

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

MARCOS BARCELOS REGGIANI

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM EMPRESA DE CONSULTORIA DE PEQUENO
PORTE**

**Vitória-ES
2010**

MARCOS BARCELOS REGGIANI

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM EMPRESA DE CONSULTORIA DE PEQUENO
PORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, linha de pesquisa Administração Estratégica, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração Administração Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Arilda Teixeira.

Vitória-ES

2010

MARCOS BARCELOS REGGIANI

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM EMPRESA DE CONSULTORIA DE PEQUENO
PORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, linha de pesquisa Administração Estratégica, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração Administração Estratégica.

Aprovada em 22 de novembro de 2010.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira
Fucape Business School

Profa. Dra. Márcia Prezotti Palassi
UFES - Universidade Federal do Espírito Santo

Profa. Dra. Graziela Fortunato
Fucape Business School

Aos meus pais Honório e
Josedita, pela minha vida,
educação, carinho, amor e
principalmente pelos exemplos
como forma de aprendizado.

A minha esposa Fernanda e ao
meu filho Marcos, pela
compreensão dos momentos
de ausência e pelo apoio nos
momentos de angústia desta
caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me proporcionar desafios e em seguida mostrar os caminhos para superá-los, fazendo tão rico o meu aprendizado.

Aos meus pais por terem me proporcionado todo o ferramental necessário para seguir nesta viagem emocionante que é viver.

A minha querida esposa Fernanda pela compreensão, amor e pelo incentivo nas horas mais difíceis.

Ao meu filho Marcos, por simplesmente ser o meu filho Marcos.

Aos meus irmãos Gibson e Hudson, pelos bons conselhos ao irmão caçula.

Aos meus colegas de trabalho que entenderam e supriram a minha ausência.

Aos meus colegas de sala de aula, que sempre colocaram um pouco de bom humor nas dificuldades.

A Vânia por emprestar a sua experiência empresarial aos fins desta pesquisa com tanta generosidade.

Aos profissionais da SKILL que cederam gentilmente seu tempo e conhecimento nesta pesquisa.

Ao meu primeiro orientador Prof. Dr. Annor da Silva Junior, pela competência e dedicação no desempenhar de suas atribuições.

A minha orientadora Profa. Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira, por ter aceitado a conclusão deste desafio, e tê-lo feito de forma tão competente.

Aos professores da banca de qualificação e defesa que cumpriram plenamente o seu papel de mestre, dando grandes contribuições a este trabalho.

“O sábio não é o homem que dá as verdadeiras respostas. É aquele que faz as verdadeiras perguntas”.

(Claude Lévi-Strauss)

RESUMO

As pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras atualmente passam por um momento de transição do ambiente econômico. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento (GC), exerce um papel de destaque para a inovação e mudança organizacional num ambiente que se torna cada vez mais hostil e competitivo. O estudo das PMEs de serviço é relevante por elas representarem 8,55% de todas as empresas do setor, empregando 21,75% da massa de trabalhadores, além de ter contribuído com 14,9% da massa salarial paga a todo o setor de serviços. Pretende-se com este estudo descrever e analisar como os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de um processo de GC interferem na implantação de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) nas PMEs. Para tanto, buscou-se fundamentação teórica nos estudos de Wong (2005) que discorrem sobre FCS na implantação da GC em PMEs, além de outros estudos visando complementar esta fundamentação teórica. Este estudo segue uma abordagem de pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso em uma única pequena empresa de consultoria do ramo de serviços de recursos humanos, sendo esta empresa líder regional no setor de recrutamento e seleção, tendo seu sistema de operação e gestão como referência para seus concorrentes. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a todos os gestores e empregados envolvidos na implantação do SGC, para uma posterior análise de conteúdo utilizando categorias de análise pré-definidas, baseadas no referencial teórico. Ao discutir essa temática, pretende-se chegar a um entendimento sobre o processo de implantação do SGC em PMEs para fomentar uma discussão a cerca de ativos intangíveis e desenvolvimento de um perfil profissional dos colaboradores por meio da GC. Os resultados mostram que apesar do projeto não ter sido conduzido como de GC, durante sua implementação a empresa, priorizou dez dos onze FCS citados pela teoria de referência desta pesquisa, e isto contribuiu de forma direta para que a implantação do SGC cumprisse e superasse os objetivos inicialmente definidos. O efeito mais visível da implantação deste SGC foi um sistema amplamente utilizado por todos os colaboradores da empresa tornando-se um diferencial competitivo.

Palavras Chave: pequenas e médias empresas, gestão do conhecimento, fatores críticos do sucesso.

ABSTRACT

The Small and medium enterprises (SMEs) in Brazil are currently going through a moment of transition of the economic environment. In this context, Knowledge Management (KM) plays an outstanding role for innovation and organizational change in an environment that becomes more hostile and competitive each time. Studying the service SME's is relevant because they represent 8,55% of all the companies in this sector, employing 21,75% of the body of workers, besides having contributed with 14,9% of the salaries paid to the entire service sector. It is intended with this study to describe and analyze how the Critical Factors of Success (CFS) of a process of KM interfere in the establishment of a Knowledge Management System (KMS) in the SMEs. To this extent, it sought theoretical foundation in the studies of Wong (2005) that discuss the CFS in the implantation of KM in the SMEs besides other studies aiming to complement this theoretical foundation. This study follows a qualitative research approach through a case study in only one consulting company of the human resources services field, being that this company is the regional leader in the recruiting and selection sector, having its management and operations system as reference to its competitors. The data was obtained through semi-structured interviews, applied to all the managers and employees involved in the implantation of the KMS for an afterward analysis of the content utilizing pre-defined analysis categories based on the theoretical references. In discussing this theme, it is intended to arrive at an understanding about the process of establishing the KMS in the SMEs in order to stimulate a discussion about the intangible assets and the development of a professional profile of the collaborators through KM. The results show that, although the project was not conducted as one of KM, during its implantation, the company prioritized ten of the eleven CFSs cited in the theoretical reference of this research and it contributed directly to the implantation of the KMS so that it could fulfill and surpass the objectives initially defined. The most visible effect of the implantation of this KMS was a system largely utilized by all collaborators of the company, making it a competitive differential.

Keywords: small and medium enterprises, knowledge management, critical success factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão do conhecimento – processo do conhecimento.....	32
Figura 2 - Esquema analítico de pesquisa	48
Figura 3 – Lógica indutiva de pesquisa qualitativa.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas do conhecimento e suas aplicações	20
Quadro 2 – Exemplo de metas e FCS do setor de consultoria.....	22
Quadro 3 – Relação entre as propostas de FCS dos autores citados.....	23
Quadro 4 – Principais características dos FCS de Wong (2005)	28
Quadro 5 – Resultado da gestão do conhecimento.	35
Quadro 6 – Classificação segundo resolução do MERCOSUL GMC Nº 59/98.....	51

LISTA DE SIGLAS

CKO – (*Chief Knowledge Officer*). Pessoa responsável dentro da empresa pela GC.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

FCS – Fatores Críticos de Sucesso.

GC – Gestão do Conhecimento.

PMEs – Pequenas e Médias Empresas.

RH – Recursos Humanos.

SGC – Sistema de Gestão do Conhecimento.

TI – Tecnologia da Informação.

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	13
1 INTRODUÇÃO.....	13
Capítulo 2.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	18
2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS).....	21
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	26
Capítulo 3.....	47
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	47
3.1 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2 ABORDAGEM QUALITATIVA.....	49
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA DE ESTUDO DE CASO.....	50
3.4 <i>LOCUS</i> DE PESQUISA.....	50
3.5 COLETA DE DADOS.....	52
3.6 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	53
Capítulo 4.....	55
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	55
4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	55
4.2 PERSPECTIVAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E IMPLICAÇÕES.....	56
4.3 LIDERANÇA GERENCIAL.....	59
4.4 CULTURA.....	60
4.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	62
4.6 ESTRATÉGIA E PROPÓSITO.....	64
4.7 MÉTRICAS.....	65
4.8 INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	66
4.9 PROCESSOS E ATIVIDADES.....	68
4.10 AJUDA MOTIVACIONAL.....	69
4.11 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS.....	70
4.12 TREINAMENTO.....	71
4.13 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	73
Capítulo 5.....	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA.....	81

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras estão passando por um momento de transição do ambiente econômico, no qual existe um acirramento da competição interna e externa com empresas de países com melhores níveis de competitividade empresarial. Nesta nova realidade, a Gestão do Conhecimento (GC) exerce um papel fundamental para a competitividade dessas empresas, visto que sem planejamento e inovação, dificilmente conseguirão se firmar em um mercado onde a concorrência aumenta de forma exponencial, agravado pelo avanço de concorrentes internacionais no mercado brasileiro desde a abertura econômica (TERRA, 2000).

Diante deste cenário, as PMEs estão vivendo em um ambiente cada vez mais hostil e competitivo, no qual vantagens competitivas desaparecem em ciclos de tempo cada vez menores, necessitando serem reinventadas com uma frequência muito grande. Por outro lado, de acordo com essa nova perspectiva empresarial, os trabalhadores vêm sistematicamente se preparando melhor para desempenhar suas atividades, fazendo do seu trabalho uma peça principal de realização de vida (TERRA, 2000).

A relevância das PMEs, especificamente das que atuam no setor de serviços para a economia nacional, pode ser verificada a partir dos resultados apresentados no relatório “Cadastro Central de Empresas 1996-2008”, disponível no sítio internet do IBGE. Estatisticamente, essas empresas representavam no ano de 2008 cerca de 8,55% de todas as empresas do setor, empregando 21,75% da massa de

trabalhadores, além de ter contribuído com 14,9% da massa salarial paga a todo o setor de serviços. Mesmo diante de tal representatividade, constata-se, na literatura sobre GC, que a maioria dos estudos concentra-se na realidade das grandes empresas, abrindo oportunidade para direcionar esta pesquisa ao universo das PMEs, conforme já salientou Wong (2005).

Para aprofundar o assunto GC na realidade das PMEs, foi pesquisado como os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), identificados por Wong (2005), contribuíram para a implantação do sistema de gestão do conhecimento (SGC) em uma empresa de serviço classificada como PME. Para isso, inicialmente, com o objetivo de entendimento do escopo do projeto de implantação da GC na empresa, foi verificado sobre qual perspectiva a GC foi implantada, para que conseqüentemente possa-se entender quais as implicações esperadas por este projeto no que diz respeito a GC e ao SGC. Segundo Alavi e Leidner (2001) a GC pode ser abordada sob seis diferentes perspectivas (conhecimento relacionando dado e informação, capacidade mental, objeto, processo, acesso à informação e capacidade como aptidão), sendo que para cada uma delas, teremos diferentes implicações tanto no processo de GC quanto no SGC.

Buscando ampliar o conhecimento sobre a implantação de um projeto de SGC no ambiente de PMEs, a questão fundamental desta pesquisa é responder: “Como os FCS interferem na implantação do SGC em uma PME de consultoria?”

Desta forma, buscou-se alcançar o objetivo principal que é descrever e analisar como os FCS interferem na implantação do SGC em uma PME de consultoria. Para atingir esse macro objetivo, estaremos desdobrando esse objetivo principal em quatro objetivos específicos a saber:

(1) Identificar as perspectivas e implicações da GC utilizadas no caso analisado;

(2) Identificar e analisar como os FCS definidos por Wong (2005) foram abordados no projeto em questão;

(3) Descrever e analisar como os FCS interferem na GC;

(4) Descrever e analisar como os FCS interferem na implantação do SGC.

A estratégia utilizada nesta pesquisa qualitativa é a de estudo de caso em uma empresa de consultoria de pequeno porte que passou recentemente pelo processo de implantação da GC. A escolha por uma empresa do setor de serviços (consultoria em RH) deve-se ao fato que esse segmento é notadamente intensivo em mão-de-obra qualificada, tendo também uma demanda por conhecimento (BLUMENTRITT; JOHNSTON, 1999).

A empresa pesquisada será denominada neste trabalho de SKILLS para preservar sua identidade. Ela é uma empresa de consultoria em RH que atua no mercado de recrutamento e seleção a mais de 10 anos. A SKILLS implantou seu SGC com o objetivo estratégico de fornecer aos seus clientes um laudo de avaliação psicológica com uma linguagem acessível aos profissionais de gestão que o solicitaram, onde os avaliadores utilizam uma base de conhecimento como glossário de possibilidades a serem avaliadas. Este sistema é conhecido dentro da SKILLS como SIS – Sistema de Laudo Psicológico.

Pretende-se com este estudo contribuir para melhorar o entendimento do processo de implantação de um SGC nas PMEs, fomentando a discussão acerca dos ativos intangíveis dessas empresas e do desenvolvimento de um perfil profissional dos colaboradores, por meio da GC, sendo que esse conhecimento, na

maioria dos casos, encontra-se de forma dispersa e inacessível para as pessoas (TERRA, 2000).

Apesar de o SGC (SIS – Sistema de Laudo Psicológico), ter sido desenvolvido sem nenhuma orientação para a GC, sua aderência a esses conceitos não deixam dúvida de que ele está inserido em um processo de GC bem estabelecido, facilitando assim que o conhecimento fosse trabalhado, armazenado, relacionado e disseminado por toda a corporação de forma eficaz.

Este fato tem permitido que a empresa tenha um diferencial competitivo em relação à concorrência, obtendo atualmente uma posição de destaque em seu setor, e reconhecidamente sendo uma empresa desejada para se trabalhar pelos profissionais da área de psicologia.

A partir da análise e discussão dos dados, pode-se afirmar que dos onze FCS enumerados por Wong (2005), somente o que diz respeito a Estratégia e Propósito, não foi evidenciado preocupação por parte da empresa e, conseqüentemente, também não foi identificado nenhum impacto no projeto de GC.

Não obstante, podemos afirmar que, mesmo o projeto não sendo conduzido como um projeto de GC, a empresa, de forma empírica, priorizou os outros dez FCS citados pela teoria de referência desta pesquisa. Isso contribuiu de forma direta para que a implantação do SGC fosse efetuada a cumprir e, até superar os objetivos inicialmente definidos. Hoje, pode-se afirmar que o SIS – Sistema de Laudo Psicológico - é utilizado amplamente pela empresa e tornou-se um diferencial competitivo, trazendo resultados efetivos para a empresa e fazendo com que os concorrentes tentem copiá-lo, mesmo que de forma incipiente.

