

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EMPRESARIAL: contextualização macroeconômica
da gestão do conhecimento na perspectiva da cultura organizacional e do
compartilhamento do conhecimento em grandes empresas**

Dissertação de Mestrado

JOÃO PEDRO KRUTSCH NETO

Florianópolis
2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

JOÃO PEDRO KRUTSCH NETO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EMPRESARIAL: contextualização macroeconômica
da gestão do conhecimento na perspectiva da cultura organizacional e do
compartilhamento do conhecimento em grandes empresas**

Dissertação submetida à Universidade Federal
de Santa Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Engenharia e Gestão do
Conhecimento.

Orientador: Prof. Gilberto Montibeller Filho, Dr.

Colaborador: Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.

Florianópolis

2008

JOÃO PEDRO KRUTSCH NETO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EMPRESARIAL: contextualização macroeconômica
da gestão do conhecimento na perspectiva da cultura organizacional e do
compartilhamento do conhecimento em grandes empresas**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, especialidade em Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 21 de Dezembro de 2007.

Prof. Roberto Carlos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Gilberto Montibeller Filho, Doutor
Orientador

Prof. Mário de Souza Almeida, Doutor
Colaborador

Prof. Luiz Alfredo Silveira, Doutor
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Valdir Alvim, Doutor
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Fialho, Doutor
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Quero registrar a minha gratidão a todos que me ajudaram, me deram força, incentivo, apoio, para vencer mais esta etapa da minha vida, por tantas vezes difícil, cheia de etapas, porém, estimulante, cheia de vitórias e principalmente de realizações pessoais.

Em especial...

Aos meus pais e irmãos.

Ao meu orientador Prof. Gilberto Montibeller Filho.

Ao Pe. Domingos Volney Nandi.

Ao meu Tutor e Colaborador Prof. Mário de Souza Almeida.

Aos meus amigos, Fernando, Enildo, Geziel, Vivian, Cinthya.

Em especial ao meu grande amigo Evaldo.

De modo particular, ao meu amigo Marcelo Macedo, pela valiosa contribuição e sugestões. A todos os amigos de mestrado e doutorado do EGC.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e todo o seu corpo docente, principalmente ao Prof. Gregório, Prof. Neri, Prof. Pacheco, Prof. Fialho.

Meu mais que especial agradecimento ao secretário do EGC, querido amigo Airton.

À Associação de Pós Graduandos da UFSC, APG/UFSC.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela graduação e pós-graduação. Obrigado a todos os funcionários que me acompanharam e me ajudaram nestes anos de UFSC.

À Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

À empresa Eletrosul Centrais Elétricas S.A.

Aos executivos que participaram da pesquisa.

Aos membros da banca.

SUMÁRIO

<i>LISTA DE FIGURAS</i>	6
<i>LISTA DE QUADROS</i>	7
<i>LISTA DE SIGLAS</i>	8
<i>RESUMO</i>	9
<i>ABSTRACT</i>	10
<i>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</i>	11
1.1 Objetivo geral	13
1.2.1 Objetivos específicos	13
1.2 Justificativa	13
1.3 Procedimentos metodológicos	15
1.4 Delimitações do trabalho	17
1.5 Coleta e análise dos dados	18
1.6 Instrumento de pesquisa	19
1.7 Apresentação, análise e interpretação das variáveis de pesquisa	20
1.8 Guia de referência da pesquisa	20
1.9 Postura do pesquisador	21
1.10 Organização do trabalho	21
<i>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</i>	23
2.1 Análise da teoria dos Ciclos de Kondratieff na perspectiva da gestão do conhecimento e do desenvolvimento sustentável	23
2.1.1 Ciclos longos e desenvolvimento econômico na abordagem neo-schumpeteriana	24
2.1.2 Ciclos longos da economia mundial	26
2.1.3 Considerações sobre um novo ciclo, ou, o V Kondratieff	28
2.1.5 Ondas de transformações na sociedade e a gestão do conhecimento	32
2.2 Conceituando e caracterizando a gestão do conhecimento empresarial	37
2.2.1 Gestão do conhecimento nos negócios	38
2.2.2 Objetivos da gestão do conhecimento	39
2.2.3 Questões que a gestão do conhecimento procura responder	40
2.2.4 Os tipos de conhecimentos na empresa	40
2.2.5 Diferença entre dado, informação e conhecimento.	41
2.2.6 Definição de conhecimentos estratégicos	42
2.2.7 Espiral de criação do conhecimento	42
2.2.8 Proteção do conhecimento	44
2.3.1 Modelo teórico de gestão do conhecimento	46
2.3.1.1 Estrutura	48
2.3.1.2 Ações	51
2.3.1.3 Conversão do conhecimento	52
2.3.1.4 Ativos intangíveis	55
2.3.2 Metodologia de gestão do conhecimento	57
2.4 Compartilhamento do conhecimento	59
2.4.1 O compartilhamento presente na conversão do conhecimento	59
2.4.2 Estratégias para o compartilhamento de conhecimento	60
2.4.3 As práticas de compartilhamento do conhecimento formais e informais	62

2.5 Caracterizando a cultura organizacional sob a perspectiva do compartilhamento do conhecimento _____	63
2.5.1 Organizações e a cultura organizacional _____	63
2.5.2 Obstáculos culturais para o compartilhamento do conhecimento organizacional _____	65
2.5.3 Elementos que constituem a cultura organizacional _____	66
2.5.4 Elementos culturais que influenciam o compartilhamento do conhecimento _____	68
2.5.4.1 Espaços físicos e virtuais _____	69
2.5.4.2 Política de recursos humanos _____	69
2.5.4.3 Meios de comunicação _____	70
2.5.4.4 Sistema gerencial administrativo _____	71
2.5.4.5 Processos de tomada de decisão _____	72
2.5.4.6 Socialização dos novos colaboradores _____	72
2.6 Fase da mudança cultural _____	73
<i>CAPÍTULO 3 A ELETROSUL</i> _____	76
3.1 Elementos da cultura organizacional da empresa _____	76
3.2 Cenário setorial _____	78
3.3 Análise do conceito, importância e motivação para a gestão do conhecimento _____	80
3.4 Análise da percepção sobre o tema compartilhamento do conhecimento _____	81
3.5 Análise das práticas de compartilhamento do conhecimento _____	87
3.6 Análise dos elementos da cultura organizacional que influenciam no compartilhamento do conhecimento _____	93
3.6.2 Meios de comunicação _____	95
3.6.3 Processos de tomada de decisão _____	97
3.6.4 Política de recursos humanos _____	98
3.6.5 Sistema gerencial administrativo _____	100
<i>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</i> _____	103
4.1 Conclusões _____	103
<i>REFERÊNCIAS</i> _____	106
<i>BIBLIOGRAFIA</i> _____	111
<i>APÊNDICES</i> _____	113
APÊNDICE A: Questionário 1 _____	113
APÊNDICE B: Questionário 2 _____	115
APÊNDICE C: Questionário 3 _____	116
APÊNDICE D: Roteiro de entrevista _____	118
APÊNDICE E; Artigos publicados _____	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Ciclos longos ocorridos na economia mundial.....	28
Figura 2.2 – As ondas Kondratieff.....	32
Figura 2.3 – Ondas de transformações na sociedade.....	35
Figura 2.4 – O conhecimento criado por intermédio de uma espiral.....	45
Figura 2.5 – Criação do conhecimento nas organizações.....	46
Figura 2.6 – Camadas de um modelo de gestão do conhecimento.....	48
Figura 2.7 – Itens que compõem um modelo de gestão do conhecimento.....	50
Figura 2.8 – Fluxograma do ambiente organizacional.....	52
Figura 2.9 – Espiral do conhecimento e modos de conversão.....	55
Figura 2.10 – Modelo de gestão do conhecimento empresarial.....	59
Figura 3.1 – Logomarca da organização.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Ciclos longos e sucessivas ondas de mudanças.....	29
Quadro 2.2 – Comércio mundial.....	32
Quadro 2.5 – Compartilhamento nos quatro modos de conversão do conhecimento.....	62
Quadro 2.6 – Práticas de compartilhamento de conhecimento.....	64
Quadro 2.7 – Elementos culturais e suas características.....	70
Quadro 2.8 – Elementos que constituem a cultura organizacional.....	79
Box 3.1 – Resumo das análises: percepção do compartilhamento.....	89
Box 3.2 – Resumo das análises: compartilhamento do conhecimento.....	95
Box 3.3 – Resumo das análises: o ambiente.....	96
Box 3.4 – Resumo das análises: meios de comunicação usados.....	98
Box 3.5 – Resumo das análises: a tomada de decisões.....	100
Box 3.6 – Resumo das análises: incentivo para o compartilhamento.....	102
Box 3.7 – Resumo das análises: sistema gerencial administrativo.....	103
Box 3.8 – Resumo das análises: socialização dos novos membros.....	104

LISTA DE SIGLAS

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
GC – Gestão do Conhecimento
PRC – Programa de Repasse de Conhecimento
MFT_GC – Membro da Força Tarefa de Gestão do Conhecimento
SC – Santa Catarina
PIB – Produto Interno Bruto
SARS – Síndrome Respiratória Aguda
EBC – Economia Baseada no Conhecimento
KBE – *knowledge Based Economy*
MVA – Mega Volt Ampere
ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico
PND – Plano Nacional de Desestatização
ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
SESI – Serviço Social da Indústria
PAR – Plano de Ampliação e Reforma
PDET – Plano Determinativo de Expansão de Transmissão
EXECT. – Executivo
BI – *Business Intelligence*
GED – Gestão Eletrônica de Documentos
GDI – Gestor Digital de Informações
MCC – Manutenção Centrada em Confiabilidade
MBA – *Master in Business Administration*
PGM – Planejamento Geral de Manutenção
PMDR – Plano Diretor Empresarial de Melhorias e Reforços
PRAD – Programa de Prevenção do Álcool e Outras Drogas
PRAD – Programa de Gestão avançada para Diretores
SAGE – Sistema Aberto de Gerenciamento de Energia
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso
ERP – Enterprise Resource Planing

RESUMO

Esta dissertação se propôs a analisar características da cultura organizacional de uma empresa de grande porte e seus reflexos na formação de um sistema de gestão do conhecimento. Nesse sentido, o estudo buscou verificar a percepção dos colaboradores, as práticas adotadas e a influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento na empresa. Buscou-se, também, revelar a interdisciplinaridade existente entre a cultura da organização e o desenvolvimento da GC. Para atingir os propósitos acima referidos, o estudo partiu do geral para o específico, por meio de um levantamento teórico sobre a teoria dos ciclos de desenvolvimento econômico e seu vínculo com a ascensão do paradigma da gestão do conhecimento; do modelo teórico de gestão do conhecimento; compartilhamento do conhecimento e cultura organizacional. Na parte empírica, foram obtidos dados sobre a importância da GC para a empresa, o conceito, a principal motivação da empresa para a implantação de um modelo de GC na organização, práticas utilizadas, a percepção dos executivos quanto ao compartilhamento do conhecimento. Partiu-se do pressuposto de que é necessário entender os elementos da cultura que influenciam o compartilhamento do conhecimento, concebendo a cultura organizacional como uma interpretação coletiva da realidade para subsidiar formas de trabalhar a GC na empresa. Metodologicamente, esclareceu-se o enfoque teórico por meio de bibliografia, artigos científicos e documentos da organização. Na parte empírica utilizou-se, questionários, entrevistas e a observação do ambiente pesquisado. Os resultados refletem que a importância da GC, está em integrar os conhecimentos relevantes para a empresa. O compartilhamento do conhecimento é considerado pelos executivos importante e necessário para a empresa. As práticas de compartilhamento, mais utilizadas são: conversa, correio eletrônico, palestra, reunião; *Benchmarking* interno e externo; Gestão de documentos da qualidade e de P&D; *Workshop* de alinhamento de resultados de P&D; Relatório Anual de Administração; Projeto Eletrosul 2010 – auto-avaliação da Gestão; Programa de repasse do conhecimento – PRC; Portal empresarial: *internet, intranet*; Pesquisa de satisfação do cliente; Informativos "Jornal da Eletrosul" e "Saiba"; *Lotus Notes*. Os elementos da cultura organizacional que influenciam no compartilhamento do conhecimento de forma mais positiva são os artefatos visíveis e virtuais, o sistema de comunicação, e a tomada de decisões. Os elementos culturais que influenciam o compartilhamento de forma mais negativa foram: o sistema gerencial administrativo, as políticas de recursos humanos e a seleção e socialização de novos membros. Dessa forma, o trabalho apresenta uma contribuição, fornecendo subsídios à empresa para a elaboração de sua estratégia de mudança cultural, facilitando as fases iniciais de implantação do projeto de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: contextualização macroeconômica da gestão do conhecimento, gestão do conhecimento, cultura organizacional, compartilhamento do conhecimento.

ABSTRACT

This dissertation proposes to analyze the characteristics of a large company's organizational culture and reflections made from the formation of its knowledge management system. In this context, the study searches to illustrate the perception of the employee, adopted practices and the influence of organizational culture on the company's knowledge behavior. This research also has as objective to reveal the existent interdisciplinary between the organization's culture and the development of Knowledge Management. To realize these objectives, this study begins with a theoretical examination of economic devolvement theory and its connection with the advent of Knowledge Management; the theoretical model of Knowledge Management; organizational culture and the sharing of knowledge. The empirical section provides information about the importance of Knowledge Management to a company, its concept, principal motivations for a company to implement a knowledge management model, utilized practices, and executive perceptions about the sharing of knowledge and the influence of organizational culture on the process of sharing knowledge. With the presumption that it is necessary to understand the cultural elements that influence the sharing of knowledge, this research conceptualizes organizational culture as a collective manifestation that promotes knowledge management in the company. The methodology utilized was, to first clarify the theoretical focus through a robust bibliography, including scientific articles and documents from the studied organization. The empirical segment utilized questionnaires, interviews and observation. The results reveal that the importance of Knowledge Management is the integration of relevant knowledge from various sources in the organization. Executives consider the sharing of knowledge important and necessary for the well being of the company. Knowledge sharing practices most utilized are: conversations; electronic mail; lectures; meetings; internal and external Benchmarking; the management of R&D and quality documents; alignment of R&D results workshop; Annual Administration Report; *Projeto Eletrosul 2010*, an auto-evaluation of the company's management; the Knowledge Passing Program, the enterprise's portal: internet and intranet; client satisfaction survey; company's informative publications, *Jornal da Electrosul* and *Saiba*; and Lotus Notes. The elements of organizational culture that have the most positive influences on the sharing of knowledge were: visible and virtual artefacts; communication systems and decision making. The cultural elements that most negatively influenced the sharing of knowledge were the managerial administration system, human resource department politics, and the selection and socialization of new employees. In this way, the present work offers a valuable contribution, to any organization, by identifying considerations that should be made during the elaboration of a cultural change strategy that would consequently facilitate the implementation of a Knowledge Management project.

