnologias. Segundo Jack Welch (*apud* TERRA, 2005, p. 111), “Todo mundo lá levanta pela manhã e vai trabalhar cada dia tentando encontrar a melhor maneira de fazer as coisas”.

A Embraer atua em três segmentos: aviação comercial, executiva e defesa e segurança e possui processos em duas linhas de atuação: práticas estimuladas e práticas gerenciadas. Nas práticas estimuladas o foco é na geração e disseminação do conhecimento e no aprendizado. Já as práticas gerenciadas possuem atividades com início e fim definidos, com foco na aplicação e na incorporação do conhecimento. Além disso, existe a mentoria que é a transferência de conhecimento de um profissional experiente para outro sem experiência; o *storytelling* em que se registra o conhecimento por meio de vídeos com grande *know-how* para que fique armazenado na organização; e a gestão documental, que é a disseminação da informação correta com a qualidade certa. Preocupada com a segurança da informação e propriedade intelectual, a Embraer criou comunidades que são grupos que compartilham conhecimento. Um exemplo do conhecimento que foi colocado em prática é o manual de práticas aeronáuticas, onde todo o conhecimento aprendido fica registrado nesse material, que é um *know-how* de aprendizagem (FNQ, 2014).

Para a Xerox do Brasil, os funcionários são os principais responsáveis pelo aprendizado contínuo e a aquisição da competência necessária, aprendendo na prática, uns com os outros ou através da educação formal. Para isso os gerentes proporcionam um ambiente favorável ao aprendizado e a empresa investe alto em cursos e treinamentos anualmente (TERRA, 2005).

Empresas como Petrobras, Rede Globo, Telemar, Banco Itaú, Cia Vale do Rio Doce, Embratel e outras têm implementado programas de *e-learning*. E a partir dos anos 1990, houve um crescente aumento no número de grandes empresas que

começaram a estruturar ou já tinham estruturado uma Universidade Corporativa (UC), o que mostra o compromisso e o investimento com a educação. Dentre as empresas citam-se: Accor, Datasul, Petrobras, Rede Globo, Caixa Econômica Federal, Sebrae etc. (TERRA, 2005).

A Hamburguer University, UC do Mc Donald's foi inaugurada em 1961, em Illinois (EUA) e foi uma das primeiras Universidades Corporativas do mundo e em 2017 completou 20 anos de atuação no Brasil. A UC já capacitou mais de 50 mil pessoas em diversos temas, como excelência operacional, liderança, negócios, desenvolvimento e inovação. Os cursos são voltados para os funcionários de diversos níveis gerenciais e de liderança, tanto dos escritórios quanto dos restaurantes, mas franqueados e fornecedores do Sistema Mc Donald's também podem frequentar os cursos e a instituição ainda oferece atividades abertas à comunidade, estudantes e público em geral. Além dos cursos presenciais foi implantada uma plataforma digital onde já se capacitaram 12.225 pessoas via *e-learning* (ABERJE, 2017; MC DONALD'S UNIVERSITY).

Desde o ano 2000, a Petrobras tem dado maior importância ao tema Gestão do Conhecimento e de acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2014) se tornou referência no assunto. Foram desenvolvidas diversas iniciativas na área como o Programa Mentor Petrobras com o objetivo de transmitir conhecimento dos mais experientes aos novatos; deslocamento temporário para outras gerências; aplicação do conhecimento gerado a partir de experiências anteriores e; a disseminação do conhecimento adquirido em programas de desenvolvimento no exterior e aprendizado por observação. Além disso, desde 2014 contam com um programa de desligamento voluntário que visa reter o conhecimento organizacional. Dessa forma, para os funcionários receberem as indenizações do programa precisam cumprir 100% dos planos de ação de GC acordados com seus respectivos gestores (PETROBRAS, 2015).

No que tange à mensuração do conhecimento organizacional, de acordo com a pesquisa de Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) realizada por meio de entrevistas com profissionais de níveis estratégico, tático e operacional das empresas Siemens do Brasil, Centro de Tecnologia Canavieira (CTC) e Pricewaterhouse Cooper (PwC), a CTC adota a mensuração do número de ideias por especialidade; a PwC adota o número de horas/ano de educação continuada e capacitação com os funcionários e também a mensuração das práticas de

compartilhamento; na Siemens é feita a mensuração das práticas de compartilhamento e o uso das ferramentas *Strategic Skill Gap* e *KS Enabled*.