O corpo deste trabalho além da introdução, tem um segundo capítulo que discorrerá sobre os trabalhos já publicados a respeito do tema GC que tenham referência com o principal foco desta pesquisa que são os FCS na implantação da GC, fazendo um destaque para o trabalho de Wong (2005), por se tratar especificamente de PMEs. No terceiro capítulo, será apresentado o método de trabalho a ser utilizado na condução desta pesquisa. No quarto capítulo serão discutidos e analisados os dados coletados na pesquisa, e no último capítulo serão apresentadas as considerações finais.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC é um assunto que vem sendo abordado por diversos pesquisadores há bastante tempo. Este assunto tem aparecido com frequência nas pesquisas que envolvem aprendizagem organizacional e seus desdobramentos dentro das estratégias empresariais na busca permanente de um modelo para criar vantagem competitiva mais duradoura (ARGOTE et al, 2003)

Em sua publicação sobre a GC nas empresas, Argote et al (2003) afirmam que mesmo antes de tornar-se uma teoria formalizada, esse tema já havia sido abordado por Adam Smith quando usou o exemplo da fábrica de pinos para demonstrar como a especialização promove a experiência baseada no aprendizado. Alfred Marshall, em 1920, alegou que as boas idéias são rapidamente capturadas e discutidas por outros interessados. Max Weber, no início do século XX, descreveu a capacidade das burocracias em aprender com a experiência. Entretanto, foi em 1963, na Carnegie School, por meio da obra de Richard M. Cyert e James G. March, que, pela primeira vez, transformaram estas observações pouco elaboradas e intuitivas em uma teoria formal de GC.

Segundo Terra (2000), a GC não se trata somente de investimentos em tecnologia ou gerenciamento da inovação, ela passa preferencialmente pelo entendimento das características e demandas do ambiente competitivo, além da relação com as necessidades individuais e coletivas, no que diz respeito ao processo de criação e aprendizado organizacional, sendo esses intimamente

relacionados a mudanças dos modelos mentais, mapas cognitivos e comportamentos.

Van Beveren (2002) define a GC como uma prática que encontra informações valiosas e as transforma em conhecimento, que, por sua vez, torna-se um ativo crítico e necessário para a tomada de decisão.

Alavi e Leidner (2001), em sua revisão sobre GC e SGC, defendem que a GC presta-se a identificar e desenvolver o conhecimento coletivo em uma organização para ajudá-la a competir, aumentando sua capacidade de inovação e de responder às demandas do ambiente externo e interno.

Barclay e Murray (1997) definem a GC como sendo uma atividade com dois aspectos principais. O primeiro trata o componente conhecimento das atividades do negócio, como uma preocupação explícita da empresa que se reflete em suas estratégias, políticas e práticas, em todos os níveis hierárquicos; e o segundo faz uma conexão entre os ativos intelectuais da empresa, explícitos (registrado) ou tácitos (conhecimento pessoal), com os resultados esperados da organização.

O conceito de GC, definido por Barclay e Murray (1997) que associa o desenvolvimento dos ativos intangíveis (intelectuais) da empresa com a construção dos resultados econômicos esperados é o conceito que será utilizado como norteador desta pesquisa.

Segundo Alavi e Leidner (2001), a GC se apresenta sob seis perspectivas e, dependendo da que for adotada no processo de implantação da GC, apresentará diferentes implicações, tanto no processo de implantação, quanto no sistema de gestão do conhecimento (SGC). O Quadro 1 a seguir, relaciona cada perspectiva as suas implicações na CG e no SGC.

PERSPECTIVAS	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES NA GC	IMPLICAÇÕES NO SGC
Conhecimento relacionando dados e informações	Dado é fato. Informação é o dado interpretado e processado. Conhecimento é a informação personalizada.	Exposição de informações potencialmente úteis para facilitar a sua assimilação.	Sistemas com características convencionais com uma extensão que facilita ao usuário uma maior assimilação da informação.
Capacidade mental	Conhecimento como condição própria de aprendizagem e compreensão.	Aperfeiçoamento do indivíduo por meio da aprendizagem e da compreensão da informação.	Sistemas para prover acesso às diversas fontes do conhecimento e não ao conhecimento em si.
Objeto	Conhecimento como objeto a ser armazenado e manipulado.	Criar e gerenciar conhecimento	Sistemas que proporcionem a captura, armazenamento e transferência do conhecimento.
Processo	Aplicação do conhecimento acumulado, como processo.	Fluxos de conhecimento e processos de criação, compartilhamento e distribuição do conhecimento.	Sistemas que promovam um relacionamento entre as fontes de conhecimento, para utilização prática.
Acesso à informação	Disponibilização de acesso ao conhecimento como objeto.	Foco em facilitar e organizar o acesso e recuperação do conhecimento	Sistemas que possuam mecanismos de pesquisa e localização de informações relevantes
Capacidade /Aptidão	Conhecimento podendo ter o potencial de influenciar futuras ações.	Construção de competências essenciais e estratégicas	Sistemas que ampliem os ativos intangíveis, pelo desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

Quadro 1 – Perspectivas do conhecimento e suas aplicações

Fonte: Adaptado de Alavi e Leidner (2001)

As diferentes implicações da GC e do SGC são observadas devido ao fato de que cada perspectiva representa uma demanda diferente que as empresas possam ter do conhecimento. Para cada demanda específica do conhecimento Alavi e Leidner (2001) descreveram as possíveis implicações esperadas tanto na GC quanto no SGC.

Dito de outra forma, quando uma empresa de consultoria planeja implantar um projeto de GC para reter o conhecimento de seus consultores na empresa, mesmo após o seu desligamento, isto significa que ela está abordando a perspectiva do conhecimento como um objeto. Com isto espera-se que em termos da GC o

projeto contemple, preferencialmente, maneiras de criar, armazenar e gerenciar conhecimento, e para isto ela poderá fazer uso de uma ferramenta de tecnologia da informação que proporcione a captura, armazenamento e transferência do conhecimento.

2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

É importante destacar que, ao se falar de FCS, não se está atribuindo juízo de valor ao sucesso ou ao fracasso de determinada implantação da GC, e sim está se definindo quais seriam os fatores que, observados nesses processos, poderiam direcionar a caminhos antagônicos que possam trazer os resultados planejados ou não, dependendo da atenção, importância e tratamento que será dado a cada um desses fatores críticos.

Neste contexto, Rockart (1979) descreve os FCS como um número limitado de áreas da empresa que devem receber um permanente cuidado por parte da administração, sendo que o resultado de cada área deve ser periodicamente medido e analisado criticamente, a fim de promover correções de rumo no caso de desvios indesejados, visto que esses desvios têm impacto direto no resultado global da organização. Estas áreas também podem ser interpretadas como processos da empresa, ou até podem se apresentar na forma de habilidades e recursos que são percebidos como críticos para satisfazer determinadas metas.

Conforme o exemplo de uma empresa de consultoria descrito no Quadro 2, os FCS orientam as metas e objetivos de uma empresa. As metas representam o que a empresa espera alcançar e o fator crítico de sucesso representam o que deve ser priorizado dedicando uma maior atenção a fim de alcançar as suas metas.

Analisando o FCS “Atendimento aos clientes” listado no Quadro 2. Ele indica que a empresa necessita priorizar suas atenções para o controle sobre o tempo de atendimento aos seus clientes, para que possa atingir a sua meta referente ao cumprimento de prazos definida no planejamento. Analogamente, esta mesma lógica é utilizada para os demais FCS.

METAS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
Treinamento/Formação da equipe. Cumprimento de prazos. Alocação eficaz de recursos. Rentabilidade do projeto.	Desempenho Técnico da Equipe. Atendimento aos clientes. Desempenho Financeiro da Equipe. Valoração de Serviços.

Quadro 2 – Exemplo de metas e FCS do setor de consultoria.

Fonte: Adaptado de Rockart (1979).

De acordo com Rockart (1979), a administração da empresa no exemplo citado no Quadro 2, certamente, terá muitas outras áreas para direcionar seus esforços, entretanto, essas quatro áreas são as prioritárias e críticas para que possam atingir as metas corporativas.

2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A maioria dos trabalhos sobre FCS em implantações de GC estão voltados para empresas de grande porte, pouco se fez para as PMEs. Apesar da maioria dos estudos manterem seu foco em grandes corporações, pode-se observar que alguns pontos e FCS citados por estes autores são pertinentes ao ambiente de PMEs, desde que respeitadas as características inerentes a essas (WONG, 2005).

No Quadro 3 que se segue está demonstrado como estes estudos se relacionam por meio de FCS comuns. Apesar destes estudos terem sido desenvolvidos em empresas de grande porte, eles foram utilizados como referência

teórica para as PMEs, visto que os fatores podem ser os mesmos, a diferença está na forma de abordá-los, levando em consideração o porte da empresa e as características de segmento que ela se insere.

Skyrme e Amidon (1997)	Terra (2000)	Holsapple e Joshi (2000)	Liebowitz (1999)	Davenport et al. (1998)
Liderança no que diz respeito a GC.		Liderança	Principal gestor patrocinando a GC.	Apoio da alta gestão.
Cultura de criação e compartilhamento do conhecimento.	Processos culturais.		Cultura favorável a este tipo de mudança organizacional	Cultura baseada no conhecimento.
Acesso à infraestrutura de Tecnologia da Informação.	Infraestrutura de TI.		SGC. Repositórios de conhecimento.	Infraestrutura técnica. Estrutura do conhecimento com padrões flexíveis.
GC fortemente ligada ao negócio principal da empresa.	Estratégia de GC		Estratégia do Conhecimento.	Linguagem e propósitos claros.
	Mensuração de resultados.	Medição de resultados.		Relação direta com resultados econômicos ou valor da empresa.
	Processos organizacionais		Gestor do Conhecimento. Infraestrutura do conhecimento.	Infraestrutura organizacional.
Processos organizacionais sistemáticos para o conhecimento. Aprendizado contínuo.		Coordenação. Controle.		Múltiplos canais de transferência do conhecimento.
	Gestão de recursos humanos.		Sistemas de recompensa para o estímulo ao compartilhamento do conhecimento.	Mudanças nas práticas motivacionais.

Quadro 3 – Relação entre as propostas de FCS dos autores citados

Fonte: Adaptado de Wong (2005)

Skyrme e Amidon (1997), a partir de resultados de estudos empíricos em empresas que notadamente se destacaram na implantação da GC, elegeram sete FCS para a GC.

Como resultado desta pesquisa, eles encontraram como principais fatores de sucesso: (1) maior unidade do principal negócio da empresa com a GC; (2) um nível de compreensão sobre a CG; (3) liderança no que diz respeito a GC; (4) cultura de criação e compartilhamento do conhecimento; (5) o aprendizado contínuo; (6) acesso à infra-estrutura de Tecnologia da Informação; e (7) processos organizacionais sistemáticos para o conhecimento.

Terra (2000) a partir de pesquisa em empresas brasileiras, apresenta sete dimensões da GC que podem ser traduzidos como FCS que nortearão o processo de implantação da GC. Estes fatores são: (1) estratégia de GC; (2) ambiente externo à empresa (clientes, parceiros, concorrentes, fornecedores, governo e outros); (3) processos organizacionais; (4) processos culturais; (5) gestão de RH; (6) infra-estrutura de TI; e (7) mensuração de resultados (financeiros, operacionais, inovação e capital intelectual).

Holsapple e Joshi (2000) desenvolveram um estudo que segmentou os FCS em três principais classes de influência: a gestão, os recursos e o ambiente.

A classe de gestão é composta pelos fatores como: coordenação, controle, medição e liderança. A classe de recursos agrupa os fatores que dependem dos seguintes recursos: Conhecimento, Humanos, Materiais e Financeiros. Sendo que a classe de ambiente congrega os fatores como a concorrência, o tempo de implantação, os mercados, os fatores governamentais e os macro-econômicos.

Posteriormente, Holsapple e Joshi (2000) fizeram uma revisão de seus estudos e identificaram a necessidade de incluir os fatores críticos tecnologia da informação e cultura. Além destes, o meio acadêmico criticou o fato de o processo de GC necessitar do apoio e envolvimento da alta gerência para encaminhar de forma eficaz as demandas da GC, não bastando somente as questões de liderança propostas no estudo de Holsapple e Joshi (2000). Apesar das críticas e restrições, este estudo tem sua importância por ser considerado, pelo meio acadêmico, um passo importante no refinamento na discussão desse assunto.

Liebowitz (1999) propôs seis FCS para a implantação da GC nas empresas. Em seu estudo, ele sugere: (1) uma estratégia do conhecimento definida e patrocinada pelo principal gestor da empresa; (2) uma liderança interna para conduzir a implantação da GC; (3) repositórios de conhecimento; (4) SGC; (5) sistemas de recompensa para o estímulo ao compartilhamento do conhecimento; e (6) uma cultura favorável a este tipo de mudança organizacional.

Nesse estudo, Liebowitz (1999) ainda destaca o papel dos investimentos, a disponibilidade de recursos humanos e o treinamento adequado para a condução de todo o processo. Adicionalmente, sugere a criação de centros especializados para cada tipo ou classe de conhecimento de interesse da empresa, para que possa administrar e manter os repositórios de conhecimento.

A partir de um estudo exploratório em 31 projetos de GC, Davenport et al. (1998), buscaram identificar os fatores que determinaram o sucesso desses projetos. Além disso, avaliaram os projetos que, segundo seus critérios, atingiram as premissas de sucesso, identificando fatores comuns que determinaram o fato desses projetos terem alcançado seus resultados esperados. Eles identificaram oito FCS, a saber: (1) Apoio da alta gestão; (2) Cultura baseada no conhecimento; (3)

Infraestrutura técnica e organizacional; (4) Estrutura do conhecimento e padrões flexíveis; (5) Linguagem e propósitos claros; (6) Relação direta com resultados econômicos ou valor da empresa; (7) Canais múltiplos de transferência do conhecimento e (8) Mudanças nas práticas motivacionais. Como limitações levantadas pelos próprios autores, em se tratando de um estudo exploratório, os FCS identificados devem ser vistos como hipóteses não comprovadas, necessitando de um aprofundamento maior em novos estudos.

Wong (2005) avalia o relacionamento entre os fatores descritos neste capítulo e propõe um conjunto de FCS para a implantação da GC que acredita ser mais adequado para as PMEs.

2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Segundo Rovere (1999), o modelo de gestão das PMEs tem características bastante peculiares, por isso é prudente utilizar formulações, métodos e práticas diferenciadas das grandes corporações, para que a pesquisa esteja adequada e aderente ao porte dessas empresas.

Os processos de gestão nas PMEs não podem ser considerados uma versão reduzida e simplificada dos mesmos processos em grandes corporações. As PMEs têm características organizacionais e, principalmente, gerencias distintas. Nelas os papéis de dono, presidente e principal gestor normalmente são exercidos pela mesma pessoa, que também por vezes assume funções de caráter técnico. Esta é uma realidade muito diferente do que ocorre nas grandes empresas, que possuem

toda uma infra-estrutura organizacional e pessoas para cada uma dessas funções (ROVERE, 1999).