Key words: Macroeconomic context of knowledge management; knowledge management; organizational culture; knowledge sharing.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Neste início de século XXI, observa-se uma sociedade na qual o conhecimento tornou-se um fator de suma importância no ambiente competitivo das organizações. O conhecimento tem sido importante há muito tempo, porém gerenciá-lo de forma intencional, além de ser uma inovação, está revolucionando o modo de gestão das organizações. Como resultado dessas mudanças, surge uma série de metodologias e instrumentos desenvolvidos para auxiliar na utilização desse conhecimento, de modo a gerar valor para a organização. A gestão do conhecimento (GC), neste cenário, passa a ser considerada um instrumento essencial para a manutenção da competitividade das organizações.

Esse processo representa uma mudança cultural profunda se comparada à era anterior, altamente individualista, com foco nos ativos tangíveis da organização, baseada na produção em massa, no capital financeiro e na mão de obra, com pouca valorização do ser humano e que tinha o trabalho como fonte de riqueza. Hoje, as pessoas deixam de ser apenas uma peça na engrenagem que move o processo produtivo da empresa, para assumir uma importância estratégica, sendo um dos elementos fundamentais do processo de gestão do conhecimento, (ROSSATTO, 2003).

Nesse contexto, o tema cultura organizacional passa a ser uma questão essencial no estudo do ambiente organizacional. Por tratar do comportamento humano, a cultura organizacional acaba servindo como um fundamento explicativo das ações coletivas ou mesmo individuais que ocorrem nas organizações. A gestão do conhecimento, por sua vez, envolve o trabalho humano, com o relacionamento humano e seus vários elementos intangíveis. O processo de gerenciamento do conhecimento passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo a pessoa que detém o conhecimento, é ela quem decide se o compartilha ou não. Essa dinâmica configura-se em um problema ou desafio a ser superado dentro da organização, e tem como elemento fomentador a cultura organizacional (COSTA E GOUVINHAS, 2005).

Nesse sentido, identificar as peculiaridades da cultura organizacional, fornece elementos que podem subsidiar formas de trabalhar os imperativos da Gestão do Conhecimento dentro das organizações. Apesar da multiplicidade de fatores e elementos envolvidos na questão da cultura organizacional, essa se configura como um importante elemento na busca da gestão do conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2000).

O conhecimento tácito encontra-se diretamente relacionado com a cultura organizacional pelo fato de ser composto, em grande parte, pelos elementos presentes na psique do indivíduo. Ele faz parte da sua noção de interpretar a realidade, pois essa interpretação é necessária para a construção da ação. O agir, por sua vez, também necessita muitas vezes da participação do conhecimento explícito. Sendo assim, a construção do conhecimento pleno, tácito + explícito, envolve diretamente os aspectos essenciais da cultura organizacional presentes na psique dos membros da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Portanto, será mediante a construção de um consenso que se obterá um agir favorável à gestão do conhecimento. É por meio da criação de uma superestrutura cultural que a gestão do conhecimento obterá um elemento que possibilite a sua continuidade e conseqüente efetivação, passando a ser o novo padrão de comportamento dentro da organização (RICHTER, 2002).

A questão da mudança da cultura organizacional, da era industrial “atual”, para a cultura organizacional da era do conhecimento, está sendo diretamente influenciada por essa nova forma de gestão, ou seja, pela gestão do conhecimento. Segundo Richter (2002), a mudança cultural não pode deixar de ter como foco o seu objetivo principal, o de transformar o modelo interpretativo dos integrantes da organização em um elemento de promoção e suporte dos imperativos da gestão do conhecimento. Entre eles, o principal elemento é o compartilhamento dos conhecimentos, sejam eles tácitos (implícitos) e explícitos. Esse é um dos fatores que envolvem a gestão do conhecimento, portanto, sua prática torna-se imprescindível, uma vez que, de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove o seu compartilhamento (STEWART, 1998).

Assim, considera-se que, na empresa em estudo, o momento é inicial, ou seja, de planejamento e implantação de um modelo de gestão do conhecimento, na qual a análise da cultura organizacional, neste contexto é muito importante, pois exerce influência direta nas ações da força tarefa de GC. De acordo com as considerações levantadas, a pergunta de pesquisa que incentiva este estudo é: Como se caracteriza a influência da cultura organizacional sobre o compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de grande porte do setor de energia elétrica de Santa Catarina?

A pergunta problema motiva o levantamento de uma hipótese de pesquisa. Com base em Nandi (2005), a hipótese decorre de uma suposição feita na tentativa de explicar uma

realidade existencial que se desconhece. Trata-se de uma suposição de caráter provisório, devendo, portanto, ser testada para se verificar sua validade.

Neste trabalho, supõe-se, então, que a cultura organizacional da empresa favorece o compartilhamento do conhecimento.

1.1 Objetivo geral

Avaliar a influência da cultura organizacional sobre o compartilhamento do conhecimento em uma empresa de grande porte do setor de energia elétrica de Santa Catarina.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Descrever a importância da Gestão do Conhecimento com base em uma contextualização macroeconômica dos ciclos de desenvolvimento econômico de longo prazo;
- b) Identificar o conceito, a importância e a principal motivação, para a implantação da gestão do conhecimento na organização em estudo;
- c) Identificar as práticas de compartilhamento do conhecimento utilizadas atualmente na empresa, objeto do estudo;
- d) Analisar a percepção dos executivos da empresa sobre o tema compartilhamento do conhecimento e os elementos da cultura organizacional que o influenciam na organização.

1.2 Justificativa

A sociedade, atualmente, vem mudando muito rapidamente, trazendo consigo novas oportunidades para os negócios, mudando hábitos de consumo e padrões de comportamento, demandando cada vez mais flexibilidade e capacidade de adaptação das organizações. Dentro desse cenário, uma das principais características das empresas de sucesso é que elas são aptas a se desenvolver, ou moverem-se das antigas competências para as novas, as quais podem ser fundamentalmente diferentes.

As empresas que conseguem sustentar vantagem competitiva por longo tempo, são justamente aquelas capazes de moldar ciclos tecnológicos, por meio da criação de fluxos de inovação. Portanto, para superar os desafios contemporâneos é imprescindível que a empresa identifique esses ciclos tecnológicos, que afetam decisivamente seu mercado presente e futuro, (TUSHMAN; ANDERSON; O'REILY *apud* VASCONCELOS *et al* , 2006, p. 25).

A inovação permite à empresa manter-se tecnologicamente atualizada e melhor capacitada para enfrentar a concorrência. Segundo Drucker (1997), na sociedade do conhecimento, a maior parte da riqueza será gerada pela introdução de inovações e pela capacidade de agregar conhecimento aos produtos e serviços oferecidos. Nessa nova sociedade, os pilares das empresas seriam modificados. O significado da produção passa a ser o conhecimento que, a priori, é de propriedade dos trabalhadores do conhecimento e, por isso mesmo, facilmente transportável.

A partir dessa reflexão, fundamenta-se a preocupação, cada vez maior, das organizações em estruturar esse conhecimento, esse ativo intangível, de forma a compor a sua base de criação do conhecimento organizacional. De acordo com Vasconcelos *et al* (2006), nesta nova concepção, o conhecimento organizacional deve deixar de ser somente singular ao indivíduo. Porém, para apropriar-se coletivamente desse ativo, as organizações precisam personalizá-lo, transformá-lo em saber autêntico instalado, deixando de lado o plano individual. Em função disso, gerenciar esse conhecimento passa a ser a preocupação dos gestores nessa nova sociedade.

O estímulo e adoção de práticas de compartilhamento do conhecimento trazem vantagens competitivas para as organizações. No entanto, muitas organizações enfrentam dificuldades quando decidem promover esse compartilhamento. Na prática, o compartilhamento do conhecimento corporativo esbarra, na maioria das vezes, em questões culturais que acabam exigindo mudanças de valores pessoais e organizacionais. Mesmo aquelas organizações que já possuem gerentes do conhecimento trabalhando para esse fim, reclamam da tendência humana de não querer compartilhar conhecimento. Por outro lado, empresas que obtêm sucesso no compartilhamento do conhecimento são as que contemplam, além da infra-estrutura tecnológica, uma cultura direcionada para o compartilhamento do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; GROTO, 2001).

Na literatura sobre gestão do conhecimento e no meio empresarial que já estuda a GC, é *mister* a afirmação de que para se construir um processo de gestão do conhecimento de sucesso, consistente e duradouro, é necessária a presença de três elementos fundamentais: Cultura Organizacional (pessoas); Gerenciamento da Informação (tecnologia); e Processos de

Negócios (ANGELONI, 2002). A cultura organizacional aparece como um dos alicerces da Gestão do Conhecimento e constitui-se no foco deste trabalho.

Mudanças culturais significativas podem demandar, aproximadamente, cinquenta por cento (50%) do esforço total de implantação de um modelo de GC e erros nessa etapa, são responsáveis por, aproximadamente, cinquenta por cento (50%) dos fracassos na implantação de modelos de gestão do conhecimento (HARRIS *et al. apud* ROSSATTO, 2003).

Davenport e Prusak (1998) apontam que a cultura organizacional aparece como um dos fatores que influenciam a prática do compartilhamento do conhecimento, podendo favorecê-la ou inibi-la diretamente. Sveiby (2000) afirma que o mais importante é mudar a cultura da organização frente ao conhecimento.

Assim, a mudança cultural, através da sensibilização e comunicação, é um pré-requisito para a implantação da gestão do conhecimento. Para Cozer (2002), a mudança da cultura organizacional, através da motivação, da sensibilização e da comunicação, é questão chave para uma bem sucedida gestão do conhecimento.

Deste modo, justifica-se o interesse em estudar os temas: contextualização macroeconômica da Gestão do Conhecimento; modelo teórico (filosófico) de Gestão do conhecimento empresarial; compartilhamento do conhecimento e cultura organizacional. A temática é interessante e muito importante, tanto do ponto de vista acadêmico, quanto do empresarial, pois em termos práticos, os resultados alcançados podem servir de subsídios para a organização analisada, saber quais elementos de sua cultura estão influenciando, de forma mais negativa ou positiva, o compartilhamento do seu conhecimento, em termos teóricos, através do avanço do conhecimento, os temas aqui abordados e sua interação justificam o interesse pelo assunto, visto que não se dispõem de muitos estudos (teórico – empírico) sobre eles.

1.3 Procedimentos metodológicos

Nesta sessão, apresenta-se o referencial metodológico que direcionou o processo de pesquisa, bem como os procedimentos e critérios adotados nas diferentes etapas, desde a escolha do tema, escolha da organização, pesquisa bibliográfica, coleta e análise dos dados. A metodologia, adotada para a realização da presente dissertação, compreende a observação de procedimentos que podem ser divididos em quatro fases principais:

A primeira, e mais importante, foi a escolha do tema estudado. Nela, levaram-se em consideração as aspirações pessoais do pesquisador, bem como a importância do assunto

abordado e sua relevância dentro da área de concentração do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

A segunda fase foi a escolha da organização empresarial pesquisada. Essa foi escolhida pela hipótese inicial, da mesma ser uma empresa da era do conhecimento e, principalmente, por estar desenvolvendo estudos sobre gestão do conhecimento.

A terceira fase compreende um levantamento bibliográfico referente ao tema da pesquisa, discutida pelos principais estudiosos da área. Os dados utilizados foram obtidos através de diversas fontes disponíveis como: livros, periódicos, revistas especializadas, teses e dissertações, eventos e outros materiais disponibilizados por professores e colegas de pós-graduação.

A quarta etapa inclui a aplicação do questionário e entrevista com executivos da empresa, bem como a coleta de dados efetuada diretamente a partir de relatórios e documentação interna e da observação do ambiente pesquisado.

Durante os procedimentos de pesquisa não houve interferência direta no processo de gestão da empresa, os quais foram realizados de acordo com o cronograma acordado com a mesma e finalizados no prazo da dissertação. Buscou-se, ao final deste estudo, reunir subsídios teóricos e empíricos sobre os temas abordados, procurando relacionar a teoria e a prática da gestão do conhecimento nas organizações através do caso real de uma empresa de grande porte.

Nesta pesquisa, o método de abordagem utilizado foi o qualitativo. A pesquisa qualitativa parte do princípio de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, existe uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa. Nesse caso, o sujeito-observador é parte integrante do processo do conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro, é constituído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas relações (SILVA, 2004, p. 104).

Schein (1982) recomenda a utilização de abordagem qualitativa em pesquisas de cultura organizacional. Segundo o autor, esse método permite o diálogo entre o *insider* e *outsider*. Também afirma que, quando se consideram as variáveis analisadas, em particular a cultura organizacional e seus elementos constitutivos, o método qualitativo fornece a fundamentação necessária para se buscar conhecer e compreender significados que não tem oportunidades de serem expressos nos métodos quantitativos.

De acordo com Grotto (2001), o método qualitativo oferece maior oportunidade de se pesquisar, minuciosamente, como os elementos da cultura organizacional influenciam no compartilhamento do conhecimento. Permite, também, uma maior aproximação entre o pesquisador e o entrevistado, pois as informações obtidas são mais detalhadas, tendo como consequência maior validade da pesquisa.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo teórico empírico, com o método de procedimento do tipo estudo de caso. O estudo de caso, conforme definição de Yin (2001, p. 23), “é uma indagação empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto da vida real, quando as fronteiras entre fenômenos contemporâneos e contexto não estão claramente evidentes e no qual fontes múltiplas de evidência são usadas”.

A escolha da abordagem do tipo estudo de caso caracterizou-se pela necessidade de um estudo do objeto investigado, de maneira a permitir conhecimento detalhado sobre o mesmo. Esse método, empregado neste estudo exploratório-descritivo, teve como propósito obter informações e conhecer o fenômeno através da exploração para, posteriormente, poder descrever a realidade sobre o tema da pesquisa.

1.4 Delimitações do trabalho

Este trabalho está delimitado quanto ao tema de estudo, espaço do estudo e seus participantes. Quanto ao tema, o mesmo é limitado na abordagem de quatro macro-categorias: contextualização macroeconômica da gestão do conhecimento; gestão do conhecimento no âmbito das organizações; compartilhamento do conhecimento e cultura organizacional.

Quanto ao espaço de estudo, o mesmo deu-se em uma empresa pública do setor de energia elétrica sediada na cidade de Florianópolis, SC. Já a delimitação quanto aos participantes, indica que são os sujeitos envolvidos no estudo, nesse caso, tratando-se de executivos da empresa analisada.