3.1 Quadro síntese: as principais ações de gestão do conhecimento

Empresa	Ações de Gestão do Conhecimento
WEG	Implantação do WEGnology Management System, portal do conhecimento WEG com plataforma global, distribuição descentralizada e multi-idíomas.
Natura	Estrutura de vendas porta a porta, biblioteca virtual e Gerência de Inteligência Competitiva que se antecipa às tendências e aos concorrentes, inovando em informações e conhecimento.
Dell Computer	Banco de dados com o perfil dos clientes que permite a realização de vendas e assistência técnica personalizada.
GE	Universidade Corporativa.
Embraer	Mentoria, <i>storytelling</i> e gestão documental.
Xerox do Brasil	Educação formal. Alto investimento em cursos e treinamentos anualmente.
Mc Donald's	Universidade Corporativa com cursos para capacitação em diversos temas. Cursos presenciais e <i>e-learning</i> .
Siemens do Brasil	Mensuração das práticas de compartilhamento de conhecimento e uso das ferramentas <i>Strategic Skill Gap</i> e <i>KS Enabled</i> .
Petrobras	Transmissão de conhecimento dos mais experientes aos novatos através do Programa Mentor Petrobras; deslocamento temporário para outras gerências; aplicação do conhecimento gerado a partir de experiências anteriores; programas de desenvolvimento no exterior; aprendizado por observação e <i>e-learning</i> .
Pricewaterhouse Cooper	Adota o número de horas/ano de educação continuada e capacitação com os funcionários e também a mensuração das práticas de compartilhamento.

4 CONCLUSÕES

Embora não seja um tema recente, a Gestão do conhecimento ainda não tem uma definição clara e objetiva. A literatura é divergente, porém concordam que na Era da Informação quem detém o conhecimento sobrevive nesse mercado cada vez mais competitivo.

Como visto, o conhecimento é inerente às pessoas e são elas que compõem o capital humano e intelectual das empresas. Dessa forma, cabe as empresas atrair

e reter os melhores talentos, cuidar para que o clima organizacional seja de confiança, para que as pessoas se sintam seguras a compartilhar seus conhecimentos e cooperar com a empresa.

Acerca da implementação da Gestão do Conhecimento não existe um padrão a ser seguido, cabe às empresas identificar suas necessidades de conhecimento, identificar onde está esse conhecimento para então criar, codificar, armazenar e então difundir e compartilhar por todos da empresa.

Não é um processo fácil, requer a mudança de paradigmas organizacionais, pois a aprendizagem organizacional só ocorre com a mudança de comportamentos. Deve-se criar uma cultura que incentive a criatividade e inovação, que aceite os erros como parte do processo de aprendizagem e que incentive o compartilhamento de ideias e conhecimentos.

A tecnologia da informação é uma ferramenta importante para a Gestão do Conhecimento, mas se não utilizada de forma correta não trará resultados. Entretanto, se sabiamente utilizada, além de auxiliar o processo de aprendizagem, contribui para a avaliação e mensuração da GC, pois embora o conhecimento faça parte dos ativos intangíveis da empresa e não seja fácil mensurá-los, indicadores podem contribuir nesse processo.

Diante do exposto, com base nos *cases* citados, vê-se que a implantação da Gestão do Conhecimento só tem a contribuir para o sucesso da empresa. As organizações começam com diferentes iniciativas, mas com o mesmo objetivo de armazenar e disseminar o conhecimento organizacional para manter sua vantagem competitiva. No entanto, o sucesso só é alcançado quando existe o incentivo ao aprendizado, porquanto a essência da GC não é somente capacitação para execução do trabalho, é mais do que isso, é uma busca constante do aprendizado por meio da educação continuada, e isso só se torna possível com parcerias entre empresas, instituições de ensino, comunidade e governo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo contribuíram em partes para os problemas de pesquisa, visto que não existe um padrão para a implementação da Gestão do

Conhecimento, dessa forma, as empresas identificam suas necessidades de conhecimento e criam estratégias para codificar, armazenar e então difundir e compartilhar o conhecimento por todos da empresa.

No que tange a setores ou departamentos para cuidar da GC, a pesquisa apontou que não existe uma área específica, mas como o departamento de Recursos Humanos cuida do treinamento e desenvolvimento dos funcionários, então é uma área envolvida na Gestão do Conhecimento, no entanto, o TI também tem papel fundamental, porquanto a tecnologia é uma importante ferramenta para divulgação e mensuração do conhecimento.