Os FCS para implantação da GC em PMEs normalmente aparecem na literatura como de natureza interna ou externa a empresa. Wong (2005), considera somente os fatores internos que são controlados pela organização, e podem ser vistos como atividades e práticas que poderão ser devidamente administradas para garantir o sucesso da implantação da GC. Apesar dele não abordar os fatores externos, isto não quer dizer que não seja considerada a troca de conhecimento, informações e dados por meio das fronteiras das organizações nos sistemas de GC.

Baseando-se em estudos voltados a grandes empresas, mas à luz do modelo de gestão bem peculiar das PMEs, Wong (2005) avaliou o relacionamento entre diversos fatores propostos pela literatura, e propôs onze FCS que podem ser comuns a grande maioria das PMEs, esses fatores são: (1) liderança gerencial e apoio, (2) cultura, (3) tecnologia da informação, (4) estratégia e propósito, (5) métricas, (6) infraestrutura organizacional, (7) processos e atividades, (8) ajuda motivacional, (9) disponibilidade de recursos, (10) treinamento e (11) recrutamento e seleção de pessoas. No quadro 4, será detalhado as características e como cada fator pode interferir na GC, e conseqüentemente na implantação do SGC. Este detalhamento propiciou a base teórica para a análise dessas interferências na implantação de um SGC em PMEs, que é um dos objetivos desta pesquisa.

FATOR CRÍTICO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
(1) Liderança gerencial e apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir a importância do aprendizado organizacional; • Viabilizar recursos; • Participar de forma engajada na implantação da GC, dando o exemplo.
(2) Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar um ambiente adequado para que grupos possam interagir e trocar idéias afim de transferir e socializar o conhecimento individual; • Existência de um clima de confiança entre os colaboradores; • Tratar o erro como um processo de aprendizagem, não recriminando idéias mal sucedidas.
(3) Tecnologia da informação (TI)	<ul style="list-style-type: none"> • SGC que considere fatores como a simplicidade da tecnologia, a popularidade deste sistema e adequação aos requisitos dos usuários; • Dependência operacional da TI.
(4) Estratégia e propósito	<ul style="list-style-type: none"> • A GC explicitada na estratégia empresarial; • Visão entre os empregados de que a CG trabalha a seu favor; • Uso de competências e ativos intangíveis para desenvolver posições inovadoras e diferenciais competitivos diante da concorrência.
(5) Métricas	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar indicadores de desempenho, de preferência relacionando-os com o desempenho financeiro da empresa
(6) Infraestrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • A existência de um responsável maior dentro da empresa pela GC.
(7) Processos e atividades,	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de criação, armazenamento, recuperação, transferência e aplicação do conhecimento, definidos e suportados pelo SGC.
(8) Ajuda motivacional,	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores motivados a utilizar o SGC nas suas tarefas diárias; • Sistema de recompensa pela utilização eficaz do SGC.
(9) Disponibilidade de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de recursos materiais para a implantação e manutenção da GC e do SGC; • Disponibilidade de tempo para que os empregados possam se dedicar à tarefas da GC.
(10) Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • O treinamento deverá, dentre outros objetivos, unificar a linguagem e a percepção de quão importante é o conhecimento para a empresa; • Capacitação no SGC; • Apoio dos funcionários mais experientes aos novatos, mesmo após o treinamento.
(11) Recrutamento e seleção de pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Manter talentos por meio de um ambiente onde os colaboradores sintam-se recompensados e confortáveis, além de propiciar desafios e crescimentos na sua carreira profissional; • SGC como um dos atrativos para o recrutamento de novos talentos;

Quadro 4 – Principais características dos FCS de Wong (2005)

Fonte: Adaptado de Wong (2005)

2.4.1 Liderança gerencial

A liderança gerencial é quase uma unanimidade dentre os pesquisadores quanto a sua importância como fator crítico de sucesso (SKYRME e AMIDON, 1997; HOLSAPPLE e JOSHI, 2000; DAVENPORT et al, 1998; LIEBOWITZ, 1999; HASANALI, 2002).

Muitos programas de gestão de mudança se beneficiam do apoio desta liderança gerencial. Na GC esse apoio é fundamental no que diz respeito às mudanças dos processos internos orientados ao conhecimento e menor impacto no que diz respeito à utilização individual do conhecimento para a produtividade individual (DAVENPORT et al, 1998).

A liderança gerencial deve transmitir de forma enfática e convincente para os colaboradores da empresa que a GC e o aprendizado organizacional são críticos para alcançar os bons resultados desejados pela empresa. Além de viabilizar recursos físicos e financeiros para o bom andamento do projeto e apontar quais os tipos de conhecimento são os mais relevantes para a sua organização (DAVENPORT et al, 1998).

Segundo Wong (2005), é fundamental que os líderes empresariais utilizem modelos de comportamento baseados nas suas ações do dia-a-dia e não no discurso, com essa prática, os seguidores irão imitar seus líderes e, de fato, participar de forma engajada na implantação da GC.

2.4.2 Cultura

Cultura da GC é outro fator organizacional que aparece de forma recorrente nas principais pesquisas sobre GC (SKYRME e AMIDON, 1997; HOLSAPPLE e JOSHI, 2000; DAVENPORT et al, 1998; LIEBOWITZ, 1999; HASANALI, 2002).

Deal e Kennedy (1982) e Schein (1985), acreditam que a cultura é formada por um conjunto de valores e crenças compartilhados de maneira homogênea que abrange a organização como um todo. Para esses autores, ela pode ser construída e controlada pelos líderes, a partir de regras formais e informais aplicados a todos os colaboradores da empresa. Para Fleury (1989) isso normalmente não ocorre de maneira tão trivial, principalmente no que diz respeito às mudanças dos padrões culturais existentes. Ainda que seja possível controlá-la.

Especificamente, a cultura organizacional da GC encoraja as atitudes dos colaboradores no sentido de criar, armazenar e compartilhar todo e qualquer conhecimento que possa fazer sentido para a corporação. O desenvolvimento desta cultura faz-se necessário quando é identificado a sua ausência na empresa em que pretende-se implantar a GC (WONG, 2005).

Para facilitar o compartilhamento do conhecimento nas corporações, a cultura colaborativa torna-se um pré-requisito básico. Essa cultura propicia um ambiente adequado para que grupos possam interagir e trocar idéias das diversas maneiras possíveis, com o objetivo de transferir e socializar o conhecimento individual (YAHYA; GOH, 2002).

Contudo, segundo Stonehouse e Pemberton (1999), para que esta cultura colaborativa possa prosperar por toda a organização, faz-se necessário a existência de um clima de confiança entre os colaboradores. Sem essa confiança mútua, os colaboradores irão reter as informações, temendo algum tipo de represália ou apropriação para usos inadequados desse conhecimento.

Yahya e Goh (2002) destacam a importância de se criar uma cultura que incentive o tratamento dos possíveis problemas, explicitando-os e discutindo-os. Assim, por meio do compartilhamento do conhecimento, possam surgir soluções criativas ou até mesmo encontrar uma solução de um problema recorrente, com a utilização das bases de conhecimento de problemas e soluções.

Outro traço de cultura do conhecimento é a não recriminação por idéias ou iniciativas que por ventura possam ser mal sucedidas. Todas as idéias e iniciativas merecem ser bem recebidas pela corporação e analisadas, e essa pode ter maiores retornos se tratar o erro como um processo de aprendizagem (DAVENPORT et al, 1998).

2.4.3 Tecnologia da informação

Segundo Alavi e Leidner (2001), a tecnologia da Informação por si só, não constitui a GC, mas ela pode dar o suporte fundamental para o seu desenvolvimento por meio das funcionalidades do SGC como: codificação e compartilhamento de boas práticas, diretório corporativo de pessoas e talentos, redes de interesse, dentre tantas outras aplicações, sejam elas na criação do conhecimento, no seu armazenamento e recuperação, na sua transferência ou na sua aplicação nos processos internos à empresa, conforme Figura 1.

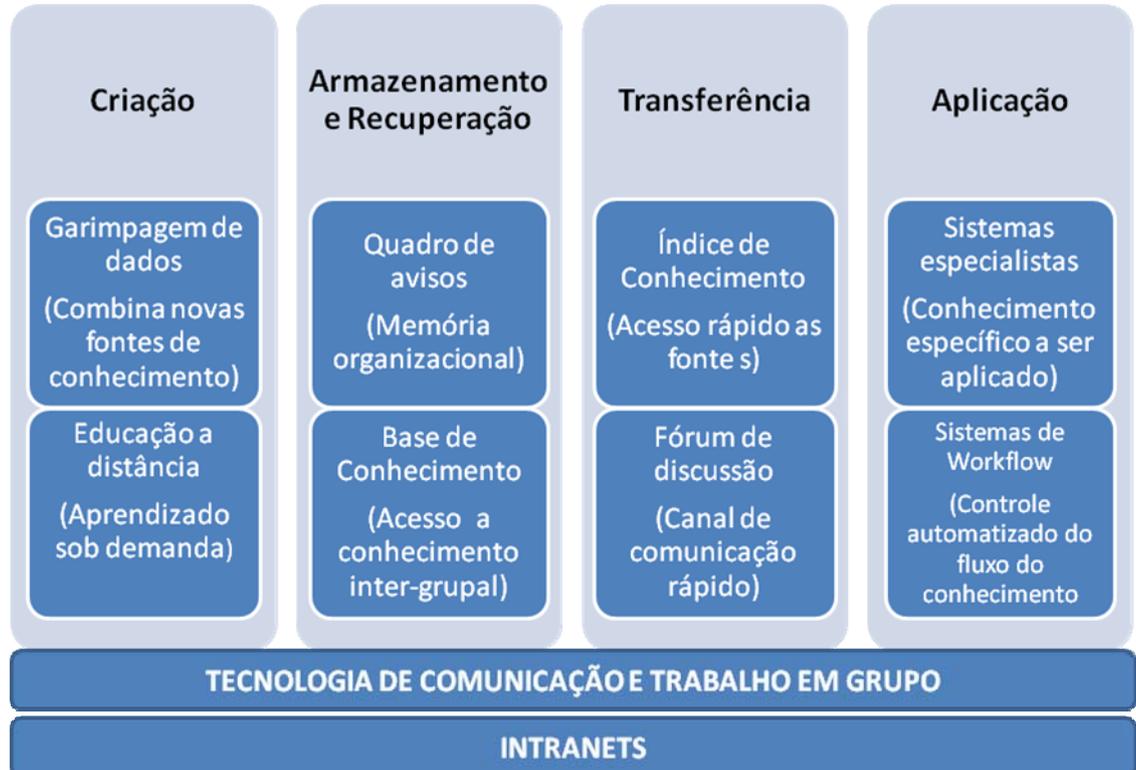


Figura 1 – Gestão do conhecimento – processo do conhecimento.
 Fonte: Alavi e Leidner (2001) adaptado pelo autor

Técnicas como ferramentas de busca na internet, mineração de dados (permite encontrar relações não evidentes entre variáveis, a partir de uma grande base de informações), portais colaborativos, fóruns de discussão, redes sociais, *blogs*, *wikis*, *dogears* (compartilhamento e classificação de sites preferidos pelos usuários de uma rede), dentre outras, têm propiciado uma rápida implantação dos processos que envolvem todo o ciclo de vida do conhecimento (criar, capturar depurar, armazenar, administrar e difundir) (TERRA, 2000).

Segundo Wong (2005), o sucesso da escolha de um SGC está em considerar fatores como a simplicidade da tecnologia, a popularidade deste sistema, a adequação aos requisitos dos usuários, além de possibilitar a funcionalidade de classificação por relevância do conhecimento, dentre outras.

Os fatores citados anteriormente por Wong (2005) possibilitam que seja criado uma dependência operacional do SGC para que os empregados possam

concretizar suas tarefas. Dessa forma, o SGC passa a ser parte integrante da identidade corporativa, e não uma ameaça aos silos de conhecimento e ao processo manual. (TERRA, 2007).

2.4.4 Estratégia e propósito

Estratégia e propósito bem definidos para a GC são formas de se obter sucesso na sua implantação, para tanto faz-se necessário que a estratégia e o propósito da GC estejam bem alinhados com a estratégia corporativa (Liebowitz, 1999). Nessa estratégia opta-se por incluir ações que permitam a captura e o armazenamento de todo o conhecimento possível dos empregados, que são fundamentais, tanto para a operação, quanto para a tomada de decisão. Isto possibilita o acesso às informações pelos empregados, de forma a propiciar o aumento de sua eficiência e eficácia, criando uma cultura de compartilhamento, reutilização do conhecimento.

Mais do que um mero alinhamento da GC com a estratégia empresarial, a GC deverá estar contida e explicitada dentro dos documentos que definem as estratégias empresariais na forma de desenvolvimento, proteção, disseminação e uso de competências e ativos intangíveis para desenvolver posições inovadoras e diferenciais competitivos diante da concorrência (TERRA, 2007).

Segundo Wong (2005), o desenvolvimento de uma visão convincente e compartilhada entre os empregados de que a GC poderá trabalhar em favor de todos, cria, assim, uma dependência tanto dos empregados de nível operacional quanto do nível gerencial, de forma a tornar os SGC ferramentas indispensáveis para o dia-a-dia de todos na empresa. Com isso, todos os elementos referentes às

estratégias citados anteriormente, tem igual importância para serem cuidadosamente trabalhados antes da empresa partir para um determinado investimento em um projeto de GC.

2.4.5 Métricas

Assim como qualquer iniciativa de gestão em uma empresa, na GC também faz-se necessária a mensuração de seu desempenho, seja por meio de indicadores de resultado ou por meio de indicadores de tendência (SVEIBY, 1998).

Estes indicadores permitem explicitar a toda empresa e principalmente a que disponibiliza os recursos necessários a execução do projeto de GC, a medida exata dos resultados, trazendo credibilidade e transparência à iniciativa de GC, para que seus objetivos sejam, de fato, alcançados e que os eventuais desvios sejam diagnosticados e tratados de forma rápida, a fim de garantir o sucesso do projeto (WONG, 2005).

Segundo Davenport (1998), é desejável que as métricas utilizadas tenham ligação com o desempenho financeiro da empresa, entretanto, dificilmente pode-se obter uma relação direta entre a GC e os resultados de uma empresa, pois existem diversos outros fatores que podem interferir nesse resultado (HASANALI, 2002).

Contudo, pode-se criar métricas financeiras que demonstrem ganhos marginais e redução de despesas, a partir da implementação do projeto de GC, sem se preocupar se estes irão refletir de alguma forma no desempenho global da empresa. Além das métricas financeiras, pode-se incluir algumas métricas que levem em consideração o desenvolvimento de ativos intangíveis como desenvolvimento do capital intelectual, desenvolvimento de credibilidade junto a

clientes e fornecedores, desenvolvimento da confiança na marca institucional e satisfação dos colaboradores (SVEIBY, 1998).