Por tratar-se de uma empresa pública de grande porte, não sendo possível, além de dispensável, entrevistar a totalidade de seus colaboradores, optou-se por analisar apenas alguns membros considerados estratégicos. A amostra é composta por seis (6) elementos. Três (3) membros que compõem a força tarefa de gestão do conhecimento (MFT_GC), ou seja, executivos que trabalham direta e efetivamente, com a gestão do conhecimento na organização e três (3) executivos, que não fazem parte da força tarefa de GC.

O critério para a escolha dos mesmos deu-se da seguinte forma: três por serem membros da equipe denominada Força Tarefa de Gestão do Conhecimento e por trabalharem diretamente com os processos de planejamento e execução das ações relativas à GC na empresa. Os outros três participantes foram escolhidos por não fazerem parte da força tarefa de GC.

Acreditou-se que, dessa forma, seria possível revelar a interdisciplinaridade existente entre a cultura da organização e a implantação da GC. Vale ressaltar que as questões formuladas foram as mesmas para os participantes dos dois grupos, mudando somente a sua finalidade para cada um de seus membros, de acordo com a situação no momento.

1.5 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi realizada em duas etapas principais, sob a condição de dados primários e secundários. Dados primários, segundo Mattar (1996), são dados coletados através de observação direta com as técnicas de observação livre e não participante, de entrevista semi-estruturada e guiada, bem como de questionário dirigido. Os dados primários são aqueles que, até então, não foram coletados e podem ser evidenciados no estudo empírico, através da aplicação de questionário ou entrevistas.

Dados secundários, segundo Mattar (1996), são dados coletados através da análise de documentos e de bibliografia. Foram coletados os dados secundários através de várias fontes como: livros, artigos, teses, dissertações, periódicos e revistas eletrônicas especializadas. O levantamento dos dados secundários permite ao pesquisador obter maiores informações sobre o tema, detectar possíveis alterações ocorridas no decorrer do tempo, manter-se atualizado sobre o assunto e priorizar fatores relevantes e novos que merecem atenção.

Na etapa de coleta dos dados primários, foram realizados diversos contatos pessoais com a gerente do setor, que é membro da força tarefa de gestão do conhecimento da organização, tem a função de patrocinadora do processo de GC. Foi explicada a natureza da pesquisa, ficando acordado que essa seria feita através de questionários (apêndices A, B e C) enviados, por meio eletrônico, aos gerentes de setor, os quais também faziam parte da força tarefa de GC da empresa, entrevista e da análise de documentação interna.

As entrevistas com os executivos da organização foram realizadas com base num roteiro semi-estruturado (apêndice D). Nesse roteiro estavam contempladas questões sobre o significado e importância da gestão do conhecimento, percepção e práticas de compartilhamento do conhecimento, bem como questões sobre alguns elementos da cultura

organizacional que influenciam no compartilhamento do conhecimento na empresa. O roteiro teve por objetivo guiar o tema, permitindo que o entrevistado se expressasse livremente sobre o assunto. Esse tipo de entrevista, segundo Nunes Silva (2004), é empregado em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida pelo entrevistado. Com o consentimento dos entrevistados, optou-se por gravar as entrevistas.

A gravação tem uma função de registro de dados sempre que algum conjunto de ações humanas é complexo e difícil de ser descrito, compreensivamente, por um único observador, enquanto ele a desenvolve. Conforme Bauer e Gaskell (*apud* NUNES SILVA, 2004), a gravação possibilita transcrição das informações pelo pesquisador, para posterior discussão com os participantes das atividades gravadas, para que se tenha uma melhor compreensão dos aspectos referentes ao objeto do estudo.

Na terceira etapa da coleta de dados, sob a condição de dados primários, foi iniciada a observação e análise de uma estratégia real de gestão do conhecimento, recentemente elaborada pela organização. No tratamento dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

Para Triviños (1987), o processo de análise de conteúdo consiste na organização e catalogação dos dados para em seguida haver sua interpretação. Para Minayo (*apud* GROTO, 2001), o tratamento do material conduz à teorização sobre os dados coletados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aponta de singular como contribuição. A análise dos dados desta pesquisa aconteceu numa etapa distinta, após a sua coleta. O período de tempo de coleta dos dados primários aconteceu entre setembro de 2006 a março de 2007.

1.6 Instrumento de pesquisa

Chama-se de instrumento de pesquisa o que é utilizado para a coleta de dados, como o questionário e as entrevistas. Esses dois instrumentos têm em comum o fato de serem constituídos por uma lista de indagações que, respondidas, dão ao pesquisador as informações de que ele necessita. A diferença entre um e outro, é ser o questionário feito de perguntas e entregue por escrito ao informante, o qual deve respondê-las, também por escrito; na entrevista as perguntas são feitas oralmente, quer a um indivíduo em particular, quer a um grupo e as respostas são registradas, geralmente, pelo próprio entrevistador (UNIVERSIDADE SANTA CECÍLIA, 2004).

Os questionários e as entrevistas possuem técnicas próprias de elaboração e aplicação, as quais precisam ser obedecidas, como garantias para sua validade e fidedignidade. A entrevista é um diálogo preparado com objetivos definidos e uma estratégia de trabalho. O questionário é um conjunto de questões pré-elaborado, sistemático e sequencialmente disposto em itens que constituem o tema de pesquisa (UNIVERSIDADE SANTA CECÍLIA, 2004).

1.7 Apresentação, análise e interpretação das variáveis de pesquisa

Com a intenção de atingir os objetivos propostos, a análise dos elementos levantados na pesquisa realizada, junto aos membros da força tarefa de gestão do conhecimento e executivos da empresa pesquisada, embasado nas teorias apresentadas no capítulo 2. As ferramentas utilizadas para a realização da pesquisa foram questionário e entrevista (anexos).

Na interpretação dos dados optou-se por trabalhar, com o material obtido, obedecendo a dois modos metodológicos distintos: o primeiro consistiu na análise de discurso das informações, e o segundo foi a análise de conteúdo, utilizando como base elementos do discurso dos referidos entrevistados. O método da análise de discurso, utilizado para a análise das entrevistas, permite a inferência do discurso dos entrevistados, não apenas os seus comportamentos manifestados, como também aspectos comportamentais que possam estar no interior desses sujeitos (GODDOI, 2001 *apud* SILVEIRA, 2006).

No presente estudo, buscou-se encontrar no discurso e postura dos entrevistados, além das manifestações explícitas em relação aos temas abordados, características implícitas que tivessem relação com a cultura organizacional e o compartilhamento do conhecimento.

1.8 Guia de referência da pesquisa

Com o intuito de auxiliar nas respostas, ao abordar o problema central, utilizaram-se algumas questões centrais, que colaboraram para a realização desta pesquisa. São elas:

- a) Qual é o conceito de gestão do conhecimento para a organização foco?
- b) Por que a gestão do conhecimento é importante para essa empresa?
- c) Qual a principal motivação da empresa para a implantação da Gestão do Conhecimento?
- d) Qual é a percepção sobre o compartilhamento do conhecimento pelos membros da força tarefa de gestão do conhecimento da empresa? E pelos executivos da empresa?

- e) Quais as práticas de compartilhamento de conhecimento utilizadas na empresa atualmente?
- f) Qual é a influência de elementos da cultura organizacional (artefatos e criações visíveis, sistema de comunicação, política de recursos humanos, sistema gerencial administrativo, processo decisório, processo de socialização de novos membros) no compartilhamento do conhecimento?

1.9 Postura do pesquisador

Para a análise da cultura corporativa, Fleury (1988) propõe a distinção de três posturas que o pesquisador pode assumir, sendo elas a empiricista, a antropológica e a clínica:

- a) na postura empiricista, o pesquisador é um fotógrafo da realidade social, considerando a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais;
- b) já a postura do pesquisador que persegue as correntes antropológicas (cognitiva, simbólica, estrutural) busca uma aproximação com a realidade social da vida organizacional perguntando sobre o significado de condutas, práticas e formas simbólicas;
- c) na postura clínica, a demanda da pesquisa parte da própria organização, ou seja, cabe ao pesquisador entender e ajudar a organização.

Neste caso específico, a cultura está sendo analisada como uma variável dependente e interna, considerando ser a organização uma produtora de cultura. Portanto, a postura assumida pelo pesquisador é a postura empiricista, pois tem como objetivo verificar e analisar os elementos culturais da empresa pesquisada que influenciam na prática do compartilhamento do conhecimento.

1.10 Organização do trabalho

Na introdução são apresentados o tema, o problema, a hipótese, os objetivos, a justificativa teórica, os procedimentos metodológicos e a estrutura da dissertação. No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica que sustenta a problemática da dissertação, abordando temas como: contextualização macroeconômica da gestão do conhecimento, modelo teórico de gestão do conhecimento empresarial, compartilhamento do conhecimento e cultura organizacional, tendo como intuito dar sustentação teórica à contribuição proposta. No

capítulo 3 é apresentada a organização, a análise e a interpretação das variáveis de pesquisa. Foram levantados dados sobre a percepção de executivos da empresa estudada acerca do tema e das práticas de compartilhamento do conhecimento atualmente utilizadas na organização, e foram verificados os elementos da cultura organizacional que o influenciam. No capítulo 4 apresentam-se as conclusões e recomendações para a empresa, assim como para trabalhos futuros.

No conjunto, estes capítulos formam uma visão integrada, entre os fundamentos teóricos que norteiam as transformações na sociedade, e seu vínculo com os processos de gestão do conhecimento e a cultura organizacional, com enfoque para um dos desafios da gestão do conhecimento, a promoção da cultura de compartilhamento do conhecimento dentro das organizações.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho tem o propósito de abordar a teoria econômica dos Ciclos de Kondratieff, a fim de contextualizar a ascensão dos paradigmas da gestão do conhecimento e do desenvolvimento sustentável. Para atingir o objetivo proposto, parte-se de uma apresentação dos Ciclos de Kondratieff, avaliando o possível enquadramento da gestão do conhecimento (GC) e do desenvolvimento sustentável (DS) nessa abordagem.

O estudo revela que na era do conhecimento e da sustentabilidade, um conjunto de inovações, entre elas a gestão do conhecimento, consolidam-se para compor um conjunto de elementos, ou seja, uma onda de inovações que virá a responder por um novo ciclo longo de desenvolvimento econômico na economia mundial, ou seja, o V (quinto) Kondratieff.

Este novo ciclo longo tem como elemento fomentador a economia fundamentada no conhecimento. O estudo procura mostrar a interface existente entre as teorias e proporcionar subsídios teóricos fundamentais para a compreensão do cenário atual e de tendências futuras.

2.1 Análise da teoria dos Ciclos de Kondratieff na perspectiva da Gestão do conhecimento e do desenvolvimento sustentável

Até o presente, de certa forma, tem-se privilegiado a visão da gestão do conhecimento e suas implicações, com grande ênfase no âmbito das organizações. De igual modo, fala-se da necessidade de um desenvolvimento sustentável, como forma de conter os impactos gerados pelas organizações e pelo estilo de vida consumista, sobre a natureza. Porém, é importante também avaliar estas questões sob a lógica da Economia (no nível macro), com o intuito de compreender a origem dos fenômenos observados. Este trabalho inicia com um estudo sintético dos ciclos econômicos de longa duração, conhecidos como Ciclos de Kondratieff. O intuito é demonstrar a interface existente entre o novo ciclo ou o quinto (V) Kondratieff, com a ascensão dos paradigmas da gestão do conhecimento e do desenvolvimento sustentável.

Montibeller-Filho (2007) afirma que a economia capitalista, tanto no nível macro quanto no micro, não possui comportamento regular, contínuo ou linear. Ao contrário, sua evolução, normalmente, acontece em forma de movimentos cíclicos. Entre os muitos tipos de movimentos cíclicos que podem ser estudados, os mais importantes são os ciclos de curta duração ou Ciclos de Kitchin (3-5 anos); os de média duração ou Ciclos de Juglar (7-11 anos); e os de longa duração ou Ciclos de Kondratieff, com periodicidade em torno de 45- 60 anos.

O autor ressalta, ainda, que a descoberta da existência dos ciclos contribuiu significativamente para a consolidação do caráter científico do pensamento em economia. É possível visualizar, nesses movimentos, os elementos essenciais de periodicidade e recorrência. A presença da regularidade dos fenômenos torna possível estabelecer leis econômicas, identificar as suas causas e fazer previsões. Nesse sentido, o estudo dos ciclos é totalmente justificado, pois é através da percepção das regularidades nos fenômenos sociais e nos da natureza que a ciência estabelece as suas leis de acontecimentos.

Nessa perspectiva, a consideração dos movimentos de longa duração é um dos principais meios para compreender o funcionamento da economia, suas relações estruturais, identificar os fatores responsáveis pela contração de um determinado ciclo e, principalmente, as causas que levaram aos seus períodos expansionistas que, em última análise, configuram as fases do processo de desenvolvimento econômico.

Essas considerações, de certa forma, pretendem referenciar a posição atual acerca do componente institucional no desenvolvimento econômico, que pode significar a refutação da antiga e superada concepção de desenvolvimento, que imprime a primazia do crescimento da economia sem considerar os possíveis resultados sociais e ambientais negativos.

Atualmente, um princípio assumido, sob a perspectiva assustadora dos efeitos da degradação ambiental em todo o mundo, é que a maioria das sociedades humanas almeja a transformação de suas condições econômicas e sociais em sua forma mais abrangente, contemplando também as condições ambientais nas quais está implícita a noção de equidade intergeracional, ou seja, a preocupação com as futuras gerações, configurando a noção de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (MARTÍNEZ-ALIER, 1998; MONTIBELLER-FILHO, 2007).

2.1.1 Ciclos longos e desenvolvimento econômico na abordagem neo-schumpeteriana

Neste estudo toma-se por base a teoria do desenvolvimento econômico, a nosso ver, mais relevante e atual, que leva em consideração o aspecto institucional como um elemento de fundamental importância para o desenvolvimento. Trata-se do modelo neo-schumpeteriano – institucionalista do desenvolvimento econômico. Nessa abordagem, o desenvolvimento econômico somente acontece com o desenvolvimento tecnológico e inovações que estão

intimamente vinculados às condições econômicas e ao aparato institucional (AREND, 2004; ROJAS, GADELHA *apud* MONTIBELLER-FILHO, 2007).