O objetivo do estudo foi parcialmente atendido, pois a literatura carece de maior detalhamento sobre a implementação, mensuração e gestão do conhecimento. Isto posto, sugere-se que outros estudos sejam desenvolvidos com aprofundamento em todo o processo da Gestão do conhecimento organizacional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Universidade Corporativa do Mc Donald's comemora 20 anos no Brasil e América Latina. **Aberje**, 01 nov. 2017. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/universidade-corporativa-do-mcdonalds-comemora-20-anos-no-brasil-e-america-latina/>>. Acesso em: 21 maio 2018.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/pci/v12n1/01.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

ALVARES, Lillian; BAPTISTA, Sofia Galvão; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 235-52, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000009550/07c6f58ad7e4f3fb45e6b3c44f7c43ae>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elizabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-70,

mar./abr. 1999. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7656/6201>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-30, jul./ago./set. 2004. Disponível em: <<http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/V3903220-230.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

BOFF, Luiz Henrique. Gestão de Conhecimento: o que é, para que serve e o que eu tenho a ver com isso? **Global Manager**, ano 1, n. 1, p. 7-17, nov. 2001. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/449/388>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

CASTILHO, Noel Teodoro de Castilho; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista Turrioni. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. SIMPEP, 11., 2004, Bauru, SP. **Anais...** Bauru, 08 a 10 de novembro de 2004. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/>. Acesso em: 30 abr. 2018.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003.

COSTA, Antonio Roberto da. Gestão do conhecimento e cultura organizacional: estudo de caso sobre a Natura Cosméticos S.A. **Administração de Empresas em Revista**, v. 9, n. 10, p. 191-200, 2010. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/59/36>>. Acesso em: 20 maio 2018.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. Tradução de Rosa S. Krausz. São Paulo: Nobel, 2001. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=I0dqv4Jk0BMC&oi=fnd&pg=PA9&dq=capital+humano&ots=J1I6krrmKs&sig=BMbkuBk_FNaPSHjC1BukCuMc5fl#v=onepage&q=capital%20humano&f=false>. Acesso em: 28 abr. 2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. A gestão do conhecimento na Embraer. **FNQ**, 07 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/cases-de-sucesso/a-gestao-do-conhecimento-na-embraer>>. Acesso em: 20 maio 2018.

GOLDONI, Vanessa; OLIVEIRA, Mírian. Indicadores para o Processo de Gestão do Conhecimento: a Visão de Especialistas. ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, 23 a 27 de setembro de 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-adia-1307.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

KALTENECKER, Evodio. Multinacionais brasileiras e gestão do conhecimento. **Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC**, 22 maio 2013. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/multinacionais-brasileiras-e-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 20 maio 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. 2. tirag. São Paulo: Saraiva, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev e atual. 2. tiragem. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. Tradução de Arlete Simile Marques. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MC DONALD'S UNIVERSITY. Disponível em:

<<http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 21 maio 2018.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução de Eloá Jacobina. 8. ed. Bertrand Brasil, 2003.

NISEMBAUM, Hugo. Gestão do conhecimento: enriquecendo o capital humano. BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. v. 2. p. 275-286.

PETROBRAS. Somos referência em gestão do conhecimento, aponta Ipea. **Blog Fatos e Dados**, 23 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/somos-referencia-em-gestao-do-conhecimento-aponta-ipea.htm>>. Acesso em: 21 maio 2018.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

RICHE, Georges Ayoub; MONTE ALTO, Ricardo. As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: "A quinta disciplina". **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 9, p. 36-55, 2001. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Organizacoes%20de%20Aprendizagem.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-35, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

SANTOS, Julio Cesar S. Natura: princípios que valem uma marca.

Administradores.com, 8 set. 2014. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/natura-principios-que-valem-uma-marca/80655/>>. Acesso em: 03 jul. 2018.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 11, n. 4, p. 499-506, jul./ago. 2003.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v11n4/v11n4a13.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília,

v. 31, n. 2, p. 142-51, maio/ago. 2002. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v31n2/12917.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

SMITH, Anthony F; KELLY, Tim. O capital humano na economia digital. In: DRUCKER, Peter F. Foudation (org.). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. Tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997. p. 219-32.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Negócio, 2005.

WEGnology MS. O portal do conhecimento WEG. **WEG**, 2013. Disponível em: <<http://iprocess.com.br/wp-content/uploads/2014/05/WEG-Processo-Gestao-do-Conhecimento.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2018.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: STS, 1998.