Segundo Goldoni e Oliveira (2006), as métricas da GC deverão representar os seguintes resultados, conforme quadro 5.

NÃO-FINANCEIROS	Melhoria das competências dos colaboradores
	Melhoria na definição das estratégias
	Melhoria do principal processo de negócio
	Desenvolvimento do relacionamento com os clientes
	Desenvolvimento do relacionamento com os fornecedores
	Desenvolvimento de uma cultura de inovação
	Diminuição do tempo de ciclo de produto
	Aumento da produtividade
	Redução do tempo médio de solução de problemas
	Redução do nível de reclamação de cliente
	Redução do índice de retrabalho e de produtos não - conforme
	Aumento do grau de aprendizagem individual e organizacional
	Utilização efetiva de boas práticas
FINANCEIROS	Redução dos custos operacionais
	Aumento da participação no mercado
	Aumento do Patrimônio Líquido
	Melhor posicionamento entre a concorrência
	Maior retorno sobre o capital investido

Quadro 5 – Resultado da gestão do conhecimento.
Fonte: Adaptado de Goldoni e Oliveira (2006).

No Quadro 5, que enumera alguns possíveis indicadores, temos segmentados em indicadores financeiros e não-financeiros, e estes poderão ser utilizados com o

objetivo de mensurar se determinados objetivos do projeto de GC estão dentro das metas previstas ou ainda para acompanhar o desempenho dos FCS (GOLDONI e OLIVEIRA, 2006).

2.4.6 Infraestrutura organizacional

Outro fator crítico de sucesso para um projeto de GC é a existência de uma infraestrutura suficiente tanto durante o desenvolvimento do projeto, quanto depois no dia-a-dia da empresa (HOLSAPPLE e JOSHI, 2000; DAVENPORT et al, 1998; LIEBOWITZ, 1999; TERRA, 2000).

Para tanto, faz-se necessário instituir alguns papéis que não fazem parte do cotidiano das empresas, surgindo, assim, uma nova função que é exercida pelo CKO (do inglês *Chief Knowledge Officer*). Ele é o responsável maior dentro da empresa pela GC. Normalmente em PMEs as atribuições do CKO são assumidas por alguém do corpo gerencial, acumulando assim mais estas atribuições (WONG, 2005).

Segundo Herschel e Nemati (2000) o CKO é quem conduz o desenvolvimento e a implantação da GC dentro da empresa, que se inicia com o desenvolvimento de uma estratégia para desenvolver os ativos intangíveis e intelectuais como a criatividade, inovação, comunicação, capacidade analítica, dentro de uma cadeia produtiva. Para atingir seus objetivos, o CKO desenvolve as seguintes atividades:

- Desenvolve uma visão para o programa de GC com a finalidade de descrever um retrato de como se deseja a empresa com uma cultura do conhecimento incorporada.
- Estabelece uma agenda para o processo de implantação da GC difundindo uma nova linguagem para a nova estrutura.

- Projeta, implanta e verifica a infraestrutura de TI para suportar a GC, bem como toda a necessidade de recursos humanos e relacionamento com os centros de pesquisa e as instituições acadêmicas.
- Assegura os recursos necessários para o bom andamento das atividades de GC.
- Promove a cultura do conhecimento, por intermédio da criação de bases de conhecimento interdepartamentais.
- Viabiliza atividades orientadas ao conhecimento como conexões, coordenação e atividades de comunicação, tanto entre os departamentos internos, quanto com o mundo externo á empresa.
- Identifica, mede e dissemina os resultados obtidos pela GC, desta forma o CKO obterá a credibilidade da alta gerência, facilitando, assim, a captação de recursos para promover as atividades necessárias a sua função e também a confiança dos demais empregados, facilitando o trabalho de disseminação da cultura do conhecimento.

2.4.7 Processos e atividades

Processos e atividades da GC são as maneiras pelas quais são tratadas de forma sistemática dentro de uma empresa tudo o que concerne ao conhecimento. Muitos autores enumeram diversos processos para tratar deste assunto, contudo, nesta pesquisa, foi utilizada a visão de Alavi e Leidner (2001) sobre os processos organizacionais de GC e o seu arcabouço teórico. Segundo esses autores, pode-se

ter quatro processos de GC que são: (a) Criação, (b) Armazenamento e Recuperação, (c) Transferência e (d) Aplicação, conforme explanado em seguida:

a) CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Nonaka e Takeushi (1995) defendem que a criação do conhecimento pode acontecer quando converte-se o conhecimento que se encontra da forma tácita em explícita ou vice versa. O conhecimento tácito é aquele que se encontra na mente das pessoas, ele é acumulado ao longo de sua experiência de vida e é subjetivo, sendo de difícil transmissão, já o conhecimento explícito é aquele que aparece formalmente escrito ou representado de alguma forma material, como receitas, procedimentos, instruções, esquemas gráficos, dentre outros.

Esta conversão pode acontecer de quatro formas diferentes e a continuidade deste processo de conversão é chamada pelos autores de “Espiral do Conhecimento”, visto que a cada repetição do ciclo de conversões, novos conhecimentos são criados, fazendo com que seja formado um círculo com raio sempre crescente, como, de fato, é o desenho de uma espiral (NONAKA; TAKEUSHI, 1995).

A primeira forma de conversão do conhecimento é a Socialização. Nessa fase existe uma troca de conhecimento tácito de uma pessoa para uma outra ou para um grupo, isto pode ocorrer na forma de reuniões, palestras, diálogos ou qualquer forma de conversação entre pessoas.

A segunda fase é a Externalização, nesta acontece a conversão de um determinado conhecimento tácito em explícito pela formalização deste conhecimento por meio de relatos escritos, desenhos esquemáticos representativos, filmagem de

relatos verbais, tudo isto construído com a máxima riqueza de detalhes possíveis, para evitar as inevitáveis perdas que podem ocorrer nesta conversão.

A terceira fase trata-se da Combinação, que procura agrupar os diversos conhecimentos explícitos com a finalidade de dar sentido aos diversos conhecimentos disponíveis de uma organização, fazendo, assim, um incremento na relevância destes conhecimentos explícitos processados nessa fase e, possivelmente, descartando os que não têm nenhuma relevância para a empresa, servindo como filtro para o que realmente importa para a empresa.

Finalmente, a quarta e última fase é a Internalização, que trata do aprendizado organizacional. Nessa fase, o indivíduo exposto ao conhecimento explícito da organização assimila e internaliza parte deste conhecimento, enriquecendo, assim, seu repertório, ou seja, o conhecimento tácito e, com isto, aumentando o seu conhecimento próprio e, conseqüentemente, o da empresa.

b) ARMAZENAMENTO E RECUPERAÇÃO DO CONHECIMENTO

O armazenamento e a recuperação do conhecimento têm relação com a memória das empresas (ALAVI; LEIDNER, 2001). Ainda segundo esses autores, muitas empresas criam conhecimento, aprendem continuamente, mas não conseguem reter este conhecimento, tendo assim uma enorme perda de ativos intangíveis de grande relevância.

Essa memória corporativa pode estar sob diversos meios como livros, relatórios, fotos, filmagens, banco de conhecimento, procedimentos, sistemas especialistas e outras formas explícitas de se representar o conhecimento. O grande desafio das empresas é sistematizar um processo de armazenamento que possibilite uma recuperação rápida e consistente para seu reuso (ALAVI E LEIDNER, 2001).

Para essa tarefa, faz-se necessária a utilização de ferramentas de TI que dêem o suporte necessário, para que possa disponibilizar estas funcionalidades aos colaboradores da empresa.

Conhecidos esses processos, é importante que o processo escolhido para apoiar o principal foco desta iniciativa esteja sistematizado e estruturado, aliando a tecnologia da informação a procedimentos internos no trato do conhecimento, fazendo que se tornem práticas corriqueiras das atividades dos colaboradores envolvidos (WONG, 2005).

c) TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Para que os processos inerentes à criação do conhecimento aconteçam, é necessário prover de forma eficaz a transferência desse conhecimento entre os diversos atores de cada fase desse processo. Essa transferência pode acontecer (i) entre pessoas; (ii) entre uma pessoa e um grupo; (iii) entre grupos distintos; ou (iv) simplesmente pela conversão de um conhecimento tácito em explícito de uma mesma pessoa (ALAVI E LEIDNER, 2001). Pode também acontecer por meio de treinamentos formais e tradicionais, entretanto, isso pode inibir de alguma forma a capacidade de criação e inovação das pessoas. O ideal é encontrar formas mais naturais de transferência do conhecimento, criando, assim, um ambiente fértil para o compartilhamento e aprimoramento de novas e criativas idéias para a empresa, gerando um ambiente mais propício a inovação.

Com isso faz-se necessário a presença da tecnologia da Informação para viabilizar essas formas de transferência do conhecimento por meio das ferramentas de comunicação síncronas ou assíncronas como Videoconferência, *Blogs*, *Chats*, Fórum de debates e redes sociais, permitindo uma maior aproximação de pessoas que estejam fisicamente distantes (TERRA, 2000).

d) APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Alavi e Leidner (2001), uma das grandes fontes de vantagem competitiva duradoura está na utilização plena da inovação propiciada pela utilização prática da GC. Mais duradoura será uma vantagem competitiva se nela estiver embutida uma grande dose de conhecimento intrínseco, pelo simples fato de que quanto mais conhecimento criado dentro da própria empresa estiver “embarcado” nesta solução estratégica, mais difícil será a tarefa dos concorrentes em imitá-la, tornando-a assim uma vantagem competitiva duradoura.

2.4.8 Ajuda motivacional

Não adianta todo o investimento em treinamento, infra-estrutura, Tecnologia da Informação e todo o comprometimento da alta gerência, se os colaboradores que de fato forem o público alvo do SGC não se sentirem motivados a usá-lo, todo este esforço para implantação da GC será em vão (WONG, 2005).

Segundo Davenport (1998), o conhecimento está ligado de forma íntima e indissolúvelmente ao ego das pessoas e por este motivo as pessoas não se sentem naturalmente motivadas a compartilhar este conhecimento com os seus pares. Por esses motivos, essa tarefa árdua de encontrar novas e efetivas formas de motivar as pessoas a democratizar esse conhecimento é de fato um fator crítico de sucesso em qualquer projeto de GC.

Os incentivos motivacionais, sejam de natureza financeira ou não, não podem ser demasiadamente triviais, nem de curto prazo, para que se tenha um efeito de criar compromissos duradouros. Esses compromissos devem estar atrelados a desafios de longo prazo com as devidas recompensas. Entretanto, as regras de

recompensas como incentivos à colaboração da GC devem estar disponíveis a todo o seu público alvo de forma clara e objetiva, e essas recompensas não devem nunca demorar a chegar aos seus merecedores (WONG, 2005).

Outro ponto a ser abordado são as recompensas para o trabalho em grupo, pois a demanda para a GC é tipicamente de trabalho em grupo, portanto, devem-se evitar as recompensas individuais em detrimento das recompensas em grupo (TERRA, 2007).

2.4.9 Disponibilidade de recursos

Usualmente, é dito que toda atividade econômica enfrenta problemas de escassez de recursos. Portanto, a disponibilidade de recursos para um projeto de GC deve ser considerada, quando do planejamento para a implantação desse tipo de iniciativa.

Segundo Wong (2005), a decisão de alocação de recursos em um projeto de GC deve basear-se na crença de um retorno, mesmo que de forma indireta e uma correta aplicação dos mesmos, em uma iniciativa que deverá reposicionar a empresa estrategicamente.

Recursos para implantação do SGC devem ser considerados como uma das prioridades neste tipo de projeto, contudo, diante da escassez de recursos que bem caracteriza as PMEs, iniciativa como a utilização de software livre têm sido cada vez mais aceita e disseminada no meio empresarial (FOLEY, 2009), onde tem-se a expectativa de “fazer mais com menos”.

Além dos recursos financeiros, deve-se ter uma atenção especial à disponibilização de tempo das pessoas envolvidas na GC. Segundo Davenport e

Volpel (2001), esse é um dos recursos mais escassos em muitas empresas, e este cenário se agrava quando tratamos de PMEs, onde os colaboradores já trabalham sem folga de tempo para dar conta de sua rotina diária de trabalho, e ainda deverão assumir novas atribuições ou uma mudança de comportamento relativa a sua rotina, o que pode demandar inicialmente uma carga maior de trabalho.

2.4.10 Treinamento

A contribuição dos colaboradores para que se possa atingir os objetivos traçados pelo projeto de GC passa pela explicitação da importância e da capacidade de transformação que tal iniciativa pode trazer para a empresa. Para tanto, eles precisam estar devidamente treinados e ter a consciência da necessidade de uma GC como sendo uma ferramenta para o desenvolvimento e, até mesmo, para a sobrevivência da empresa. O treinamento deverá, dentre outros objetivos, unificar a linguagem e a percepção de quão importante é o conhecimento para a empresa.

Outro ponto fundamental é o treinamento operacional no SGC. Essa formação possibilita que os colaboradores desenvolvam habilidades nas ferramentas de TI que apóiam os processos da GC, eliminando, assim, algumas barreiras relativas a essa iniciativa (WONG, 2005).

Para reforçar esta idéia, Hasanali (2002) afirma que é fundamental uma formação adequada para a utilização dos SGC, e além de treinamentos convencionais, os responsáveis pela GC na empresa deverão destinar parte de seu tempo, mesmo após a implantação do projeto, para ensinar e orientar os demais colaboradores da empresa que deverão interagir com estes sistemas a fim de garantir uma maior proficiência de uso.

Segundo Yahya e Goh (2002), para se obter resultados efetivos dos treinamentos voltados a uma iniciativa de GC, recomenda-se focalizar, principalmente, os treinamentos que sejam aplicados em desenvolver as habilidades de liderança, gestão de mudanças, a criatividade e a habilidade de solucionarmos problemas de forma definitiva e não contorná-los. Para tanto, recomenda-se treinar pessoas que tenham potencial para capturar um determinado conhecimento e torná-lo efetivamente útil para sua vida pessoal e profissional.

2.4.11 Recrutamento e seleção de pessoas

Não é incomum encontrar iniciativas de GC nas PMEs que não dão a devida importância às questões de Recursos Humanos. Muitos são os fatores comuns entre a gestão de Recursos Humanos e a GC. Wong (2005)¹ atribui ao processo de recrutamento e seleção de pessoas, um papel chave para o sucesso de uma iniciativa para a GC.

Especificamente, no âmbito das PMEs, a retenção do conhecimento, por meio da retenção dos colaboradores assume um papel de extrema relevância. As políticas de RH deverão criar um ambiente onde os colaboradores sintam-se recompensados e confortáveis, além de criar um ambiente propício a desafios e crescimentos na sua carreira profissional (WONG, 2005).