É importante observar que essa abordagem tem como referência básica o estudo dos ciclos longos ou ciclos Kondratieff na economia. Os ciclos econômicos são formados por um período de expansão seguido de um período de retração (descenso). Cada um desses períodos é subdividido em duas fases. Os períodos expansionistas apresentam a fase de recuperação ou decolagem e, na seqüência, a de prosperidade. Os períodos de desaceleração são compostos de fase de recessão e depois depressão econômica. O desenvolvimento ocorre nas duas primeiras fases do ciclo. Um modelo de desenvolvimento explica a evolução da economia até o momento do auge do ciclo. A partir de então, a economia perde seu dinamismo, iniciando a fase de esgotamento do modelo. O esgotamento completo do modelo é verificado quando não é mais realizado investimento produtivo privado, segundo as premissas do modelo vigente, e a economia encontra-se em depressão ou estagnada (SCHUMPETER, 1982; MANDEL, 1986; SILVA, 2004; MONTIBELLER-FILHO, 2007).

Sob o enfoque da abordagem neo-schumpeteriana institucionalista, o destaque da análise encontra-se no que se pode chamar de uma Economia da Mudança Tecnológica, que coloca a firma como elemento central na dinâmica capitalista. É na firma (nível microeconômico) que está o processo inovativo. Esta por sua vez, é o motor das transformações estruturais no capitalismo, entendidas em seu nível mesoeconômico (mutação da estrutura industrial dos locais e países) e macroeconômico (determinação do crescimento e desenvolvimento econômico) - (AREND, 2004).

Neste contexto, aspectos econômicos interagem com os componentes do aparato institucional, e somente a convergência positiva, isto é, o ajustamento das instituições públicas, governamentais e não governamentais, ao interesse social na área econômica, pode levar ao desenvolvimento. Aqui, a visão de instituição inclui todo o arcabouço político, jurídico, ideológico e comportamental, que expressa os interesses sociais do período histórico considerado (AREND, 2004; MONTIBELLER-FILHO, 2007).

O novo paradigma concebido como desenvolvimento sustentável pode expressar o desejo da sociedade por uma situação em que o econômico, o social e o ambiental sejam tomados de maneira equânime. Portanto, não basta mais ao economista, bem como ao administrador, pensar no crescimento econômico, no avanço tecnológico, inovações e nas instituições, sem pensar na revolução tecnológica e institucional necessária para destinar à população renda ampliada, produtos que economizam energia e materiais cujo processo produtivo contribua para preservar o meio ambiente (MONTIBELLER-FILHO, 2003).

2.1.2 Ciclos longos da economia mundial

O economista russo Nicolai Kondratieff (1892-1938) verificou estatisticamente a ocorrência de dois ciclos longos e meio na economia capitalista mundial, a partir de 1790 até meados do século XX. O economista austríaco Joseph Schumpeter, em estudos publicados posteriormente à morte de Kondratieff, por volta de 1940, apontou a ocorrência de três ciclos longos completos e, em homenagem ao descobridor, sugeriu dar a esse movimento da economia o nome de Ciclos Kondratieff. Mais recentemente, outro autor, Ernest Mandel, desenvolveu vasto trabalho sobre o tema e confirmou a existência de quatro ciclos longos no capitalismo, até por volta de 1990. Atualmente, especula-se intensamente, em vários estudos pelo mundo, sobre o novo ciclo, ou o V Kondratieff na economia mundial (RODRIGUES, 2006; MONTIBELLER FILHO, 2007; AREND, 2004). A figura 1 apresenta uma caracterização, simplificada, dos Ciclos de Kondratieff ocorridos na economia capitalista mundial a partir de 1790, até meados de 1990.

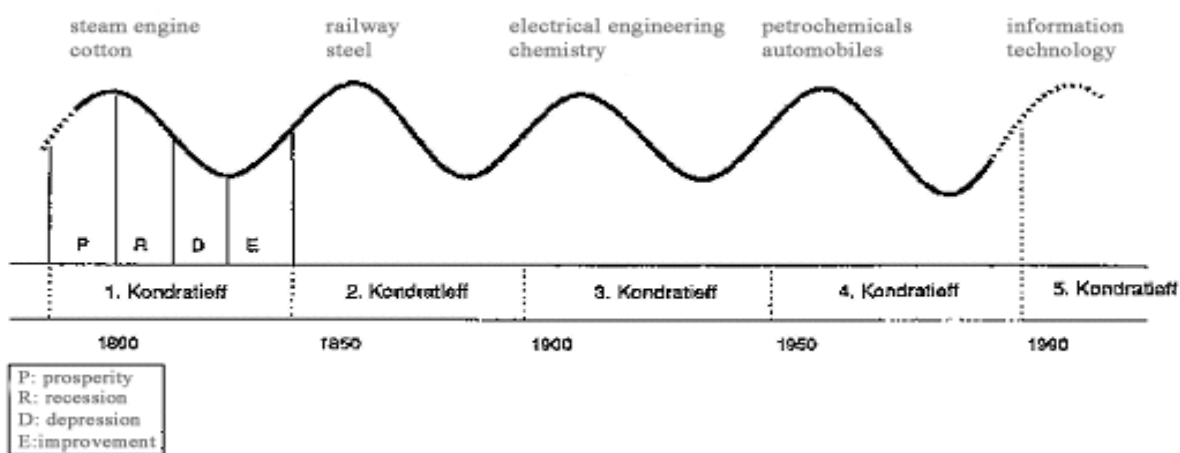


Figura: 2.1 ciclos longos ocorridos na economia mundial

Fonte: www.philramble.wordpress.com/tag/science/

Observa-se que cada onda tem uma inovação tecnológica correspondente. Portanto, após a comprovação científica da ocorrência dos ciclos Kondratieff, a atenção dos economistas volta-se para a compreensão das causas deste fenômeno. A partir dos trabalhos de Schumpeter, a explicação para o desenvolvimento econômico reside essencialmente nas ondas de inovações, dentre as quais se destacam as tecnológicas. Assim, atualmente no estudo

dos ciclos, procura-se apontar as suas inovações correspondentes, ou seja, o fator-chave, responsável pela onda de desenvolvimento (FREEMAN e PEREZ, 1988).

Nesse sentido, o surgimento de um novo paradigma tecno-econômico não pode ser entendido sem a presença de um fator-chave correspondente. De acordo com Arend (2004), o fator-chave tem que proporcionar uma queda rápida nos custos relativos, mas também tem que ter uma disponibilidade de oferta muito grande, por um tempo relativo e apresentar claro potencial de uso em todos os processos e produtos do sistema produtivo. A cada novo paradigma tecno-econômico, esse fator-chave tem que ser produzido por um conjunto de indústrias.

O quadro 2.1 relaciona os quatro Ciclos Kondratieff comprovados pela ciência econômica e já considera a entrada de um V Kondratieff, a partir dos anos de 1990, mediante a tecnologia básica da microeletrônica.

TEMPO	Ondas de Kondratieff	Ciência, Tecnologia, educação e Treinamento.	Transporte e comunicação	Sistemas de Energia	Fator-chave Universal
I Ciclo 1780-1840	Revolução industrial; fatores de produção para tecidos.	Aprendizagem, <i>learning by doing</i> , sociedade científicas.	Canais, estradas de carruagens.	Energia das águas.	Algodão.
II Ciclo 1840-1890	Idade da energia a vapor e estradas de ferro.	Engenheiros civis e mecânicos, educação primária em massa.	Canais, estradas de ferro, telégrafo.	Energia do vapor.	Carvão, ferro.
III Ciclo 1890-1940	Idade da eletricidade e da siderurgia.	Laboratórios industriais de P&D, química e eletricidade, laboratórios-padrão.	Estradas de rodagem, telefone.	Eletricidade.	Aço.
IV Ciclo 1940-1990	Idade da produção em massa (fordismo) de automóveis e materiais sintéticos.	P&D industrial e governamental em larga escala, educação superior em massa.	<i>Highways</i> , rádio e TV, empresas aéreas.	Óleo.	Óleo, plásticos.
V Ciclo 1990...	Idade da microeletrônica e das redes de computadores.	Redes de dados, redes globais de P&D, educação a longo prazo e treinamento.	<i>Information highways</i> , redes digitais.	Gás-óleo.	Microeletrônica.

Quadro 2.1 – Ciclos longos e sucessivas ondas de mudanças.

Fonte: Freeman (*apud* MONTIBELLER FILHO, 2007).

Observa-se que, entre 1780 e 1840, o fator chave da economia foi o algodão, beneficiando as fábricas de tecidos; em seguida, de 1840 a 1890, o fator chave foi o carvão e ferro, quando a indústria de transportes mudou a estrutura de custos relativos da economia.

No terceiro período, de 1890 a 1940, caracterizado pela industrialização pesada, o fator chave foi o aço. No quarto período, de 1940 a 1990, foi a energia, particularmente o petróleo, que alavancou o paradigma da produção em massa (fordista). A partir de 1990 o fator chave é o microprocessador (*chip*) – elemento central da indústria microeletrônica responsável pelo surgimento do paradigma da informação.

2.1.3 Considerações sobre um novo ciclo, ou, o V Kondratieff

Para Freeman e Perez (1988), a época atual seria a da emergência de um quinto (V) Kondratieff, também definido como Kondratieff da informação e comunicação, cujos setores fundamentais seriam os computadores, os bens de capital eletrônicos, assim como os equipamentos de telecomunicações, as fibras ópticas, a robótica, os novos materiais (dos quais, as cerâmicas) e os serviços de informação. A cibernética, representada basicamente pelo segmento da informática – desde a produção de aparelhos até a programação e uso de computadores e sistemas de comunicação – constitui a inovação tecnológica mais relevante presente neste início de século XXI. Nesse ciclo, teria um peso muito relevante a produção, a gestão e a difusão de informações. O fordismo, organização de produção típica do período anterior, seria então destronado por sistemas de produção flexíveis (MONTIBELLER-FILHO, 2000; SILVA, 2004).

Freire (2004) afirma que a expansão do V Kondratieff iniciou em 1993 e deverá terminar em 2020. Com aproximadamente 30 anos de duração, será baseado na informática, redes digitais e na internet. Para o autor, há indicativos que o sexto ciclo longo seja atrelado ao avanço da biotecnologia, ao transporte que utilizará trens por levitação magnética e computadores biológicos. Ressalta-se, no entanto, que estas são previsões, pois está se comentando algo para além de 2020.

Nesse sentido Montibeller-Filho, (2007) ressalta que, para que um conjunto (ou nova onda) de inovações venha a provocar um ciclo longo, ele tem que ter a capacidade de alterar profundamente as condições socioeconômicas e propiciar crescimento continuado e significativo da economia. Portanto, a comprovação da ocorrência de um V Ciclo Kondratieff só pode ser feita depois de transcorrido o período de tempo correspondente. Entretanto, a entrada de um novo ciclo é observável pelos impactos que as inovações estão produzindo na economia.

Na busca por uma resposta sobre a entrada em um novo ciclo longo, Montibeller Filho (2007) fez uma comparação dos dois indicadores considerados mais relevantes para avaliar o

ambiente macroeconômico, em termos de movimento cíclico de longa duração, na economia mundial, a saber: os dados de produção industrial e as taxas de crescimento do comércio mundial (MANDEL, 1986).

Tomando por base os dados da produção industrial da economia americana a partir de 1850, quando essa se tornara o centro da economia capitalista, observa-se que ocorreram taxas de crescimento superiores a 5% a.a., nos períodos de expansão de todos os ciclos que se seguiram. Usando como parâmetro essas taxas de crescimento e comparando-as com o crescimento dessa mesma economia (americana) a partir das décadas de 1980-1990, verifica-se que a taxa de crescimento, nestas duas últimas décadas (1980 e 1990), girou em torno, ou pouco ultrapassou a 3% a.a. Isso corresponde a média registrada nos períodos de retração dos ciclos anteriores.

Em relação ao crescimento do PIB (produto interno bruto) americano, no período 1980 – 1990, este girou em torno de 3,5% a.a. Numa fase mais recente, 2000 – 2004, a análise aponta comportamento irregular na economia americana, com taxas oscilando em torno de 3% a.a. Ou seja, as taxas recentes continuam bastante inferiores às observadas nos períodos de expansão dos ciclos anteriores, que foram superiores a 5% a.a.

O comércio mundial, que é o outro indicador da atividade econômica, mostra que no período entre 1965 – 1973 (fase expansionista do IV Kondratieff) registrou-se crescimento de 15% a.a. no valor das suas transações. Comparando-os com um período mais recente, entre 1985 – 2003, a taxa não ultrapassou os 8%. A análise dos dados revela pouca expressividade do crescimento da economia mundial durante esse período (MANDEL 1986; BANCO MUNDIAL, 2004; MONTIBELLER FILHO, 2007). Para facilitar o entendimento dessas declarações, observe-se o quadro 2.2..

A análise dos dados apresentados descaracteriza uma fase de recuperação e entrada em um novo ciclo longo. Resumindo, observa-se atualmente, e desde a década de 1990 a microeletrônica, a informática, a rede mundial de computadores e a comunicação via satélite como as inovações mais relevantes nesta virada de século e de milênio. Estaria então a economia mundial no V Kondratieff? Segundo Montibeller Filho (2007), para alguns autores essa tecnologia está possibilitando semelhante resultado, mas para outros ela não está tendo a capacidade de causar impactos expressivos na economia. Todavia, “a análise de poucos, porem significativos dados permitem dar uma resposta prévia, indicando uma maior probabilidade de que isso não está acontecendo” (ibidem, p. 35).

Taxa de crescimento do valor transacionado	
Período	% a.a.
1965-1973	15
1965-1984	13
1985-2003	8

Quadro 2.2: comércio mundial.

Fonte: FMI, Delfin Neto (2004) (apud MONTIBELLER-FILHO, 2007).