Muitos projetos de GC têm na Tecnologia da Informação a principal ferramenta de apoio para armazenar o conhecimento explícito. Para Hafeez e Abdelmeguid (2003), um SGC apropriado, deve oferecer além do conhecimento

¹ Em seu trabalho Wong (2005) trata este FCS como Gestão de Recursos Humanos, aqui optou-se por focalizar a questão recrutamento e seleção pois a Gestão de Recursos Humanos é bastante mais complexo do que Wong (2005) aborda em sua pesquisa.

explícito, também o conhecimento tácito para a empresa, devendo funcionar como um grande atrativo de novos talentos para dentro da empresa, propiciando, voluntariamente, algum tipo de compartilhamento de conhecimento incrementando atividades de aprendizado.

Estes sistemas são conhecidos como comunidades de práticas, e tem como principal função incrementar o conhecimento e as habilidades dos participantes, exercendo, assim, um papel de catalisador das iniciativas da GC. Hafeez e Abdelmeguid (2003) enumeram algumas características esperadas desse SGC e seus inter-relacionamentos:

- **HABILIDADE:** (sendo) a capacidade de lidar com conceitos de determinada disciplina e aplicá-los de forma útil em situações inusitadas;
- **CONHECIMENTO:** compreensão sobre determinado assunto que outro tem em mente;
- **COMPETÊNCIA:** conjunto de habilidades e conhecimentos que uma pessoa precisa para executar determinada tarefa;
- **APRENDIZAGEM:** processo pelo qual pode-se aprimorar ações por meio do aumento do conhecimento propiciando, assim, uma melhor compreensão.

Por tudo isso, percebe-se que Wong (2005) em sua pesquisa conclui que a aplicação efetiva da GC nas empresas pode ser exitosa dependendo da escolha de determinados fatores. A atenção dada a determinados fatores críticos pode trazer inúmeros benefícios em um projeto de implantação da GC, como da mesma forma o

tempo e esforço despendido em fatores que não sejam críticos pode influenciar negativamente no desempenho final de um projeto desta natureza.

Baseado nesta premissa, os onze fatores críticos de sucesso listados por Wong (2005) serão utilizados como referência para que se possa primeiramente identificar se eles foram de fato considerados críticos na implantação da GC e do SGC da empresa pesquisada. Num segundo momento, serão verificados e discutidos as implicações que estes FCS tiveram para o sucesso ou fracasso da implantação da GC e do SGC, a partir de uma pesquisa qualitativa, devidamente detalhada no próximo capítulo que descreve a metodologia a ser utilizada.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo é pautado em um levantamento de dados e informações sobre a implantação de projeto de GC no contexto de uma empresa de consultoria de pequeno porte. Para tanto, foram efetuadas as entrevistas semi-estruturadas baseadas em um roteiro aberto pré-definido.

Conforme ilustrado na figura 2, primeiramente é identificado sob qual perspectiva este projeto se desenvolveu e quais as implicações tanto na GC como no SGC. E, finalmente, é analisado e classificado as informações obtidas, com as devidas comparações e inferências com o modelo teórico de FCS na implantação da GC para PMEs (WONG, 2005).



Figura 2 - Esquema analítico de pesquisa
 Fonte: Articulação teórica e metodológica da pesquisa (2010)

Como fonte auxiliar de dados e informações, foram analisados os relatórios de andamento e atas referentes ao processo de implantação do SGC, além da utilização da técnica de observação completa, onde o observador observa sem participar.

O estudo da teoria sobre GC neste projeto de pesquisa, foi tratado como uma fase essencial, pois segundo Yin (2001), um projeto completo deve incorporar a teoria do que está sendo estudado, com o objetivo de se obter um esquema completo do estudo em questão, fornecendo, assim, conhecimento necessário para que se possa articular as questões e os dados a serem coletados, bem como as estratégias com que estes dados serão examinados.

Uma vez definidos os temas e itens a serem discutidos, foram realizadas as entrevistas, de igual teor para cada um dos entrevistados e para a condução das

entrevistas, foi utilizado um roteiro semi-estruturado baseado nas categorias definidas a partir do referencial teórico (VERGARA, 2006).

3.2 ABORDAGEM QUALITATIVA

Foi utilizada a abordagem qualitativa, com a técnica indutiva de pesquisa de forma a iniciar o trabalho reunindo informações detalhadas, a partir de coleta de dados, para posteriormente, separar dessas informações o que for relevante para esta pesquisa e que se enquadre em determinadas categorias ou temas que, por sua vez, podem determinar padrões amplos, teorias ou generalizações, para serem, então, comparados novamente com a literatura pesquisada ou com experiências anteriores (CRESWELL, 2009).

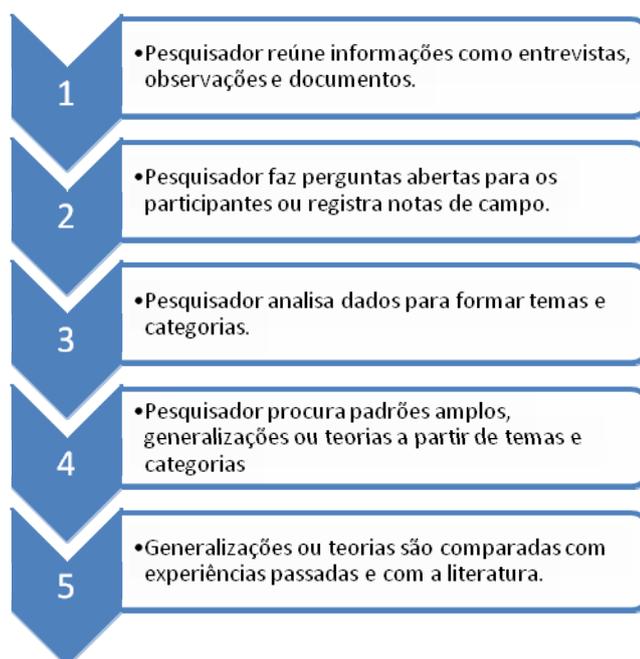


Figura 3 – Lógica indutiva de pesquisa qualitativa.
Fonte: Creswell (2009) adaptada pelo autor

Baseado neste padrão descrito por Creswell (2009), e nas características desta pesquisa, foi utilizado para este projeto o método de pesquisa Qualitativa,

seguindo de forma geral os passos determinados pela lógica indutiva conforme a Figura 3, juntamente com a estratégia de pesquisa de estudo de caso.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA DE ESTUDO DE CASO

Optou-se por efetuar esta pesquisa dentro de uma única empresa analisando-a com profundidade para que se possa obter o que este caso sugere a respeito do referencial teórico (TRIVIÑOS, 1987). Buscou-se obter a máxima compreensão de como um determinado processo se desenvolve, ainda que estas conclusões não sejam estatisticamente validadas. Isso indica uma limitação deste método, bem como a parcialidade dos informantes, devido ao fato de estarmos particularizando o estudo em uma única empresa (YIN, 2001).

3.4 *LOCUS* DE PESQUISA

Foi escolhida uma empresa cujo ciclo de implantação do processo de GC já foi finalizado e que está enquadrada nos critérios de definição de PMEs, segundo resolução MERCOSUL GMC n0. 59/98, no qual as mesmas são caracterizadas, entre outros critérios, pelo número de empregados. Empresas com 6 a 30 empregados são consideradas pequenas e de 31 a 80 empregados como de médio porte. (Ver quadro 6).

Alem das características acima descritas, a empresa escolhida é do setor de serviços, especificamente uma empresa de consultoria em RH, tornando o estudo deste caso bem oportuno uma vez que este setor é notadamente intensivo em mão-de-obra qualificada, com demanda por conhecimento (BLUMENTRITT; JOHNSTON,

1999). Dentre os FCS anteriormente citados (WONG, 2005), vários tem uma relação intrínseca com as atividades desenvolvidas por empresas de consultoria de recursos humanos. Isto torna a nossa escolha por uma empresa de consultoria em RH um fato que nos remete ao paradoxo descrito por Caldas et al. (1999) de que a maioria das empresas de consultoria não “prova do próprio remédio”, ou pelo menos não na sua totalidade. Apesar desse paradoxo não estar diretamente ligado com a nossa questão de pesquisa, isto pode influenciar negativamente a atenção dada aos FCS que tenham ligação direta com a atividade fim da empresa pesquisada.

	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comercio	Indústria	Comercio	Indústria	Comercio
Nº Empregados	1 – 10	1 – 5	11 – 40	6 – 30	41 – 200	31 – 80
Faturamento Anual	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 1,5 milhões	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

Quadro 6 – Classificação segundo resolução do MERCOSUL GMC Nº 59/98.
Fonte: Ministério de Desenvolvimento, Industria e Comercio Exterior (1998).

A SKILLS é uma empresa de consultoria em RH que atua fortemente no mercado de recrutamento e seleção a mais de 10 anos. A SKILLS implantou seu SGC com o objetivo estratégico de fornecer aos seus clientes uma avaliação psicológica com uma linguagem acessível aos profissionais de gestão que a solicitaram, onde os avaliadores utilizam uma base de conhecimento como glossário de possibilidades a serem avaliadas.

A proposta de inovação surgiu a partir da demanda de algumas empresas atendidas pela SKILLS no que tange a melhor compreensão e a uniformidade de entendimento sobre as informações expostas nos laudos psicológicos decorrentes

dos processos de avaliação e seleção de pessoas. O laudo até então era denominado de analítico e consistia em um texto extenso e descritivo. Cada característica do sujeito avaliado era explicitada em narrativa e situada em relação aos requisitos solicitados pelo contratante. Percebia-se que a linguagem utilizada era mais técnica e pouco focada no público de destino, em sua maioria engenheiros e administradores.

O projeto foi desenvolvido com a finalidade de atender à demanda de tornar mais claras, úteis e acessíveis todas as informações psicológicas sobre os candidatos admitidos. Com este intuito, foi desenvolvido um programa informatizado onde todos os dados obtidos dos candidatos admitidos são armazenados e disponibilizados quando necessário. Dados estes sobre o perfil psicológico, a evolução deste perfil quando comparado com avaliações posteriores por motivos de retorno à empresa, promoção, reciclagem, levantamento de potencial para outras atividades e também para análise do estado emocional e psíquico após situações de trauma e/ou acidentes. Tornou-se viável ainda fazer análises individualizadas sobre cada competência e comparativos entre candidatos por competência. Pôde-se a partir daí apresentar um projeto de maximização do uso destes dados, juntamente com uma proposta de intensificação da parceria, estendendo as atividades a outras áreas, como desenvolvimento de competências emocionais, acompanhamento psicológico, treinamento e *coaching* para os gestores.

3.5 COLETA DE DADOS

Foi utilizado um roteiro de entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de capturar informações históricas e de percepção individual. Para este tipo de coleta de dados deve-se ter cuidado com relação a alguns pontos críticos como: o fato de

algumas das informações obtidas podem ser privadas e sujeito ao sigilo do relator, tornado-a indisponível; a condução do pesquisador como interlocutor da entrevista semi-estruturada pode direcionar as respostas; além do fato de que as pessoas entrevistadas tem níveis diferenciados de percepção e articulação das idéias (CRESWELL, 2009).

As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas aos diretores da SKILL, bem como aos empregados que de alguma forma participaram da implantação do SIS – Sistema de Laudo Psicológico. Por se tratar de uma pequena empresa, foram entrevistadas todas as pessoas que se enquadravam neste critério de escolha.

3.6 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

De posse da transcrição das entrevistas semi-estruturadas e dos demais dados e informações coletadas na empresa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, seguindo uma organização sistemática dos dados nos temas definidos pelo referencial teórico, classificando fragmentos dos dados que expressam um determinado significado, permitindo um estudo dos processos desempenhados nas empresas, bem como uma análise de opiniões e atitudes baseando-se em tendências (MINAYO et al., 1994).

Segundo Vergara (2006), esta técnica visa identificar o que está sendo falado sobre o tema em questão e tem como uma de suas características a divisão do tema em categorias objetivas, pertinentes e mutuamente exclusivas. Foi utilizado uma grade de análise fechada, definidas a priori, as categorias relativas à teoria estudada na primeira parte desta pesquisa. Como se trata de um estudo qualitativo, para análise das informações, focou-se nas peculiaridades de cada categoria e as relações entre seus elementos. Para interpretação dos resultados, foi utilizada a

técnica de emparelhamento, que se refere à associação entre os dados destacados e agrupados em cada categoria, com o referencial teórico.

As categorias utilizadas inicialmente foram:

- Perspectivas e implicações;
- Liderança gerencial e apoio;
- Cultura;
- Tecnologia da informação;
- Estratégia e propósito;
- Métricas;
- Infraestrutura organizacional;
- Processos e atividades;
- Ajuda motivacional;
- Recursos;
- Treinamento;
- Recrutamento e seleção de pessoas.

Capítulo 4

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base na categorização dos trechos das entrevistas, dos documentos coletados e das anotações obtidas do processo de observação do meio de trabalho onde o SGC é utilizado, buscou-se investigar como os FCS interferem na implantação do SGC em uma empresa de consultoria de pequeno porte.

Para cumprir este objetivo, apresentam-se e discutem-se, baseado em informações obtidas em documentos e fragmentos das falas dos entrevistados, as evidências ou não de como cada FCS foi abordado no projeto de GC e suas interferências. Os sujeitos entrevistados estão identificados no final do fragmento de sua fala por uma codificação que se refere ao seu nível hierárquico e um número sequencial. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte a amostra constou de todas as pessoas que participaram diretamente do desenvolvimento do SGC.

O SGC escolhido foi o SIS – Sistema de Laudo Psicológico , pelo fato de ser o único sistema com as características de um SGC utilizado pela empresa. O SIS foi desenvolvido e implantado para de fornecer aos clientes da SKILL um laudo de avaliação psicológica com uma linguagem acessível aos profissionais de gestão destes clientes. Os Psicólogos que produzem estes laudos utilizam uma base de conhecimento como glossário das habilidades necessárias a cada cargo no processo de recrutamento.

Nesta análise, inicialmente será discutido sob qual perspectiva o conhecimento foi abordado, por meio de uma análise das perspectivas da GC e suas

implicações segundo o modelo de Alavi e Leidner (2001). Em seguida será descrito como foi evidenciado cada FCS para a GC (WONG, 2005) e de que forma interferiu na implantação do sistema de laudo psicológico denominado de SIS, que automatiza e suporta o processo de GC da empresa pesquisada.

4.2 PERSPECTIVAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS IMPLICAÇÕES

Segundo Alavi e Leidner (2001), dependendo da perspectiva adotada na implantação da GC, o projeto poderá ter diferentes implicações, tanto no processo de GC, quanto na solução de Tecnologia da Informação que suporta esse processo.