Para contribuir com a análise do Professor Montibeller, apresenta-se a seguir a figura 2.2, na qual pode ser observada a evolução dos Ciclos de Kondratieff, de meados de 1790, até a atualidade:

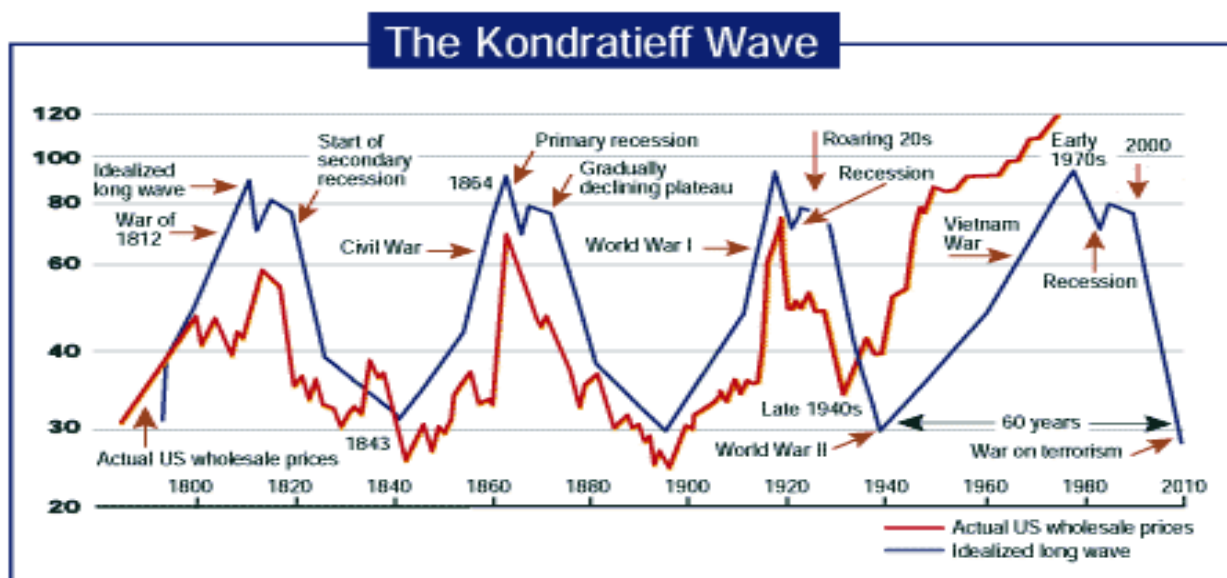


Figura 2.2 As Ondas Kondratieff.

Fonte: www.ldusa.com/roger/kond_overview.htm

Observa-se através da evolução do gráfico que, atualmente, ainda está correndo a depressão do IV Kondratieff. Nesse contexto, no início de 2003 ocorreu um período de incertezas, que se agrava atualmente, causado pela Guerra no Iraque, tendo como efeito direto o aumento do preço do petróleo, as alianças internacionais e a retração do fluxo de capitais e investimentos. A síndrome respiratória aguda (SARS), epidemia que atingiu diversos países do leste asiático, também refletiu negativamente sobre o nível de atividade econômica mundial. Isso tudo contribui para descaracterizar a entrada em um novo período expansivo (SILVA, 2004; DEVEZAS, LINSTONE, SANTOS, 2005).

Ressalta-se que, para uma afirmação mais precisa, é necessário efetuar pesquisas adicionais, além de um transcurso de tempo maior para observação do fenômeno. De qualquer maneira esse apanhado permite uma maior compreensão do cenário atual e fornece subsídios para a tomada de decisões, tanto macro quanto microeconômicas.

2.1.4 O V Kondratieff, megatendências e ambientalismo

Com base em Montibeller Filho (2004) e considerando o que foi apresentado anteriormente, pode-se pensar no tema central da economia em sua relação com o meio ambiente. Em uma breve revisão histórica, evidencia-se que essa relação sempre foi conflituosa, acentuando-se nas décadas de 1950 a 1970, com a economia global atingindo elevadas taxas de expansão.

No período mencionado, o paradigma é o desenvolvimento econômico, conceito em que era considerado bom que a economia tivesse a capacidade, por si só, de alcançar resultados e avanços sociais significativos, não havendo preocupação com a questão ambiental. A preocupação com o meio ambiente, até por volta de 1950, estava restrita aos cientistas; na década seguinte, o ambientalismo é marcado pela atuação das organizações não-governamentais (ONGs); nos anos 70 o sistema político passa a integrar o movimento, a favor da criação de agências estatais de meio ambiente.

As décadas de 1980 e 1990 representam para a economia mundial, assim como para os países subdesenvolvidos, um longo período de retração que sobreveio ao ciclo expansivo. Porém, a retração da economia não refletiu em diminuições do impacto ambiental; ao contrário, a política econômica adotada é de cunho neoclássico, em que a relação do Estado (regulador e fiscalizador) e o corte de custos nas empresas conduzem ao aprofundamento da problemática ambiental.

Nesse período amplia-se a atuação da sociedade em torno das questões ambientais, e por volta de 1980 o Relatório Brundtland apresenta o conceito de sustentabilidade. Na década seguinte, fruto do crescente interesse social pela qualidade ambiental, algumas empresas passam a encontrar um segmento próprio de mercado, que valoriza e dá preferência a seus produtos por terem sido processados segundo critérios que preservem a qualidade do meio ambiente. Passa a haver certa convergência real entre a economia e o meio ambiente, latente no primeiro conceito, ou seja, no eco desenvolvimento, criado nos anos de 1970.

A partir do ano 2000, configura-se um ambientalismo multissetorial e complexo, envolvendo os mais diversos setores da administração pública, da iniciativa privada e a

sociedade como um todo, de diferentes formas. Sob a ótica das atividades econômicas, essas formas configuram-se basicamente em restrições, exigências e incentivos legais ambientalistas, surgimento e consolidação de um segmento de mercado para produtos ambientalmente corretos, bem como na formação de um mercado de bens e serviços destinados às empresas que necessitam cumprir exigências ambientais ou adequar-se estrategicamente ao novo mercado.

O paradigma da sustentabilidade permeia, atualmente, as mais diversas esferas: o meio científico, empresarial e social. Ele pressupõe a gestão ambiental e, portanto, abre um campo de pesquisas científicas e de trabalhos técnicos. Sob essas várias formas de extravasamento para as diferentes atividades, o desenvolvimento sustentável consolida-se para compor, juntamente com outros tipos de inovação, entre elas a gestão do conhecimento, um conjunto de elementos que, podendo conjecturar-se à vista das regularidades históricas observadas, responderão pelo início do V Ciclo de Kondratieff. (MONTIBELLER-FILHO, 2007).

2.1.5 Ondas de transformações na sociedade e a gestão do conhecimento

A visão econômica sobre mudanças e ciclos de desenvolvimento gerou, na literatura gerencial recente, o conceito de que as transformações da sociedade acontecem em forma de ondas. Para Tofler (1983), estas ondas são reflexos das mudanças de valores, crenças e comportamentos da sociedade e mudam a forma como as empresas atuam e competem. Verifica-se, conforme mostra a figura 2.3, a passagem da onda agrícola e industrial para a onda da informação e do conhecimento.

Na figura 2.3 podem ser observadas as ondas de mudanças, sua duração e a curva de informação que as acompanha, onde se verifica que, nessa visão, vive-se atualmente uma nova onda de mudança ou uma nova era, chamada de Era da Informação e Conhecimento. Pode-se verificar na figura acima que, na era da informação e conhecimento, a ênfase está fundamentada nos ativos intangíveis, em que o foco principal é a construção do conhecimento.

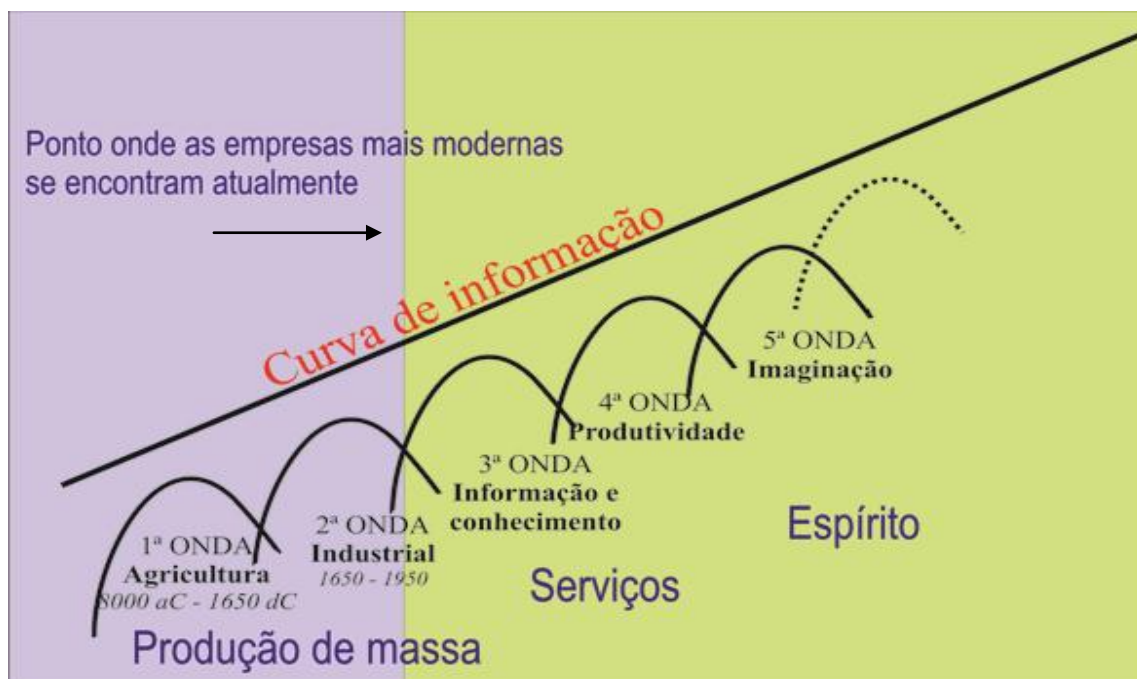


Figura 2.3 Ondas de transformações na sociedade

Fonte: Adaptado de Tofler (1983); Lynch e Kordis (1998); Vasconcelos *et al* (2006).

As teorias, basicamente, apontam para a mudança do ambiente competitivo através do surgimento de novos processos de mercado, nos quais o recurso econômico básico não é mais o capital, os recursos naturais ou o trabalho, mas o conhecimento (DRUCKER, 1998). A ênfase dessa linha de pensamento está na acumulação de capital intelectual, fazendo surgir um novo conceito de organização, aquela moldada sob os pressupostos da maximização e alavancagem do conhecimento, que são as bases das novas fontes de vantagem competitiva (STEWART, 1998). Portanto, o conhecimento passa a ser o novo motor da economia, desenhando um novo cenário sob a perspectiva da economia do conhecimento.

Estas organizações, algumas vezes definidas como organizações de aprendizagem (SENGE, 1990), ou organizações do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), terão novas formas de estruturação, de organização, com sistemas e processos diferentes dos padrões da era industrial. Em função desse novo cenário (pós-industrial) as empresas têm um interesse real, de ordem financeira, no desenvolvimento da capacidade cognitiva dos recursos humanos, e a administração de recursos humanos evoluirá nesta direção.

Portanto, a partir de 1990, o modelo pós-industrial e o conceito de aprendizagem organizacional ganharam espaço no campo de estudos, assim como inspiraram novas práticas organizacionais e ferramentas de administração, entre elas, a gestão do conhecimento. Esse modelo se consolidou e passou a ser incorporado no discurso das empresas e dos

administradores, passando a ser fonte de legitimidade, substituindo o discurso anterior. (VASCONCELOS *et al*, 2006).

Crescimento, desenvolvimento e inovação são faces da mesma moeda, um não existe sem o outro, principalmente neste início de terceiro milênio, na economia do conhecimento, no qual o mundo tem se organizado em redes. A inovação, passa a ser entendida como sinônimo de transferência e incorporação de informação, conhecimento e tecnologia com a finalidade de gerir o conhecimento, para produzir inteligência estratégica e competitiva e decidir corretamente pela geração de emprego, riqueza e bem-estar (CRESTANA, 2006).

Assim, ressalta-se que na era do conhecimento, o desenvolvimento sustentável, juntamente com outras inovações, entre elas a gestão do conhecimento, consolida-se para compor um conjunto de elementos que venha a efetivamente responder por um novo ciclo de desenvolvimento econômico, ou seja, o V Kondratieff na economia mundial. Esse novo ciclo tem como elemento fomentador a economia baseada no conhecimento.

Economia do conhecimento, ou ainda, economia baseada no conhecimento (EBC), designa um sistema econômico onde predominam os serviços e as atividades econômicas, em geral, intensivas em conhecimento. Usa tecnologias avançadas, mão de obra altamente qualificada, e investe significativamente em pesquisa e desenvolvimento, na qual a concorrência determina uma necessidade constante de inovação que, por sua vez, gera uma constante procura de conhecimento que fundamente ou permita essa inovação. Atualmente, os países considerados mais avançados no seu desenvolvimento econômico e social, já entraram nessa fase da economia do conhecimento (MURTEIRA, 2006).

Esta nova economia está baseada em um conceito inverso à economia tradicional, visto que o conhecimento, ao contrário do que acontece com outros recursos, não diminui com o uso, mas aumenta. Índícios desta mudança são, entre outros: o aumento da participação do segmento de serviços na economia, o aumento do valor agregado de diversos produtos em função de uma considerável parcela de conhecimento embutido, bem como o aumento da riqueza mundial devido aos bens e produtos intangíveis (software, patentes, música, serviços de consultoria, etc). Dados de organismos mundiais, tais como o Institute for the Future, indicam que 50% a 60% do PIB dos países desenvolvidos advém do uso do conhecimento (RUSSO, 2004).

Atualmente o valor de serviços e produtos é cada vez mais dependente do seu conteúdo de tecnologia, inovação e inteligência. Esse fato mostra um aumento relativo da quantidade de trabalho sobre a informação em relação à quantidade de trabalho sobre a matéria, ou seja, a desmaterialização ou informacionalização do trabalho. Isto se dá em

função de cadeias cada vez mais longas entre a matéria-prima e o produto final, onde em cada etapa trabalha-se relativamente mais sobre a informação do que sobre a matéria, fazendo, assim, com que o valor agregado dependa menos da matéria (MARQUES, 1999, RUSSO, 2004).

Segundo Santos (2004), não se trata mais apenas de máquinas que fazem o trabalho de dezenas ou mesmo centenas de seres humanos; trata-se dos ativos intangíveis – um software, por exemplo – que geram produtos e serviços, os quais podem não ter realidade física, mas cujo conteúdo é o mais refinado dos produtos: o conhecimento.

Nos mercados emergentes da Ásia, Europa Ocidental e América latina, esta mudança também se faz presente. Os indicadores de que se dispõe para o Brasil mostram que, em apenas um século, o número de trabalhadores do setor de serviços passou de 10% para quase 70%, e o setor industrial, de 70% para menos de 30% (CERNIC, 2004).

Como o conhecimento depende intrinsecamente do ser humano e da sociedade onde ele está inserido, depende, conseqüentemente, do seu grau de instrução, da capacidade de pesquisa, capacidade de relacionamento e comunicação com os outros. Assim, para que se tenha uma análise mais fidedigna, é necessário avaliar também indicadores como: média de anos de estudo, número de concluintes do nível superior, número de mestres e doutores, acesso aos meios de comunicação digital, como a Internet, produção técnico-científica do país e investimentos em pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Analisando-se todos estes indicadores, nota-se que, no Brasil, todos apresentam tendência de crescimento, porém há uma taxa muito aquém do necessário para levar o país a uma posição de destaque nesta nova economia (CARDOSO, 2002).

Enquanto o Brasil e os países que formam os mercados emergentes não conseguirem atingir essa massa crítica, esses estarão fadados a assumir a posição de produtores e exportadores de produtos agrícolas e industriais de baixo valor agregado e importadores de produtos intensivos em conhecimento. Dessa forma, estes países dificilmente terão condições de fazerem a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento ou, quando muito, farão uma inserção capenga nesta sociedade, aumentando, cada vez mais, o abismo que existe entre os países desenvolvidos e os emergentes, além de agravar o estado de dependência de um em relação ao outro. A Coreia do Sul é um bom exemplo de país que conseguiu, com estratégia e políticas claras de médio e longo prazos, reverter esta situação e começar a figurar como mais um ator importante na sociedade e economia do conhecimento (CERNIC, 2004).

Nesta perspectiva, o Brasil pode ser um excelente mercado consumidor, uma vez que ainda não se encontra saturada a demanda por produtos. Porém, existe potencial para uma posição mais positiva – a exemplo das tecnologias de perfuração de petróleo, softwares, música e entretenimento. Todavia, se continuar a seguir o caminho que está sendo traçado, o país continuará no papel histórico de produtor / exportador de bens, próprio de uma onda passada, e importador de produtos da nova onda. Exige-se, portanto, um esforço coordenado da parte da sociedade, para definir prioridades claras no sentido de favorecer a inovação e o empreendedorismo (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001).

A teoria que apresenta os ciclos de longo prazo de desenvolvimento econômico, gera uma perspectiva otimista para quem vive neste início de milênio, pois é possível esperar que nas próximas duas ou três décadas haja intenso desenvolvimento econômico, proporcionando maior fartura e baixos índices de desemprego. Se for analisada a idéia de que tal desenvolvimento seja alavancado pela formação e consolidação de uma sociedade do conhecimento, aliada à crescente conscientização da população mundial acerca da necessidade de preservar a natureza, promovendo o desenvolvimento sustentável, a perspectiva torna-se ainda mais otimista, pois contemplará o crescimento e a valorização do ser humano, juntamente com o seu habitat.

Um longo caminho deve ser percorrido pelo Brasil no sentido de se preparar para enfrentar os desafios de uma sociedade com as características apontadas. Na opinião de autores como Russo (2004) e Cernic (2004), é necessário um plano estratégico que contemple elementos fundamentais como educação, infra-estruturas, políticas públicas e regulamentação. Tais elementos não foram tratados neste artigo por uma questão de escopo de pesquisa, mas sua importância remete à recomendação de que mais estudos sejam desenvolvidos sobre cada um deles.

Este estudo foi bem sucedido, na medida em que buscou, por meio de um cenário macro, estabelecer a interface entre a ciência econômica, através da teoria econômica dos Ciclos de Kondratieff, com enfoque mais precisamente no V Kondratieff, e sua interface com a gestão do conhecimento e o desenvolvimento sustentável, apresentando questões de grande importância para o debate pela sociedade e por seus representantes. A seguir, na segunda etapa da fundamentação teórica desta dissertação, abordar-se-á, especificamente, a gestão do conhecimento nas organizações, na qual serão enfatizados aspectos relevantes e atuais sobre esse tema e, principalmente, um modelo teórico de gestão do conhecimento empresarial.

2.2 Conceituando e caracterizando a gestão do conhecimento empresarial

Na bibliografia sobre Gestão do Conhecimento (GC) existem diversas definições sobre o assunto. Isso deve-se ao fato de que, cada solução de GC tende a ser única e específica para cada empresa. De acordo com Terra (2003), na GC lida-se com processos da organização e também com aspectos culturais, estratégicos e tecnológicos específicos. Portanto, a correta compreensão do que vem a ser a gestão do conhecimento é fundamental, pois evita uma interpretação simplista e distorcida, que pode acarretar em erros em sua implementação.

Segundo Morales (2006), as diversas definições nos fornecem subsídios para a extração de um denominador comum, em matéria de conceituação de GC. Para definir claramente o conceito de GC para uma dada empresa, primeiro deve-se deixar claro para a organização: o que é gestão do conhecimento? E, por que ela é importante? A seguir estão explicitados três exemplos diferentes de definições de GC, que ilustram o que está sendo dito.

O primeiro, e mais abrangente, é de Davenport e Prusak (1998), cuja definição é muito aceita, assim como é uma das mais conhecidas no meio acadêmico e empresarial. Para esses autores, a gestão do conhecimento é uma coleção de processos que dirige a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

A segunda definição de GC é o da Petrobrás, a qual ilustra bem o que foi dito anteriormente, em relação ao caráter específico que os conceitos tendem a ter no âmbito das organizações. Para essa empresa, GC é:

Um processo sistemático para desenvolver, criar, organizar, compartilhar e proteger os ativos intangíveis da Petrobrás, permitindo a sua reutilização, de forma segura, nos processos empresariais, em todas as áreas da CIA., contribuindo para atingir os resultados de forma sustentável DSG/GC (*apud* Eletrosul, 2006).

A terceira definição de GC é da empresa Eletrosul que constituiu o objeto de análise neste trabalho e, por esse motivo, será o conceito adotado nesta dissertação. Para esta empresa:

A Gestão do Conhecimento na Eletrosul Centrais Elétricas S.A. deverá promover iniciativas de Integração de Conhecimento por meio de práticas executadas nas áreas, que resultem na identificação, registro, padronização, disseminação e utilização de

tais conhecimentos, com foco em melhoria nos resultados definidos pela Empresa. (ELETROSUL, 2006).

Percebe-se que a importância da GC está centrada na integração de conhecimentos relevantes para a organização. Pois segundo a Eletrosul (2006), nem sempre esses conhecimentos encontram-se registrados, estruturados e/ou são compartilhados. O principal benefício da GC, para essa organização, está em promover a aprendizagem organizacional contínua, com foco na melhoria dos resultados definidos pela empresa.

A definição mais atual de GC, segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC):

Gestão do Conhecimento é uma forma de abordar a organização, em busca de pontos de sua atuação em que o conhecimento sobre seus processos, produtos, clientes, fornecedores, concorrentes, colaboradores etc., possa ser usado como vantagem competitiva. Envolve criação, uso e disseminação de conhecimentos relacionados aos objetivos de negócio da organização (SBGC; 2007).

É importante ressaltar que o processo de GC não acontece sem a participação ativa dos indivíduos e da própria empresa. De acordo com Rossatto (2003), enquanto os indivíduos são considerados os atores principais desse processo, é função da empresa executar todas as ações e tomar todas as iniciativas para garantir as suas etapas.

2.2.1 Gestão do conhecimento nos negócios

Conforme Tavorara (2006), para se compreender os benefícios da gestão do conhecimento é necessário saber, também, quais são os principais objetivos da empresa e se esses objetivos são alcançados ou não. Para Eletrosul (2006), são considerados como benefícios da gestão do conhecimento, os relacionados à:

- a) Melhoria da qualidade interna;
- b) Melhoria e/ou inovação de processos;
- c) Fortalecimento na capacidade de mudanças;
- d) Eficiência operacional;
- e) Gestão de projetos; e
- f) Gestão de produtos e serviços.

Sendo que, o principal benefício da gestão do conhecimento, para essa empresa, é promover a aprendizagem contínua, com foco na melhoria dos resultados definidos anteriormente.

2.2.2 Objetivos da gestão do conhecimento

Para Tavolara (2006), o objetivo básico da gestão do conhecimento é a melhoria simultânea da produtividade e da competitividade, o que se constitui em uma vantagem competitiva sustentável e difícil de imitar pela concorrência. Para isso, fazem-se necessários esforços, por parte da alta administração, na definição das estratégias a serem seguidas de forma clara e explícita por toda a organização e no reconhecimento da capacidade de aprendizagem organizacional como fonte de inovação.

Ainda de acordo com Tavolara (2006), um dos motivos para a implantação da GC nas organizações é o grande volume de informações, que necessitam ser gerenciadas de forma integrada e relacionada. Portanto, têm-se como objetivos da GC nas organizações:

- a) tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa;
- b) permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e de informações relacionadas à instituição;
- c) dar apoio à criação de novos conhecimentos, visando os benefícios administrativos; e
- d) dar utilidade e lógica aos dados, transformando-os em informação compreensível e essencial ao desenvolvimento da organização.

Tem-se, também, como objetivos da gestão do conhecimento, no âmbito das grandes empresas, os relacionados à inovação e crescimento, à melhoria organizacional, e ao foco no cliente (ELETROSUL, 2006).

- d) Inovação e crescimento: está diretamente relacionado com novos produtos e serviços, pesquisa e desenvolvimento, novas oportunidades de negócios, desenvolvimento de novos mercados e no fortalecimento da capacidade de inovação;
- e) Melhoria organizacional: traduz-se através da redução de barreiras geográficas, integração organizacional, flexibilidade organizacional, compartilhamento de idéias, aprendizagem organizacional e da agilidade na tomada de decisão.

- f) Foco no cliente: refletido na melhoria e inovação de processos, na capacidade de mudança, na eficiência operacional, na gestão de projetos, na gestão de produtos e serviços e na qualidade na tomada de decisão.

Para Senge (1990) as organizações funcionam da forma que funcionam, por causa da sua forma de pensar e agir de seus membros. Pode-se então afirmar que os processos de GC e aprendizagem consolidam a melhoria nos processos e operações, e preparam tanto as organizações quanto os colaboradores, que trabalham nelas para o futuro.

2.2.3 Questões que a gestão do conhecimento procura responder

A implantação de um projeto de gestão do conhecimento deve, geralmente, começar por um problema da organização relacionado ao conhecimento (perda de clientes, evasão de talentos, etc.) ou seja, problemas empresariais atribuídos a uma má gestão do conhecimento (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Nesse sentido, existem algumas questões básicas que podem estar ocorrendo nas organizações, as quais podem ser resolvidas através de soluções de gestão do conhecimento. Por exemplo: como reter o conhecimento e a experiência de empregados que estão se aposentando ou deixando a empresa? Como registrar e compartilhar, entre as equipes, as lições aprendidas na execução dos processos ou na condução de projetos (acertos e erros)? Como melhorar a qualidade do processo de tomada de decisão ou como reduzir o fator de risco na tomada de decisão? Como incentivar os participantes das equipes a adotar uma cultura de compartilhamento e de colaboração? São dilemas como esses, entre outros, que motivam muitas vezes a implantação da GC nas organizações.

2.2.4 Os tipos de conhecimentos na empresa

Conhecimento é, essencialmente, um conceito polêmico e difícil de definir com precisão e simplicidade. Porém, Vasconcelos *et al* (2006) ressalta que a busca por um melhor entendimento conceitual traz contribuições relevantes e fundamentais para a compreensão da amplitude da temática da GC, no âmbito das organizações.

No entanto, tão importante quanto entender o termo conhecimento, é saber direcioná-lo para ação, aplicando-o no mundo dos negócios, ou seja, em se tratando de conhecimento, não basta apenas gerenciar o conhecimento existente na organização, pois é preciso, principalmente, criar novos conhecimentos (CARVALHO, 2003).

Para Sveiby (1998), a palavra conhecimento pode possuir vários significados, tais como: informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante. Esse mesmo autor lança sua própria definição de conhecimento como sendo: capacidade de agir.

Para fins deste trabalho, será adotada a conceituação proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), que dividem o conhecimento em suas dimensões tácita e explícita. Também será considerada, nesta pesquisa, a dimensão do conhecimento do tipo implícito (DAVENPORT E PRUSAK, 1998). Essa divisão em dimensões facilita a análise e compreensão do tema. Define-se, então, cada um dos tipos de conhecimento como:

- a) conhecimento tácito - é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis, como, por exemplo: crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor, *insight*, intuições, emoções, habilidades.
- b) conhecimento explícito - pode ser manifestado por meio de linguagem (afirmações gramaticais, expressões matemáticas, manuais etc.), sendo facilmente transmitido, sistematizado e comunicado entre os indivíduos.

Em suma, sob o enfoque da GC, observa-se a necessidade de se converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, para que este possa ser orientado para a ação. Para Carvalho (2003), conhecimento sem ação, não vai gerar resultados, pois o mesmo precisa ter aplicação no mundo real, nas atividades, nas tarefas organizacionais, proporcionando, assim, vantagem competitiva às organizações.

2.2.5 Diferença entre dado, informação e conhecimento.

Quando se fala em conhecimento, uma questão muito comum sempre surge, a qual precisa ser explicada. Como diferenciar dado, informação e conhecimento? De acordo com Davenport (1998), dados, informação e conhecimento não são sinônimos. A compreensão desses três elementos é fundamental para que se trabalhe corretamente, e com sucesso, o conhecimento na empresa.

Numa perspectiva hierárquica, dados são fatos não estruturados e sem significado; informação é dado revestido de relevância e propósito; e conhecimento incorpora cognição, discernimento e erudição, conforme definições de (BLUMENTRITT E JOHNSTON; VASCONCELOS *et al.* 2006), a seguir é detalhado o significado de cada um, individualmente:

- a) dado - é a informação bruta, envolvendo a descrição de um objeto ou de um evento. Em si não é dotado de relevância, mas é a matéria-prima para a criação da informação.
- b) informação - são os dados interpretados, dotados de relevância e objetivo, capazes de gerar conhecimento.
- c) conhecimento - é derivado da informação, sendo uma mistura de elementos, podendo ser comparado a um sistema vivo, pois cresce e sofre modificações conforme interage com o meio.

Após o entendimento da definição de conhecimento, e como conhecimento diferencia-se de dado e informação, sob o enfoque da GC, a argumentação centra-se na noção de que conhecimento é algo valioso por si só e deve ser capturado, compartilhado e gerenciado.

2.2.6 Definição de conhecimentos estratégicos

Na esfera das organizações, principalmente na fase inicial do processo de GC, uma questão central é: qual conhecimento interessa ser gerenciado? Conforme Tavolara (2006), informação estratégica é a informação adequada para a criação de valor e deve estar alinhada com a orientação do negócio.

No caso específico da empresa analisada, em conformidade com a afirmação acima, conhecimentos estratégicos dizem respeito aos conhecimentos relevantes à organização - não ao conhecimento pessoal. É o conhecimento que, se for perdido, o processo/atividade pode parar.