Em parte, isto se deve ao fato de cada perspectiva representar uma demanda diferente que as empresas possuem da GC, e conseqüentemente, para cada tipo de demanda espera-se encontrar as respectivas implicações enunciadas por Alavi e Leidner (2001).

No caso da SKILL, pode-se observar que o sistema de Laudo Psicológico é a base tecnológica de um processo de GC, onde a aplicação desse conhecimento acumulado ao longo do tempo acontece dentro de todo o processo de composição do laudo psicológico. Esse fato fica explicitado nos fragmentos de entrevista a seguir:

003. O nosso projeto de GC foi o de avaliação psicológica que é algo extremamente subjetivo e que a gente transformou mais objetivo e tácito possível (DIR01).

014. Em geral, eu acho que o sistema permeia todos os setores da empresa (TEC01).

Pode-se observar que a principal perspectiva abordada neste projeto de GC foi a perspectiva de Processo. Chegou-se a essa conclusão verificando que o sistema de automação do laudo psicológico transformou o conhecimento tácito das habilidades de cada cargo a ser analisado no laudo, em conhecimento explícito, dentro de um sistema informatizado, além de uniformizar o resultado do laudo por meio de sinalizadores coloridos e textos pré-desenvolvidos. Segundo Alavi e Leidner (2001), quando se faz a aplicação do conhecimento acumulado para o desenvolvimento de um processo, pode-se dizer que esse projeto de GC trabalha esse conhecimento na perspectiva de processo.

Foi constatado que a criação, compartilhamento e distribuição do conhecimento estão contidos dentro deste processo e trabalham em seu benefício. Para suportar esse processo foi desenvolvido um sistema denominado SIS, que promove um relacionamento entre as diversas fontes do conhecimento necessário à confecção do laudo psicológico, permitindo determinadas garantias de eficácia.

Conforme identificado nos fragmentos abaixo transcritos, verificou-se que este projeto foi concebido como um projeto de informatização de determinado processo produtivo da empresa, onde o tema GC nunca foi abordado durante o desenvolvimento do mesmo, não havendo nenhuma orientação interna ou externa à empresa nesse sentido. Sendo assim, o projeto foi desenvolvido sem nenhuma preocupação, sob o ponto de vista explícito da GC, porém com objetivos de ganhos de produtividade, uniformidade de resultados e garantia de um padrão de fácil compreensão dos resultados para o cliente.

004- A avaliação psicológica, como eu disse, é algo que é individual e que os instrumentos que a gente possuía na época, nos davam uma interpretação para cada psicólogo. A idéia era construir cada dia mais, algo que pudesse homogeneizar isso e dar para nosso cliente uma garantia de que a mesma avaliação tivesse sido bem similar, tanto no parecer em apto ou inapto, tanto no que a gente escrevesse fosse bem similar. Nessa

garantia, mas eu só quero o psicólogo tal, não a gente queria que a SKILL fizesse isso e a forma de fazer isso foi a gente transformar esse conhecimento em algo conhecido e acessível não só para os clientes, mas para todos os clientes aqui dentro (DIR01).

016- [...] então, eu acho que foi visando inclusive também diminuir a quantidade de erro, e se aproximar mais de uma linguagem técnica, próxima dos manuais menos subjetivos, uma linguagem mais científica e, ao mesmo tempo, próxima do linguajar empresarial. Para que as pessoas pudessem entender aquilo que estava sendo dito que não fosse psicologia (TEC02).

Mesmo não tendo o tratamento explícito de um projeto de GC, segundo relato dos entrevistados e pelo que se pôde comprovar por meio da observação do ambiente de trabalho e dos documentos coletados, os resultados atendem plenamente aos objetivos inicialmente propostos, podendo-se comprovar esse fato nos fragmentos abaixo transcritos.

006- Quer dizer, além de você manter uma homogeneidade aí na saída da informação, você consegue hoje ter o controle maior na qualidade da informação do conhecimento que está sendo disponibilizado para o cliente (DIR01).

018- Eu acho que esse é o grande benefício do laudo. Hoje eu acho que é isso. Ele consegue não ser prolixo e ter uma carga de conteúdo bastante boa. (TEC02).

025- O grande benefício que você viu com essa centralização foi um aumento da produtividade, sem dúvida, maior confiabilidade e a organização dos dados com fácil recuperação. Eu não tenho que ficar buscando em vários bancos diferentes (TEC03).

De uma forma geral pôde-se observar que, apesar deste caso não ser tratado formalmente como um projeto de GC, ele cumpre todos os requisitos de um projeto dessa natureza, onde o conhecimento foi abordado sob a perspectiva de um processo e de forma coerente com as premissas de Alavi e Leidner (2001). Foram observadas as implicações esperadas tanto na GC propriamente dita, quanto no SGC, desenvolvido para suportar as mudanças no processo. Essas implicações refletiram em um sistema informatizado denominado SIS, que promoveu um

relacionamento entre as fontes do conhecimento com o objetivo de produção do laudo psicológico.

4.3 LIDERANÇA GERENCIAL

O papel da liderança gerencial em um projeto de GC, segundo Wong (2005), vai muito além de ações de orientação, delegação, dentre outras, pois passa pelo exemplo de como a GC deve ser trabalhada no seu dia-a-dia. É fundamental que os líderes envolvidos utilizem modelos de comportamento baseados nas suas próprias ações, dando o exemplo de como deve ser feito. Esta prática faz com que os seguidores procurem imitar seus líderes, participando de forma mais efetiva do projeto.

Este modelo de comportamento da liderança gerencial, baseado no exemplo próprio, foi evidenciado no caso em estudo como podemos comprovar nos fragmentos abaixo.

028- O envolvimento do corpo gerencial foi total, no início, meio e fim; desde a descrição; o processo de coleta de informações; a implantação; a definição e construção do sistema. O desenho do processo, até ele funcionar, até ele treinar, até as pessoas entenderem, eu diria, quatro meses que a gente parou a SKILL inteira para falar desse processo (DIR01).

029- Eu era uma das que escrevia bem o laudo, eu era referência do que fazia, o sistema permitiu que eu conseguisse sair desse processo operacional sem que os clientes não buscassem mais um produto feito por uma pessoa específica (DIR01).

035- A Diretora da empresa patrocinou, se envolveu com o projeto diretamente, vendo a necessidade e fazendo acontecer. Ela foi a mentora intelectual desse projeto (TEC02).

Quanto às características básicas de liderança descritas por Carvalho e Medeiros (2006), nada se pôde concluir, pois as referências foram vagas, não tendo

nenhuma indicação de características que fosse citada mais de uma vez por diferentes fontes.

Assim, pode-se dizer que o fator crítico de sucesso Liderança Gerencial foi de fato evidenciado no projeto em questão e, principalmente, no que diz respeito ao exemplo dado pelo líder principal da empresa, como grande usuário e patrocinador do SGC, trazendo credibilidade ao sistema que foi implantado para dar suporte ao projeto de GC.

Sendo assim, o papel da liderança gerencial neste projeto foi bastante efetivo. A principal diretora da empresa participou ativamente das especificações para o desenvolvimento do sistema, além de utilizá-lo plenamente dando o exemplo e inspirando a sua equipe. Isto teve um impacto positivo no projeto, visto que houve uma transmissão efetiva de que a GC e o aprendizado organizacional são críticos para que a empresa possa alcançar os resultados esperados.

4.4 CULTURA

Para facilitar o compartilhamento do conhecimento, faz-se necessário uma cultura colaborativa dentro da empresa. Essa cultura faz com que os colaboradores possam trocar idéias e interagir de diversas maneiras com o objetivo de socializar o conhecimento (YAHYA; GOH, 2002). Essa cultura colaborativa pode prosperar na organização com a existência de um clima de confiança mútua entre os colaboradores. Caso tenham algum tipo de represália ou apropriação para uso inadequado desse conhecimento, essa cultura colaborativa não florescerá (STONEHOUSE; PEMBERTON, 1999).

Nos fragmentos 051 e 052, pôde-se constatar evidências desta cultura colaborativa na SKILL, contudo pelo fragmento 046 pôde-se observar que essa cultura só foi desenvolvida durante a implantação do SGC, pois, antes disso não era tão disseminada dentro da empresa.

046- Porque antes de ter este processo, os colaboradores não entendiam que a gente tem que estar arquivando todos nossos processos por cinco anos. Então, eles não entendiam que o laudo tinha que ser mantido organizado, tinha que ser mantido por data, e quando eu precisasse recuperar, que eu recuperasse de forma facilitada (GER01).

051- Sim, com certeza, aqui a gente tem acesso a muita coisa, então eu tenho acesso ao laudo de outro estagiário, eu tenho acesso ao laudo feito por outra psicóloga, então essa informação, ela passa entre a gente (TEC01).

052- Não. Aqui tudo, inclusive se algum estagiário quiser participar de algum trabalho externo da parte de desenvolvimento, a gente é aberto para acompanhar as outras psicólogas nos trabalhos, então é assim o conhecimento é difundido, quem quiser é só pegá-lo (TEC01).

A cultura do conhecimento pode ser evidenciada por intermédio de práticas de tratar os problemas da organização, explicitando-os e discutindo-os para que, por meio do compartilhamento do conhecimento, possam emergir soluções consensuais e criativas para esses problemas (YAHYA; GOH, 2002). Nos fragmentos abaixo fica evidente que a SKILL trabalha seus problemas de forma estruturada, com técnicas de compartilhamento do conhecimento, mesmo porque ela é certificada ISO-9000, onde esse tipo de tratamento é um pré-requisito para resolver as causas desses problemas.

050- Nós fazemos um *brainstorm* e discutimos o que está acontecendo. [...] (GER01).

062- No projeto do laudo, a gente descreveu as competências muitas vezes levantando as informações nos manuais e fazendo reuniões de *brainstorm*. Nós fomos buscar o conhecimento e ajustar esses conhecimentos com um linguajar mais adequado e participação de todos (TEC02).

Analisando as diversas fontes de informações no que diz respeito à cultura, só não foi possível identificar a prática da não recriminação de idéias ou iniciativas que possam vir a ser mal sucedidas (DAVENPORT et al, 1998). Todos os outros traços de cultura do conhecimento descritos pela literatura de referência foram, de alguma forma, evidenciadas, mostrando, assim, a preocupação da corporação em desenvolver e manter esse tipo de cultura como fator crítico de sucesso. E isso contribuiu de forma a encorajar as pessoas a atitudes colaborativas dentro da empresa.

Apesar de a empresa possuir uma cultura do conhecimento incipiente antes da implantação do SIS, durante e após a sua implantação, a direção estimulou o desenvolvimento dessa cultura na empresa. O desenvolvimento dessa cultura facilitou o compartilhamento do conhecimento, propiciando um ambiente adequado para interagir e trocar idéias, objetivando transferir e socializar o conhecimento individual.

4.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Terra (2007) ao citar os benefícios da Tecnologia da Informação (TI) para os projetos de GC destaca que esses só aparecerão na medida em que toda a empresa tiver uma dependência operacional da TI para executar as tarefas do trabalho. Passando, assim, a fazer parte da identidade corporativa e, dessa forma, não mais sendo vista como uma ameaça aos que acreditam ser os proprietários das informações. Essa dependência pelo SGC fez com que ele se tornasse uma ferramenta fundamental e indispensável para a produção de um dos mais importantes produtos da empresa.

064- Muito importante para a empresa, você fica dependente, outro dia eu cheguei aqui, o sistema estava fora do ar, todo mundo estava assim sem jeito e aí cada um pega e escreve no Word. [...], então quando a pessoa entra no automático, fica difícil retroceder (DIR01).

Pôde-se perceber que a empresa encara a utilização da Tecnologia da Informação como um diferencial competitivo. Nos fragmentos de entrevista de um dos técnicos, esse tratamento diferenciado fica explicitado.

079- Existe um tratamento diferenciado da área de TI aqui na SKILL, isso ajuda muito (TEC03).

082- É que para uma empresa que TI não é o foco principal do negócio, a SKILL investe muito em tecnologia (TEC03).

083- No setor em que atuamos, eu acho que somos a empresa que está mais informatizada. (TEC03).

A TI está definitivamente inserida como uma das principais ferramentas de trabalho na SKILL, visto que os benefícios trazidos pela ferramenta informatizada foram amplamente citados por todos os entrevistados. Nota-se que o projeto de laudo psicológico a partir da implantação do SIS trouxe um nível de produtividade, que sem ele a empresa dificilmente teria alcançado, e esse aumento de produtividade impulsionou o crescimento da empresa nos últimos anos, segundo relatos.

070- A gente dá uma resposta muito mais rápida para o cliente, quando ele solicita qualquer informação[...]. Então isso facilita muito esse controle. E também controle de produção das pessoas, que a gente não tinha, aí o sistema faz, quantas entrevistas eu fiz, quantos laudos eu fiz, quantos pareceres eu elaborei, o sistema também controla isso, e aí controla tanto a pró-atividade dos estagiários, como a produtividade das analistas de RH (GER01).

073- Eu acho que a SKILL dispõe de um material de informática muito bom, o sistema que a gente usa é um sistema muito bom e facilita muito a vida da gente, você consegue organizar as informações, você sabe onde você procura, e o SIS sempre que necessário está evoluindo (TEC01).

Com isto ficou evidenciado que a tecnologia da informação é amplamente utilizada para a GC na empresa. Todos os colaboradores envolvidos no processo foram unânimes em citar os benefícios que o SGC proporciona para sua rotina de trabalho, assim como ele é incorporado ao seu ferramental. A direção da empresa reconhece tão plenamente os benefícios desse sistema que existem planos para torná-lo um produto comercial.

4.6 ESTRATÉGIA E PROPÓSITO

No que diz respeito ao planejamento estratégico, pode-se observar que a SKILL não possui um tratamento formal, no qual a empresa avalia as suas atividades confrontando com as condições externas e internas, projetando, em um cenário futuro, com objetivos de alcançar ações pragmáticas. Nesse projeto de GC com a implantação do SIS, o planejamento aconteceu de forma empírica, levando-se em conta inicialmente uma demanda operacional muito mais focada em aumento de produtividade e qualidade do que baseada em questões estratégicas de longo prazo.

084- Psicólogo, primeiro sonha, pensa e depois ele põe no planejamento. Depois ele escreve, é um processo um pouco invertido, mas no fundo , quando você olha para trás é tudo no mesmo ritmo, estava escrito, está tudo feito, está tudo realizado, mas ele vai para trás, ele não vai para frente, mas ele funciona (DIR01).

085- Eu sabia que tínhamos que fazer de alguma forma, mas não foi uma coisa pensada e planejada, vamos construir o sistema, porque assim eu vou garantir que o conhecimento seja preservado e disseminado. Foi uma coisa instintiva (DIR01).