Dessa forma, os critérios usados para verificar a relevância estratégica são: examinar se este conhecimento está ligado com quais objetivos estratégicos; quantas pessoas possuem este tipo de conhecimento; e, ainda, se as operações da empresa dependem desse tipo de conhecimento. Para identificar esses conhecimentos críticos, usam-se questionários estruturados (ELETROSUL, 2006).

2.2.7 Espiral de criação do conhecimento

Considerando a natureza do conhecimento e o seu processo de criação, é preciso reconhecer que as dimensões tácita e explícita, são complementares e que as duas são essenciais para o seu processo de criação. Nele deve haver a interação entre as duas

dimensões, pois, isoladamente, elas não originam o conhecimento. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; GERALDO FILHO, 2006).

Sob a ótica de um processo dinâmico de criação, manutenção e exploração do conhecimento, essa dinâmica acontece na forma de uma espiral que passa, continuamente, por dois conceitos, aparentemente antagônicos como: ordem e caos; micro e macro; parte e todo; mente e corpo; tácito e explícito; próprio e outro; dedução e indução; e criatividade e controle, num processo de pensamento dialético que transcende e sintetiza tais contradições (NONAKA; TOYAMA e KONNO, 2000). A figura 2.4 ilustra o pensamento acima.

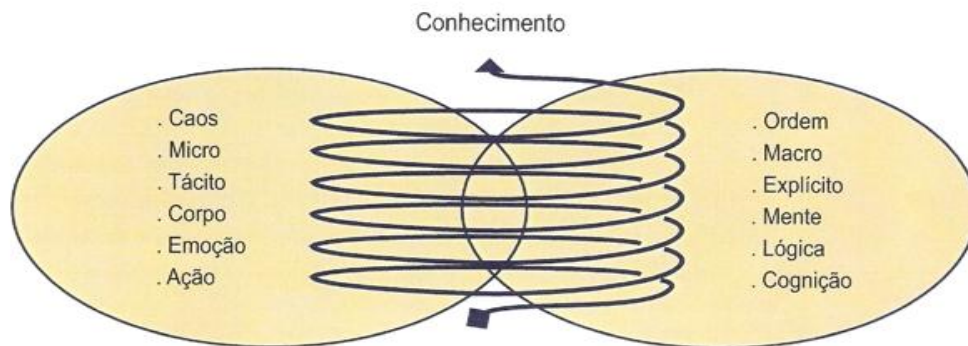


Figura 2.4: Conhecimento criado por intermédio de uma espiral

Fonte: Nonaka; Toyama e Konno (2000).

A criação de conhecimento é um processo contínuo e autotranscendente, por intermédio do qual há a superação do limite do velho, que se transforma no novo pela aquisição de um novo contexto, uma nova visão de mundo e um conhecimento novo (NONAKA, TOYAMA E KONNO, 2000).

Para entender como as organizações criam conhecimento através da interação entre as dimensões tácita e explícita, Nonaka e Takeuchi (1997) criaram os quatro modos de conversão de conhecimento, que são: socialização, externalização, combinação, internalização como pode ser observado na figura 2.5 seguir:



Figura 2.5: Criação do conhecimento nas organizações

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Cada um desses modos será detalhado mais adiante, no contexto de um modelo de gestão do conhecimento empresarial.

2.2.8 Proteção do conhecimento

A proteção do conhecimento é um importante aspecto da gestão do conhecimento, sob a perspectiva de aquisição de vantagem competitiva. Na esfera das grandes empresas, tanto públicas quanto privadas, ela é levada muito a sério, como poderá ser verificado na conclusão deste trabalho.

Para McEvily, Eisenhardt & Prescott (*apud* GERALDO FILHO, 2006), proteção do conhecimento é o processo através do qual uma empresa sustenta a sua unicidade e o valor de sua competência. Para esses autores, as empresas protegem suas competências usando uma variedade de mecanismos, incluindo direitos de propriedade legal, segredo, retenção de empregados - chave, fragmentação do trabalho (isolamento estruturado), contra-inteligência e compartilhamento estratégico de informação.

Para proteger o conhecimento, no contexto das organizações, podem ser citadas, também, as seguintes práticas existentes atualmente: *dual ladder career*, *patente management*, *ethisc code*, *- password policy*, *data back-p*, *Disaster plan*, *engineering and manufacturing procedures database*. (ELETROSUL, 2006).

Após apresentar essas considerações fundamentais, sobre a temática da GC, a seguir será apresentado um modelo teórico de GC empresarial. A importância do mesmo se dá pelo fato de que não é recomendável falar de gestão do conhecimento nas organizações, cultura

organizacional na era do conhecimento e compartilhamento de conhecimento, sem ter uma noção clara de como se dá o processo de implantação da GC numa organização.

Esse modelo foi escolhido por ser o mais completo e, principalmente, por ser o que mais se assemelha ao modelo estratégico de gestão do conhecimento da empresa analisada. Essa semelhança, por coincidência ou não, pode ser atribuída ao fato da autora Dra. Maria Antonieta Rossatto, ter desenvolvido e aplicado o mesmo em uma unidade da Eletrobrás, que controla a Eletrosul, empresa que foi analisada nesta dissertação.

2.3 Gestão do conhecimento empresarial

A globalização e a instabilidade econômica atual, despertam nos mercados uma crescente e acelerada concorrência. No Brasil e mais especificamente no Setor Elétrico Nacional, o conhecimento desponta como forte diferencial, uma vez que este setor nos últimos anos vem passando por profundas mudanças, que forçosamente levam as empresas a buscarem alternativas para tornarem-se mais competitivas e, uma dessas alternativas passa pela atualização constante de seu corpo funcional, como estratégia de retenção e compartilhamento de conhecimentos específicos (FERNANDES NETO, DAMASCENO, LIMA, 2007).

O conhecimento se transforma a cada dia no mais valioso recurso estratégico para a sobrevivência das organizações, e a sua gestão desponta como um desafio para a criação de ferramentas que façam com que esse conhecimento circule e gere resultados relevantes para a vida das organizações. Sua criação, retenção e o saber usar, servem de estímulo para as grandes conquistas, considerando tanto o campo político quanto o mundo dos negócios. Porém saber muito, sobre uma determinada coisa, por si só, não proporciona maior poder de competição para uma dada organização. É quando aliado à sua gestão que o conhecimento faz diferença. Portanto, a gestão do conhecimento representa no mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas, sendo aqui, consideradas como as mais desenvolvidas atualmente (FERNANDES NETO, DAMASCENO, LIMA, 2007).

As empresas do Grupo ELETROBRÁS, desenvolveram no período de 2004-2006, em parceria com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, um projeto de pesquisa cujo objetivo foi desenvolver um modelo de gestão da tecnologia e da inovação para as empresas do grupo (CHESF, FURNAS, ELETRONORTE e ELETROSUL), denominado Projeto DEG (Diretrizes Estratégicas de Gestão). O projeto surgiu do interesse das empresas, no estudo das práticas de gestão da tecnologia e da

inovação, visando à incorporação de experiências de empresas e centros de excelência existentes no Brasil e no exterior (MARTINS *et al*, 2007).

Com base no referido estudo, pode-se constatar o destaque da gestão do conhecimento, como sendo um dos subsídios de inovação e tecnologia recomendados. O estudo a seguir, busca através de pesquisa bibliográfica, documental e de visitas técnicas, respostas à questões norteadoras como: qual o conceito de GC da empresa foco, a importância da GC para a empresa, as principais características da GC no ambiente empresarial e principalmente qual a metodologia mais indicada de implantação da GC, considerando especificamente o caso do setor elétrico nacional.

2.3.1 Modelo teórico de gestão do conhecimento

O Modelo de GC de Rossatto (2003) adota quatro elementos fundamentais como seus componentes básicos. São eles: estrutura da organização, ações, ativos intangíveis e todo o processo de conversão do conhecimento, que ocorrem interna e externamente a organização.

Esses quatro elementos fundamentais do processo de GC são responsáveis pelo sucesso de sua implantação na empresa. A autora ressalta que eles devem trabalhar integrados, sintonizados, sincronizados e conduzir todo o processo de GC.

Para uma melhor visualização do relacionamento e integração entre esses quatro elementos, utiliza-se uma representação em camadas, onde cada camada representa cada um dos elementos, que são inseparáveis. A figura 2.6 (que deve ser analisada de baixo para cima) a seguir ilustra o processo de gestão do conhecimento numa organização.

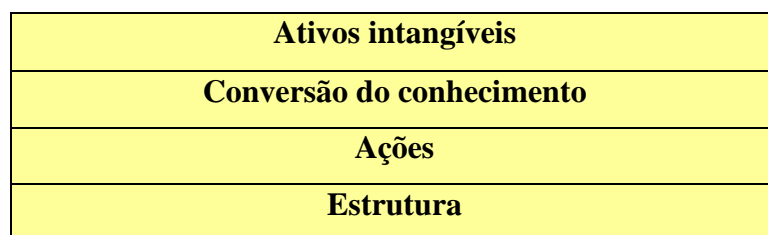


Figura 2.6 - Camadas de um modelo de gestão do conhecimento.

Fonte: adaptado de Rossatto (2003, p. 8).

Existe um relacionamento de existência entre cada camada. Para implantar e gerir com sucesso um processo de gestão do conhecimento numa organização, é necessário que cada um dos elementos representados na camada inferior, tenha sido implantado, com sucesso, na empresa. A seguir será apresentado o significado de cada elemento:

- a) Estrutura: corresponde à base da gestão do conhecimento, sobre a qual se fundamenta todo o processo. Nessa camada se concentram todas as características estruturais e estratégicas da organização, devendo, portanto, ser a primeira a ser definida e implementada.
- b) Ações: representa o que deve ser feito na empresa para garantir a gestão do conhecimento. A ocorrência dessas ações depende da definição e implantação com sucesso da Estrutura e esta propicia a conversão do conhecimento.
- c) Conversão do Conhecimento: representa o ciclo de conversão do conhecimento, que depende da ocorrência das ações na organização. É considerada imprescindível para a criação e difusão do conhecimento, interna e externamente à organização, e também para a criação dos ativos intangíveis.
- d) Ativos Intangíveis: mostra os ativos que compõem o Balanço Patrimonial Intangível da empresa e são considerados responsáveis pelo alto valor de mercado da organização, superando seu valor contábil. A criação dos ativos intangíveis depende da ocorrência com sucesso de todas as demais camadas.

Conforme Rossatto (2003), a interdependência e a interação entre as camadas tornam-se cada vez mais fortes à medida que se caminha para o topo do modelo, atingindo seu ápice nos ativos intangíveis, cuja criação e valorização envolvem uma intensa troca de conhecimentos, assim como uma forte interação entre as pessoas e estão diretamente relacionados ao sucesso da implantação dos outros elementos fundamentais da GC.

Na figura 2.7, ilustra-se o detalhamento de cada elemento fundamental do modelo. Novamente a mesma deve-se ser analisada de baixo para cima.

Ativos Intangíveis	Capital intelectual, capital estrutural, capital de relacionamento
Conversão do Conhecimento	Externalização, socialização, internalização, combinação
Ações	Conceituar, compartilhar, operacionalizar, sistematizar
Estrutura	Competências dos colaboradores, processos de negócios, estratégias organizacionais, ambiente organizacional da empresa, infra-estrutura tecnológica.

Figura 2.7- Itens que compõem um modelo de gestão do conhecimento

Fonte: adaptado de Rossatto (2003, p. 9).

Analisando a figura, observa-se que cada elemento principal passou a ser representado pelos itens que o compõem, sendo que todos fazem parte do modelo de GC, por isso faz-se necessário conhecê-los melhor:

2.3.1.1 Estrutura

A estrutura define as condições capacitadoras, que servem de base para todas as demais camadas do modelo. Seus dispositivos operacionais são cinco: estratégia organizacional; processos de negócios; competência dos colaboradores; infra-estrutura tecnológica; ambiente organizacional da empresa, detalhados a seguir:

- a) **Estratégia organizacional:** o processo de gestão do conhecimento se inicia com a fase de definição da estratégia organizacional, que serve de base para as fases de definição dos processos de negócios, do ambiente organizacional, da competência dos colaboradores e da infra-estrutura tecnológica. Essa fase objetiva estabelecer os pontos fundamentais do negócio que devem orientar a organização e seus indivíduos no sentido da gestão do conhecimento e da obtenção da vantagem competitiva (ROSSATTO, 2003). Na concepção de Sveiby (1998) a estratégia organizacional está relacionada à forma de utilizar corretamente os recursos físicos, financeiros e humanos da empresa, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Em suma, almeja o alcance dos objetivos estabelecidos. Engloba a definição do foco de negócio, visão, missão, valores, objetivos

estratégicos, metas e os indicadores de desempenho da organização. Tudo isso constitui os alicerces dos processos de negócio.

- b) **Processos de Negócios:** Davenport (1998) define processos de negócios como um agrupamento de atividades por áreas de negócios, de acordo com a estratégia organizacional estabelecida. Assim, as atividades devem ser estruturadas, de modo a gerar produtos e serviços, que atendam as necessidades e resolvam os problemas dos clientes e do mercado. As atividades de um processo de negócios visam à obtenção de resultados, com uma orientação clara e definida, assim como estão voltadas para determinadas áreas de atuação da empresa. A fase de definição dos processos objetiva levantar os processos de negócios da empresa e suas atividades que são fundamentais ao cumprimento da estratégia organizacional e à obtenção e sustentação da vantagem competitiva.
- c) **Competência dos Colaboradores:** de acordo com Cozer (2002), o mapeamento de competências é a forma mais lógica de direcionamento, para quem não quer perder o foco da estratégia da empresa na GC. A comparação das competências organizacionais atuais e desejadas com as do indivíduo é que propiciará encontrar o *gap* entre o estágio atual e o desejado. Ela traçará uma ponte através das comunidades de conhecimento, dirigidas através do *endomarketing*, para o desenvolvimento das competências desejadas, ou não existentes ou, ainda, simplesmente reforçará a melhoria das competências existentes. O princípio dessa fase é: conheça os diferenciais que a empresa tem, ou deseja adquirir, para que possa dirigir os temas principais a serem estudados, pesquisados e desenvolvidos na GC.
- d) **Infra-Estrutura Tecnológica:** a fase de definição da infra-estrutura tecnológica se destina a levantar e atender as necessidades tecnológicas a todas as demais fases da metodologia de GC. Nos projetos de gestão do conhecimento, a importância da tecnologia está relacionada a sua

capacidade de reduzir a dependência da empresa dos conhecimentos tácitos dos indivíduos após a sua externalização. Esses conhecimentos devem ser tratados, armazenados numa base e devem ficar disponíveis aos demais membros da organização através de interfaces e acessos para consultas futuras (TORRES, 1995; ROSSATTO, 2003, CARVALHO, 2003).