091- Esse processo de automatização do laudo surgiu disso. Dessa necessidade da SKILL crescer, de se expandir, precisava de uma ferramenta, surgiu a partir de uma demanda estratégica da empresa. E a partir da necessidade de nós termos melhores controles e mais agilidade nos processos (TEC02).

Com isto não se pode garantir que houve um perfeito alinhamento entre a estratégia da GC com a estratégia corporativa, visto que trata-se de uma empresa de pequeno porte, onde o formalismo de um planejamento estratégico de fato não ocorre.

065- Hoje, o SIS está internalizado na rotina da empresa, não dá para viver sem ele, é a alma da empresa (DIR01).

Em contrapartida, pôde-se perceber, como no fragmento acima, que os patrocinadores desse projeto desenvolveram uma visão entre os empregados de que a GC pode trabalhar em favor de todos dentro da empresa, criando, assim uma dependência de todos na corporação pela ferramenta de GC que é o SIS (WONG, 2005). Isso, sem nenhuma dúvida, impulsionou a disseminação do uso dessa ferramenta dentro da empresa.

4.7 MÉTRICAS

Este fator crítico de sucesso foi facilmente evidenciado, até mesmo porque a empresa é certificada ISO 9000, e sendo o laudo psicológico um dos principais produtos, por força de certificação, ela tem que medir os resultados e analisar criticamente os possíveis desvios reais ou potenciais, efetuando as devidas correções.

096- Temos reuniões mensais, onde analisamos todos esses indicadores e de três em três meses nós fazemos também uma análise crítica mais aprofundada (GER01).

097- Nós temos uma pesquisa mensal que é feita com os clientes que têm perguntas direcionadas ao nível de utilização e satisfação com o SIS. Quando estávamos implantando o SIS, tínhamos uma meta para o pessoal de TI que o desenvolveu (GER01).

104- Sim, isso é calculado metricamente, por exemplo, a meta de cada estagiário é de 90% de produtividade por mês e é feita essa conta por meio da produção dele (TEC01).

Segundo Davenport (1998), é desejável associar métricas ligadas ao desempenho financeiro da empresa, mesmo que de forma indireta, e de fato na SKILL foram utilizadas metas de produtividade individual e coletiva, baseado no SGC, para garantir, além de outras coisas, o retorno sobre o investimento no projeto de GC.

Contudo, não foi evidenciado nenhum tipo de métrica que levem em consideração o desenvolvimento de ativos intangíveis como o capital intelectual, a credibilidade junto aos clientes e fornecedores, a confiança da marca institucional e a satisfação dos colaboradores (SVEIBY, 1998). Isso se deve ao fato de que esse projeto originou-se como um projeto de automação de determinado processo produtivo, sem nenhum compromisso com a GC e seus desdobramentos.

De forma geral, empresa faz uso regular de indicadores de desempenho como métricas da GC, sendo que alguns desses indicadores relacionam de forma indireta ganhos financeiros a partir desse processo. Esses indicadores garantem uma verificação do retorno sobre o investimento para implantação do SGC. O fato da empresa conseguir demonstrar um retorno sobre o investimento na GC tem criado facilidades na liberação de novos recursos para melhorias contínuas do SIS.

4.8 INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Wong (2005), a infraestrutura organizacional traduz-se na figura do CKO (do inglês *Chief Knowledge Officer*). Como a SKILL nunca tratou o projeto de Laudo Psicológico como sendo um projeto formal de GC, a figura do CKO como a literatura descreve não foi instituída nem durante, nem depois da implantação desse projeto.

Entretanto, pode-se observar que durante todo o desenvolvimento do projeto a Diretora da empresa foi a grande patrocinadora, sendo assim responsável por muitas das atribuições do CKO. Após a implantação do SIS, esse trabalho, então, passou a ser executado por uma das gerentes que atualmente é a maior referência, seja para o desenvolvimento de melhorias no processo e conseqüentemente no sistema, seja como facilitadora para as atividades relativas ao laudo psicológico.

035- A Diretora da empresa patrocinou, se envolve e se envolveu com o projeto diretamente, vendo a necessidade e fazendo acontecer. Ela foi a mentora intelectual desse projeto (TEC02).

111- A referência é sempre a nossa gerente. Realmente destina muito do seu trabalho para que o sistema funcione, ela é a gestora do processo, na verdade, ela não é a gestora do processo de gestão de conhecimento, ela é a gestora do processo de avaliação psicológica. (DIR01).

112- Hoje, a supervisão do SIS fica muito comigo além de contar com a ajuda do responsável pela informática que é a pessoa que desenvolveu o sistema (GER01).

Dentro das atribuições desejadas a um CKO (HERSCHEL; NEMATÍ, 2000), não foi evidenciado alguém responsável por ações, as quais promovessem uma cultura da GC de forma mais ampla do que tão somente o laudo psicológico. Também não se evidenciou uma pessoa que trouxesse para a empresa uma nova linguagem baseada no arcabouço da GC, facilitando a implantação de outras iniciativas de trabalho em grupo e compartilhamento do conhecimento entre os diversos setores da empresa. Isso propiciaria, assim, a disseminação de uma cultura do conhecimento mais ampla por toda a corporação.

A direção da empresa, mesmo que de forma empírica, entendeu a necessidade de ter uma pessoa formadora de opinião para comandar e patrocinar o SGC. O fato de possuir um gestor responsável pelo SGC facilitou o processo de

manutenção e melhoria contínua do sistema, de forma a permitir adequações rápidas as mudanças do ambiente interno e externo a empresa.

4.9 PROCESSOS E ATIVIDADES

O projeto de redesenho do laudo psicológico na SKILL traz no seu bojo os conceitos desenvolvidos por Nonaka e Takeushi (1995) sobre o espiral do conhecimento. Nesse projeto pôde-se identificar cada passo dessa espiral como descrito a seguir pela diretora da empresa em trecho de seu trabalho acadêmico, disponibilizado como documentação do projeto.

Inicialmente, verificaram-se quais as competências necessárias ao cargo de motorista e qual o entendimento de cada um dos participantes do estudo sobre elas, etapa do processo identificada por **socialização**. Foi solicitado a cada participante do projeto que escrevesse o que conhecia sobre cada competência para o cargo de motorista. Por intermédio da obtenção de registros por escrito dessas informações compartilhadas, deu-se a **externalização** do conhecimento. Foi possível, então, definir e sistematizar os conceitos compartilhados, garantindo, assim, a plena homogeneização e **combinação** do conhecimento. A fase de **internalização**, incorporando o conhecimento disponível a todos os envolvidos tornou-se mais rápida e eficaz, renovando todo o processo citado sempre que as informações sobre o avaliado são disponibilizadas aos clientes (DIR01).

Apesar deste projeto ter sido desenvolvido sem nenhuma orientação para a GC, sua aderência a estes conceitos não deixa nenhuma dúvida que se trata de um processo bem estabelecido, no qual o conhecimento é trabalhado, armazenado e disseminado por toda a corporação.

Um ponto a destacar-se neste processo, é que os concorrentes da SKILL começaram a utilizar laudos psicológicos similares. Assim, o que chegou a ser um diferencial competitivo, atualmente tornou-se uma prática de mercado por esses concorrentes. Isso fez com que a SKILL tomasse a decisão estratégica de tornar o SIS um produto e disponibilizá-lo ao mercado.

115- O SIS está sendo agora compartilhado, ele vai ser um produto que a SKILL vai levar para o mercado que eu acho que é gestão de conhecimento. Foi um produto que nós desenvolvemos internamente e que agora nós queremos passar isso pra frente, não ficar só internamente, ser o produto da SKILL, algo que foi construído aqui e que pode ser utilizado bem em outros lugares também (DIR01).

A perda desta vantagem competitiva levou a empresa a dar um passo a frente, pois a aplicação prática do conhecimento como instrumento de trabalho é fonte de vantagem competitiva duradoura (ALAVI; LEIDNER, 2001). Mais duradoura será essa vantagem competitiva, se nela estiver embutida uma grande dose de conhecimento intrínseco, quanto mais conhecimento criado dentro da própria empresa, mais difícil será a tarefa dos concorrentes de imitá-la.

Dentro desta premissa, a SKILL já vem trabalhando em variações mais elaboradas do Laudo Psicológico, baseado na sua experiência como o SIS e no acesso a outras ferramentas diferenciadas como o Laudo L.A.B.E.L.

4.10 AJUDA MOTIVACIONAL

O conhecimento está ligado de forma íntima e indissolúvel ao ego das pessoas, por esse motivo as pessoas não sentem naturalmente motivadas a compartilhar esse conhecimento (DAVENPORT, 1998). A motivação para esse compartilhamento foi evidenciada de diversas formas na SKILL.

118- Todos querem aprender a fazer laudo, porque se fez dois e deu errado, devolve, não faz mais, porque só começa a receber quem faz certo (DIR01).

119- Na área de RH, você pega os testes e conclui um laudo que você entende de aprovar. Então isso tem ganhos financeiros, porque ganha mais quem faz mais laudo, pois ganha por produtividade. Então, se você leva para casa e faz, você consegue um salário extra (DIR01).

128- Se você consegue dentro de 3 meses alcançar aquela meta superior a 90% de produtividade, ao final desses três meses, você é reembolsado, ou seja, o seu valor por hora trabalhada aumenta. (TEC01).

Pode-se notar que as recompensas não são somente de natureza financeira, elas podem acontecer na forma de reconhecimento público de uma idéia a ser utilizada, como podemos constatar no fragmento abaixo.

130- A gente parabeniza aqueles setores que conseguiram alcançar naquele mês suas metas, quando alguém trouxe algo de inovador para a empresa, isso também é colocado nas reuniões gerais parabenizando. (TEC01).

Com relação às recompensas ao trabalho em grupo observou-se que existem as avaliações e o retorno às equipes em reuniões mensais; contudo não existe necessariamente um reconhecimento financeiro pelo cumprimento dessas metas.

127- [...] Não existe nenhum reconhecimento financeiro pelo trabalho em grupo (GER01).

129- É, você tem o reconhecimento igual aqui. Na reunião geral, toda vez que se mostram os gráficos, o setor recrutamento mais um mês alcançou a sua meta isso é passado para todo mundo, tem esse reconhecimento de todos. Todos os funcionários sabem da eficácia daquele setor, eu acho que isso é um tipo de reconhecimento profissional (TEC01).

Nota-se que os incentivos financeiros e não-financeiros são uma prática bastante utilizada pela empresa, sendo evidenciado um relacionamento direto entre esses incentivos com a implantação do SIS. Por isso, as metas de reconhecimento público profissional e as recompensas financeiras estão diretamente ligadas ao uso eficaz da ferramenta na produção de laudos.

4.11 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS

Apesar da escassez de recursos inerentes às empresas, foi evidenciado nos fragmentos das entrevistas uma prioridade diferenciada no que diz respeito a alocação de recursos financeiros ou de recursos humanos no desenvolvimento e manutenção do SGC.

136- Vamos mexer no SIS este ano, vamos destinar tanto, funciona dessa forma. (GER01).

141- Existe um orçamento destinado ao aprimoramento do SIS, mas não estou ainda a par (TEC03).

O SIS tem um papel de tamanha importância na empresa, que parte do tempo de uma das gerentes é destinado a manter, apoiar e suportar o sistema, de forma a não prejudicar o bom andamento na produção dos laudos psicológicos.

112- Hoje, a supervisão do SIS fica muito comigo além de contar com a ajuda do responsável pela informática que é a pessoa que desenvolveu o sistema (GER01).

113- Eu acho que quem é muito empenhado nessa área é a nossa gerente. Ela tem uma preocupação na qualidade do serviço, [...]. Mas sempre quando eu tenho algum problema ou alguma dificuldade, é a ela que eu recorro e os psicólogos lá embaixo também (TEC01).

Percebeu-se que os funcionários que utilizam o SIS têm plena segurança no que diz respeito à disponibilidade de recursos para o bom andamento do sistema. Isso contribui benéficamente para a disseminação de seu uso na empresa e segurança de seus usuários em cumprir suas atividades apoiadas pelo sistema.

4.12 TREINAMENTO

Identificou-se que a empresa tem como meta do sistema da qualidade que todos os colaboradores participem de, pelo menos, um treinamento ao ano. Contudo não foi verificada uma relação direta desses treinamentos com o SGC.

143- Uma das metas da empresa é que todo o colaborador tenha pelo menos um treinamento (GER01).

144- Nesse planejamento a gente coloca todos os cursos e eventos que a gente quer que estejam presentes. Tem alguns congressos que a gente acha que sejam importantes, então a gente sempre coloca e faz uma análise mesmo de cada colaborador. (GER01).

Na realidade, foram identificadas evidências de que não existe um treinamento formalizado para a utilização do SIS. Entretanto, mesmo sem ter esse treinamento formal, a empresa provê todo apoio aos colaboradores que estão iniciando, por meio do trabalho em pareamento com funcionários mais experientes. Além de disponibilizar uma ampla documentação do procedimento operacional a partir de um fluxograma, onde o colaborador sempre tem ao seu alcance um guia gráfico e auto-explicativo da sua rotina de trabalho no SIS.

148- Nós fizemos o treinamento com a equipe, que estava, na época, e foram gerados manuais explicativos também (TEC03).

149- Hoje, se entrou um colaborador novo na empresa, no próprio setor são dadas as informações para as pessoas (TEC03).

150- Não existe um treinamento formal de utilizar o SIS (TEC03).

151- Ela vai, senta do lado da pessoa e começa a trabalhar junto com esta pessoa. Ela pega a rotina dali em diante. Porque o sistema está bem intuitivo na utilização. Uma das minhas grandes surpresas foi exatamente isso, a pessoa não cria dificuldades depois que pegam e utilizam (TEC03).

Apesar da ausência de um treinamento formal, a empresa supre este fato com um procedimento operacional de fácil entendimento e uma política de trabalho aos pares para apoiar os novos colaboradores até que eles consigam a produtividade adequada por meio da plena utilização do SIS.

Segundo Hasanali (2002), além de treinamentos convencionais, a empresa deverá destinar parte do tempo de seus funcionários ao repasse das melhores práticas de utilização do SGC. Isso a fim de garantir uma maior proficiência de seu uso. Notou-se que essa estratégia de repasse de conhecimento trouxe impactos positivos para a empresa, pois o nível de utilização do SIS e a dependência de seu uso foi amplamente evidenciada, tanto nas entrevistas, quanto nas observações da rotina de trabalho dos psicólogos.

4.13 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

No processo de recrutamento e seleção interno foi constatado que a empresa define claramente o perfil do profissional a ser contratado, como também de suas habilidades e competências.

155- A gente avalia o grau de atenção que essa pessoa tem. A gente mede essa característica que é o nível de atenção de concentrar, o nível de raciocínio e características ligadas a parte comportamental mesmo: características ligadas a relacionamento, ligadas a organização, planejamento, empreendedorismo, iniciativa. (GER01).

158- Precisamos ter habilidades para trabalhar aqui. Acho que tem que ser uma pessoa muito atenta, tem que ser uma pessoa que consegue lidar com vários estímulos ao mesmo tempo. Você tem que dar conta, às vezes, de mais de uma coisa ao mesmo tempo. (TEC01).

No que diz respeito à retenção de talentos, pode-se observar que o SGC tem um papel importante para os profissionais da SKILL. Os empregados consideram um retrocesso na sua carreira profissional trabalhar em uma outra empresa que não possua ferramenta semelhante.

163- Hoje eu não saio da SKILL para trabalhar em outra empresa que não tenha um sistema de laudo psicológico como o SIS, seria um retrocesso na minha carreira (TEC02).

Segundo Hafeez e Abdelmeguid (2003), o SGC deve oferecer, além do conhecimento explícito, também o conhecimento tácito para a empresa, funcionando como um grande atrativo para novos talentos e, principalmente, reter os talentos atuais.

Outra evidência de retenção de talentos foi verificada no que diz respeito a ex-funcionários. Como a maioria das PMEs, a empresa possui um quadro funcional limitado que não suportaria altas demandas esporádicas de trabalho, se não pudesse contar com antigos colaboradores que conhecem bem a forma de trabalho

da SKILL e podem, sob demanda, serem contratados nesses picos de demanda de serviço, como trabalhadores autônomos.

161- Muitos ex-funcionários hoje são clientes (TEC02).

162- O trabalho da gente como consultora é muito a partir da demanda. [...] As pessoas que fazem os laudos externamente são pessoas que já passaram por lá e continuaram prestando um bom serviço. Volta e meia elas voltam. Esse ano teve um encontro dos ex-funcionários. (TEC02).

164- Eu observo que sempre tem um relacionamento muito bom com quem já passou por aqui. [...] Então, tem muitas pessoas que passaram por aqui que hoje trabalham como parceiros (TEC03).

De forma geral, o recrutamento, seleção e retenção de talentos são tratados pela empresa com uma atenção diferenciada. Isso porque pretende-se observar um vínculo permanente de ex-funcionários com a empresa, seja prestando serviço ou seja como cliente contratando os serviços da SKILL, uma vez que reconhece a qualidade dos serviços prestados pela empresa onde já trabalhou.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho de identificar, analisar e descrever como cada fator crítico de sucesso foi tratado no projeto de GC da empresa SKILLS, e quais as possíveis interferências que esse tratamento ocasionou para a implantação do SGC, pode-se destacar algumas descobertas que entende-se trazer um retorno mais relevante para atingir as metas e objetivos da implantação do projeto de GC e consequentemente do SGC.

Apesar de o SGC (SIS – Sistema de Laudo Psicológico), ter sido desenvolvido sem nenhuma orientação para a GC, sua aderência a esses conceitos não deixam nenhuma dúvida de que ele está inserido em um processo de GC bem estabelecido, facilitando assim que o conhecimento fosse trabalhado, armazenado, relacionado e disseminado por toda a corporação de forma eficaz.

Este fato tem permitido que a empresa tenha um diferencial competitivo em relação à concorrência, obtendo atualmente uma posição de destaque em seu setor, e reconhecidamente sendo uma empresa desejada para se trabalhar pelos profissionais da área de psicologia.

Os colaboradores reconhecem que trabalhar com o SIS traz um diferencial profissional, o que indiretamente contribui para reter os talentos na empresa. O SGC também propicia que a empresa mantenha um relacionamento profissional com ex-funcionários como trabalhadores eventuais. Estas iniciativas diminuíram a rotatividade de funcionários retendo o conhecimento na empresa, e em se tratando

de empresas de consultoria, a retenção dos talentos é um dos fatores críticos para seus resultados.

Com estas e as demais descobertas a partir da análise e discussão dos dados, pode-se afirmar que dos onze FCS enumerados por Wong (2005), somente o que diz respeito à Estratégia e Propósito, não foi evidenciado preocupação por parte da empresa. A ausência de um planejamento estratégico, fez com que a empresa alongasse o prazo de implantação do projeto SIS, uma vez que as metas e propósitos não estavam inicialmente definidas.

Dos dez FCS em que foram encontradas as evidências, a SKILLS trabalhou de forma mais efetiva os FCS (a) Liderança Gerencial, (b) Tecnologia da Informação, (c) Métricas, (d) Ajuda Motivacional, (e) Treinamento e (f) Recrutamento e seleção de pessoas. O que foi suficiente para que a empresa alcançasse seus objetivos na implantação deste projeto.

O Projeto de implantação do SIS – Sistema de Laudo Psicológico iniciou-se em 2002, sendo finalizado em janeiro de 2010, este prazo de oito anos para atingir-se as metas planejadas inicialmente, é demasiadamente longo, tendo em vista a o nível de complexidade do sistema desenvolvido. O fato deste projeto não ter nascido a partir de um planejamento estratégico bem definido certamente contribuiu com este prazo tão alongado.

Outro fator que poderia ter abreviado este prazo, é a ausência de um direcionamento formal e teórico da Gestão do Conhecimento, lembrando que este projeto foi tratado somente como um projeto de automação de um processo produtivo da empresa, sem nenhuma orientação a Gestão do Conhecimento.

Não obstante, pode-se afirmar que, mesmo o projeto não sendo conduzido como um projeto de GC, a empresa, de forma empírica, abordou os outros dez FCS citados pela teoria de referência desta pesquisa. Isso contribuiu de forma direta para que a implantação do SGC fosse efetuada a cumprir e, até superar os objetivos inicialmente definidos. Hoje, pode-se afirmar que o SIS – Sistema de Laudo Psicológico - é utilizado amplamente pela empresa e tornou-se um diferencial competitivo, trazendo resultados efetivos para a empresa e fazendo com que os concorrentes tentem copiá-lo, mesmo que de forma incipiente.

Segundo Caldeira e Oliveira (2008), a implantação da GC prioriza as dimensões de contexto interno, conteúdo, processo e contexto externo. Nenhum dos onze FCS trabalhados nesta pesquisa aborda o contexto externo da empresa, isto ocorre em função da utilização de uma literatura de referência que não o aborda de forma explícita, sendo sua importância evidente em função da massificação do uso da internet, que é uma reconhecida fonte de conhecimento para tal contexto.

Espera-se que estudos futuros possam ampliar esta pesquisa, complementando o modelo de fatores críticos de sucesso, considerando uma dimensão externa à empresa e também ampliando o número de casos a serem estudados, com a finalidade de se contrapor experiências diferenciadas sobre este tema.

Do ponto de vista acadêmico, espera-se, com este estudo, contribuir para o entendimento sobre processos de implantação de um SGC em PMEs. Assim também fomentando a discussão acerca dos ativos intangíveis dessas empresas e do desenvolvimento de um perfil profissional dos colaboradores, por meio da GC. Além de discutir acerca dos fatores críticos que envolvem um processo de implantação de um SCG em PMEs.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M. ; LEIDNER, D.E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Minnesota, V. 25, N. 1, p. 107-136, 2001.
- ARGOTE, L. ; MCEVILY, B. e REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: Na integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, Pennsylvania, V. 49, N. 4, p. 571-582, 2003
- BARCLAY, R.O ; MURRAY, P. **What is Knowledge Management**. Knowledge praxis, 1997. Disponível em: <<http://www.media-access.com/whatis.html>>. Acesso em: 13 abr. 2009.
- BLUMENTRITT,R ; JOHNSTON, R. Towards a Strategy for Knowledge Management. **Technology Analysis & Strategic Management**, V. 11, N. 3, p. 287-300, 1999.
- CALDEIRA, M. ; OLIVEIRA, M. Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, V. 7, N. 1, p. 34-43, 2008
- CALDAS, M.P. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes?. **RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV**, São Paulo, V. 6, N. 4, p. 2-12, 1999.
- CARVALHO, I.M. ; MEDEIROS, J.J. Aspectos da liderança para criação de conhecimento numa organização de alta tecnologia, **Anais EnANPAD 2006**, Salvador-BA, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- DAVENPORT, T.H. ; DE LONG, D.W. ; BEERS, M.C. Successful knowledge management projects, **Sloan Management Review**, Massachusetts, V. 39 N. 2, p. 43-57, 1998.
- DEAL, T.E. ; KEDDEDY, A.A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**, Massachusetts: Addison-Wesley, p.3-19 e p.107-127, 1982.
- FLEURY, M.T.L. Cultura Organizacional: os modismos, as pesquisas, as intenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo V.24., N.1, p3-9, 1989.
- FOLEY, J. **10 previsões para cloud computing**, 2009. Disponível em: <<http://cwconnect.computerworld.com.br/cloudcomputing/2009/09/09/10-previsoes-para-cloud-computing>>. Acesso em: 04 out. 2009,
- GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. Metrics for knowledge management process. **International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management**, 2006.
- HAFEEZ, K. ; ABDELMEGUID, H. Dynamics of human resource and knowledge management. **Journal of the Operational Research Society**, V. 54 p.153-64, 2003.

HASANALI, F. **Critical success factors of knowledge management**, 2002. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2009.

HERSCHEL, R. ; NEMATI, H.R. Chief knowledge officer: Critical success factors for knowledge management. **Information Strategy: The executive's journal**, summer, p. 37-45, 2000.

HOLSAPPLE, C.W. ; JOSHI, K.D. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. **Journal of Strategic Information Systems**, V. 9 N. 2, p. 235-261, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro, 2003

LIEBOWITZ, J. Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. **Knowledge and Process Management**, V. 6 N. 1, p. 37-40, 1999.

MINAYO, M.C.S(Org); DESLANDES, S.F.; NETO, O.C.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**, Petrópolis-RJ : Vozes, 1994.

NONAKA, I. Dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, V. 5, N. 1, p. 14-37, 1994

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. Nova York: Orford University Press, 1995.

ROCKART, J.F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, V. março-abril, p. 81-93, 1979.

ROVERE, R.L. **As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: implicações para políticas de inovação** In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S., Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999

SCHEIN, E. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, p.70-96, 1985.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Boletim estatístico das micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro, 2005

SKYRME, D. ; AMIDON, D. The knowledge agenda. **Journal of Knowledge Management**, Inglaterra, V. 1, N. 1, p. 27-37, 1997.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

SVEYBI, K.E. **A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

STONEHOUSE, G. ; PEMBERTON, J. Learning and knowledge management in the intelligent organisation. **Participation and Empowerment: An International Journal**, V. 7, N. 5, p. 131-44, 1999.

TERRA, J.C. **Gestão do conhecimento** : O grande desafio empresarial, São Paulo: Negócio, 2000.

_____ **Gestão do conhecimento** : 7 dimensões e 100 práticas gerenciais, 2007. Disponível em: <[http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents /GC -_7 Dimens%C3%B5es e 100 pr%C3%A1ticas gerenciais.pdf](http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/GC_-_7_Dimens%C3%B5es_e_100_pr%C3%A1ticas_gerenciais.pdf)>. Acesso em: 21 jul. 2009.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.

VAN BEVEREN, J. A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge. **Journal of Knowledge Management**, V. 6 N. 1, p. 18-23, 2002.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**, São Paulo : Atlas, 2006.

WONG, K.Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and médium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, V. 105 N. 3, p. 261-279, 2005.

YAHYA, S. ; GOH, W.K. Managing human resources toward achieving knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, Inglaterra, V. 6 N. 5, p. 457-68, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos, Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

1. PERFIL DO RESPONDENTE

- Identificação (será identificado o nível hierárquico, ex. Ger-01 ou Tec-02)
- Cargo
- Sexo
- Tempo de empresa
- Idade
- Tipo de trabalho (Operacional, Comercial ou Administrativo)
- Nível Hierárquico (Diretoria, Gerência, Coordenação ou Operacional)
- Escolaridade

2. PERSPECTIVAS E IMPLICAÇÕES.

- Me fale sobre as atividades da empresa de consultoria.
- Você considera que essas atividades são intensivas em conhecimento?
Por que?
- Como o conhecimento e a GC é percebida nesse contexto?
- Me fale do projeto de GC da empresa (setores afetados, tipos de conhecimento, objetivos esperados e alcançados).
- Como esse projeto influenciou suas atividades na empresa?

3. LIDERANÇA GERENCIAL E APOIO.

- Como a Direção da empresa se envolveu e se envolve com a GC?

- Quais são as características mais marcantes das lideranças da empresa envolvidas com o projeto de GC?
- Quais características você considera relevante e que não são percebidas por você em seus líderes.
- Como os subordinados percebem a atuação das lideranças nesse contexto.

4. CULTURA.

- Descreva que tipo de mudança de comportamento você percebeu após a implantação da GC? A empresa incentivou esta mudança ou foi espontânea?
- Explique como acontece o compartilhamento de informações na empresa e se existe algum tipo de dificuldade.
- Como é feita a análise e solução de problemas de trabalho?

5. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO;

- Qual sua opinião sobre as ferramentas de TI usadas pela empresa? Descreva antes e depois do projeto de GC.
- Como funciona a política de segurança da informação, todos têm acesso a todas as informações ou existem restrições? Quais restrições?

6. ESTRATÉGIA E PROPÓSITO.

- Como você participa do planejamento estratégico da empresa?
- Descreva como é feito o planejamento estratégico da empresa, e como a GC está inserida nele (relacionamento)?

7. MÉTRICAS.

- Como a empresa mede os resultados da GC?
- Como a empresa mede as competências e conhecimentos dos seus colaboradores?

8. INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

- Existe um responsável bem definido que responde pelos processos de GC? Quais as suas atribuições.

9. PROCESSOS E ATIVIDADES.

- Como a empresa captura, armazena, dissemina e aplica o conhecimento relevante?

10. AJUDA MOTIVACIONAL.

- Como funciona a avaliação de desempenho individual e o reconhecimento profissional?
- E o desempenho de equipes de trabalho, como é avaliado e reconhecido?

11. RECURSOS.

- Como funciona a gestão financeira dos projetos? E do projeto de GC seguiu este padrão?
- Como a GC afetou a sua divisão de tarefas e a sua administração de tempo na empresa?

12. TREINAMENTO.

- Como funciona o planejamento de treinamentos da empresa? Quais as habilidades que a empresa busca desenvolver com estes treinamentos?
- Como as competências dos funcionários são desenvolvidas e alinhadas com as necessidades estratégicas da organização?

13. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.

- Quais os critérios e habilidades que são levados em conta no processo de contratação de funcionários?
- Como a organização se articula para a retenção de talentos?
- Como os ex-funcionários se relacionam com a empresa após sua saída?