- e) Ambiente Organizacional: foco desta pesquisa, essa fase da metodologia de implantação da GC pretende definir características organizacionais e criar condições capacitadoras que direcionem o funcionamento da empresa, bem como propiciem e facilitem a gestão do conhecimento, tomando como base sua estratégia organizacional e seus processos de negócios. Logo, envolve mudanças na sua cultura, no seu estilo gerencial e na sua estrutura organizacional (ROSSATTO, 2003). A figura 2.8 ilustra a relação entre esses elementos:

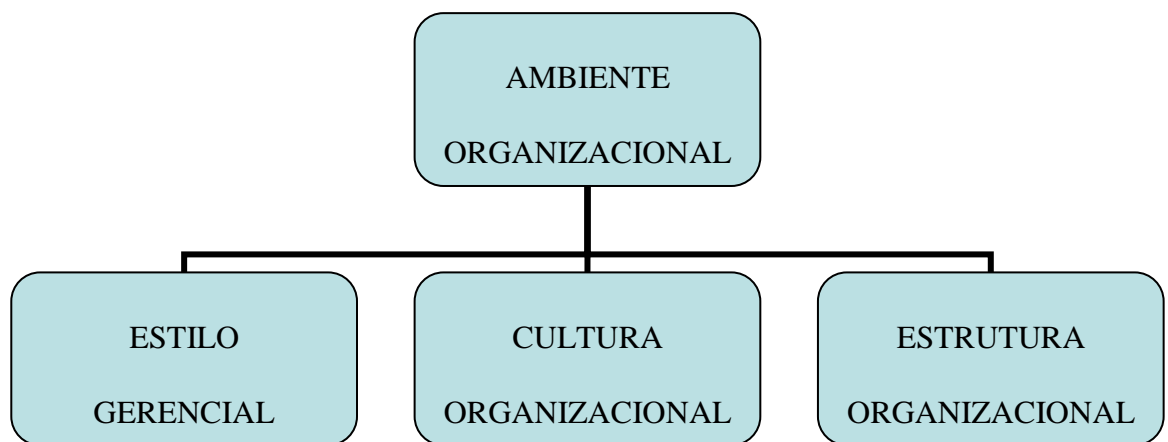


Figura 2.8: Fluxograma do ambiente organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor.

Esses três elementos-chave são inseparáveis e altamente dependentes entre si. Alterações nas características de um influenciam direta e imediatamente nos demais, implicando a necessidade de defini-los de forma integrada

A fase de definição do ambiente organizacional visa estabelecer as características culturais, gerenciais e estruturais que direcionam o funcionamento da empresa no sentido da GC. A implementação dessas mudanças deve ocorrer a partir dos processos de negócios

definidos na fase anterior que devem ser agrupadas, de modo a estruturar a empresa em áreas estratégicas de negócios e a (re)pensar seu estilo gerencial (ROSSATTO, 2003).

2.3.1.2 Ações

No modelo de GC, proposto por Rossatto (2003), ações é um conjunto de atos e acontecimentos, que devem ocorrer na organização para facilitar a implantação do modelo de gestão do conhecimento e propiciar a conversão do conhecimento. Nesse modelo de GC as ações estão classificadas em quatro macro-categorias, conforme a proposição elaborada por Nonaka e Takeuchi (1997): compartilhar; conceituar; sistematizar e operacionalizar.

- a) Compartilhar: é a categoria que agrupa as ações relacionadas à socialização. Tem como objetivo estimular e facilitar a troca de conhecimentos tácitos entre os indivíduos. Esse item do modelo, compartilhamento, será analisado em detalhes mais adiante e será estabelecida a sua relação com a cultura organizacional, tendo como foco a gestão do conhecimento nas organizações.
- b) Conceituar: é a categoria que agrupa as ações relacionadas à externalização. Tem como principais objetivos: estimular, facilitar, propiciar a explicitação dos conhecimentos tácitos, tornando-os articuláveis. Um exemplo de ações nessa categoria é a representação explícita dos conhecimentos em documentos, mensagens, textos, diálogos, geração, análise e validação de novos conceitos e teorias, entre outras.
- c) Sistematizar: é a categoria que agrupa as ações relacionadas à combinação. Tem como principais objetivos, estimular, facilitar ou propiciar o agrupamento dos conhecimentos explícitos num sistema de conhecimentos, tornando-os disponíveis aos membros da organização. Como exemplos de ações nessa categoria pode-se citar a criação de uma base de conhecimento, desenvolvimento de um sistema que mantenha íntegra, consistente, organizada e atualizada

a coleta dos conhecimentos explícitos gerados pela organização, entre outras.

- d) Operacionalizar: é a categoria que agrupa as ações relacionadas à internalização. Tem como principais objetivos, estimular, facilitar ou propiciar a interpretação, absorção e exploração dos conhecimentos explícitos, tornando-os tácitos. Como exemplos de ações nessa categoria tem-se a implantação do trabalho em equipe, criação de equipes multidisciplinares, interação entre as pessoas, integração entre as áreas de negócios, envolvimento dos colaboradores nas decisões e nos processos de mudanças, entre outras.

2.3.1.3 Conversão do conhecimento

A conversão do conhecimento é um ciclo contínuo, dinâmico e infinito de interações entre os conhecimentos tácitos e explícitos com a participação dos indivíduos. Existem quatro modos de conversão do conhecimento, resultantes da interação entre conhecimento tácito e explícito, sendo esses considerados os motores do processo de criação do conhecimento. É na mobilização e conversão do conhecimento tácito que está o segredo para a criação do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Todavia, Rossatto (2003) alerta que, para essa conversão acontecer, depende da ocorrência de ações na empresa. Sendo essas ações consideradas imprescindíveis para a criação e difusão do conhecimento, podendo, inclusive, originar novos produtos e serviços ou novas oportunidades de negócios.

No modelo de GC proposto, a criação do conhecimento ocorre através da sua conversão, segundo a proposição de Nonaka e Takeuchi (1997), e está classificada em quatro macro categorias: Socialização; Externalização; Combinação; Internalização. A figura 2.9 demonstra essa conversão.

- a) Socialização é o processo de conversão do conhecimento tácito novo por meio de experiências compartilhadas. Como o conhecimento tácito é difícil de ser formalizado, muitas vezes, ele pode ser adquirido somente através do compartilhamento de experiências. A socialização ocorre tipicamente num processo

tradicional de aprendizado, onde o aprendiz adquire o conhecimento tácito necessário fazendo o seu rascunho mental, em vez de consulta a manuais ou livros-texto. A socialização ocorre, ainda, em encontros sociais informais fora do ambiente de trabalho nos quais visões de mundo, modelos mentais e confiança mútua podem ser criadas e compartilhadas. A socialização pode ocorrer além dos limites da organização (NONAKA e TAKEUCHI,1997; GERALDO FILHO, 2006).

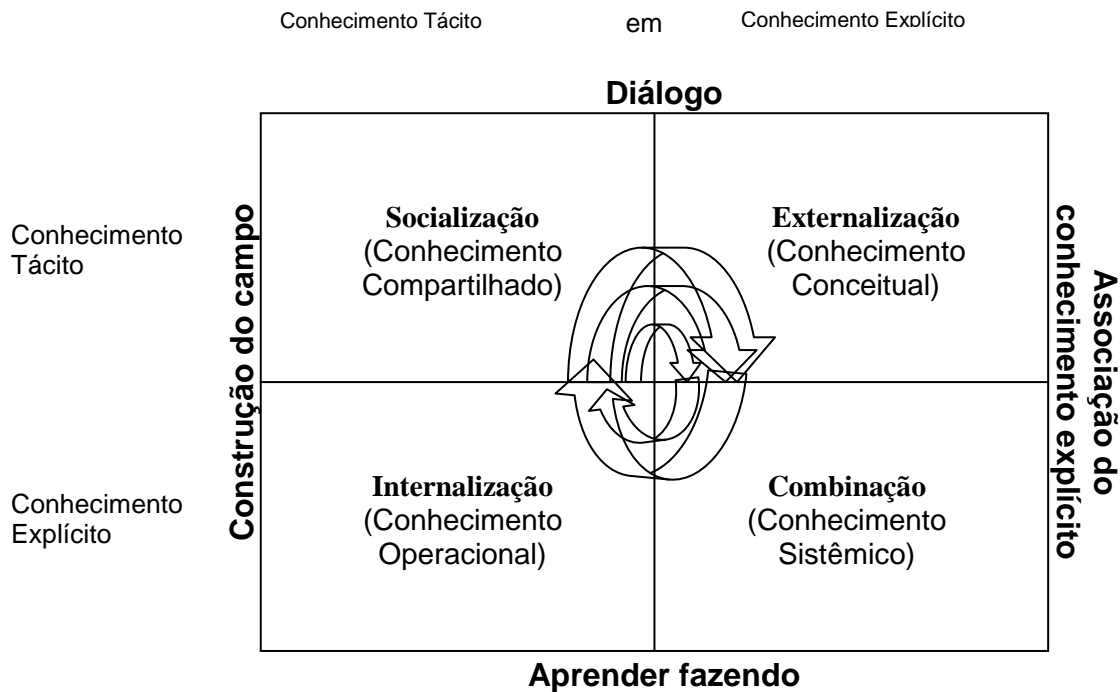


Figura 2.9 – Espiral do conhecimento e modos de conversão.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

- b) Combinação: é o processo de conversão de conhecimento explícito em um conjunto de conhecimentos explícito mais complexo e sistematizado. Conhecimento explícito é coletado interna e externamente à organização e, então, combinado, editado, processado para formar um novo conhecimento. Esse, então, é disseminado entre os membros da organização. É o agrupamento de conhecimentos explícitos em um sistema de conhecimentos. Os

conhecimentos gerados na externalização são armazenados e integrados aos existentes na base de conhecimentos da organização, podendo criar novos protótipos de produtos e modelos de serviços. Esses conhecimentos passam a fazer parte da cultura organizacional, pois são utilizados para orientar as tarefas dos colaboradores e os processos de negócios da empresa e suas atividades. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; ROSSATTO, 2003; GERALDO FILHO, 2006).

- c) Internalização: é a conversão do conhecimento explícito em tácito, que resulta da interpretação de conhecimentos explícitos presentes em livros, manuais, documentos, mensagens, etc. Por intermédio da internalização, o conhecimento explícito criado e compartilhado por toda a organização é convertido em conhecimento tácito pelos indivíduos. A internalização está relacionada ao conceito de aprender fazendo. O foco desta conversão está no receptor, que serve de referencial para a sua análise. Os conhecimentos tácitos criados pelo receptor são incorporados a sua base de conhecimentos mental e são integrados aos já existentes, passando a ser utilizados, automaticamente, pelo seu cérebro nas próximas capturas e interpretações de conhecimentos enviados por alguém. Essa conversão pode influenciar a cultura do receptor, principalmente se envolver o lançamento de um produto ou serviço no mercado que altere seu comportamento pessoal e profissional. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; ROSSATTO, 2003; GERALDO FILHO, 2006).

Quando o conhecimento é internalizado, torna-se parte da base de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelo mental compartilhado ou *Know how* técnico. Tornando-se um valioso bem para a organização. Esse conhecimento tácito acumulado ao nível individual, quando compartilhado com outros através da socialização, pode iniciar uma espiral de criação de conhecimento. (NONAKA E TAYAMA E KONNO, 2000).

2.3.1.4 Ativos intangíveis

Edvinsson e Malone (1998) dividem o capital do conhecimento em três categorias: capital humano, capital de clientes e o organizacional. Esse último refere-se à modelos administrativos, assim como o capital interno de Sveiby (1998) e o capital estrutural de Stewart (1998).

Para Sveiby (1998) ativos intangíveis são o conjunto de bens sem existência física definida, que pode não ser concreto, palpável e contabilizável, mas que se origina dos indivíduos da organização. Nessa linha metodológica, os ativos intangíveis são classificados em três categorias: Capital Intelectual; Capital Estrutural; Capital de Relacionamentos.

- a) Capital intelectual: é o conjunto de conhecimentos, em sua maioria tácitos, detidos pelos membros da organização que os capacita a atuar em várias situações para criar os ativos tangíveis e intangíveis, que constituem a vantagem competitiva da empresa. Os conhecimentos consistem num ativo intangível de propriedade do próprio indivíduo e não da organização, mas podem ser utilizados por ela para gerar riqueza, sendo de difícil identificação e compartilhamento (SVEIBY, 1998). De acordo com Edvinsson e Malone (1998), capital humano inclui toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes, além da criatividade e inovação.
- b) Capital estrutural: é o fluxo de conhecimentos internos à organização, sendo constituídos pelas patentes, conceitos, métodos, modelos, metodologias, manuais, normas, padrões, documentos, atitudes, sistemas administrativos e computacionais, estratégia organizacional, processos de negócios, estilo gerencial, estrutura e cultura organizacional, infra-estrutura tecnológica e por outros que servem de base para os indivíduos no processo de criação de conhecimento. Esses ativos intangíveis são de propriedade da empresa, que os utiliza na geração de produtos e serviços e devem fazer parte do seu balanço patrimonial intangível (SVEIBY, 1998).

- c) **Capital de Relacionamento:** é o conjunto de ativos intangíveis cujo valor é influenciado pela capacidade da organização de resolver os problemas e atender as necessidades dos clientes, encantando-os. Enquadram-se nessa categoria as marcas, os relacionamentos com clientes, fornecedores, acionistas, investidores, terceirizados, prestadores de serviços e com a sociedade em geral. É a imagem e a reputação da empresa no mercado. Essa reputação atrai clientes em potencial e a empresa ganha outros benefícios, como atrair novos talentos para seu corpo funcional. As pessoas, principalmente as mais qualificadas, gostam de trabalhar em organizações com imagem sólida no mercado (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Finalmente, após apresentar o significado e a definição conceitual de cada item que compõem o modelo de gestão do conhecimento, proposto por Rossatto (2003), o modelo completo e seus elementos pode ser observado na figura 2.10 a seguir.

É importante ressaltar que a motivação para a adoção desse modelo está na aglutinação de idéias, teorias para um propósito único, a prática da gestão do conhecimento nas organizações. A importância desse modelo deve-se também ao fato que nele é possível situar em que ponto encontrava-se o processo de GC da empresa (primeira camada até o momento em que se observou a mesma) e onde esta dissertação se enquadra dentro do modelo, indicado pela seta no lado esquerdo do modelo.

O processo de gestão do conhecimento é cíclico, complexo, dinâmico e envolve vários níveis estratégicos. Todos os itens representados colocam o indivíduo como ator que desempenha papel principal no cenário desse processo.

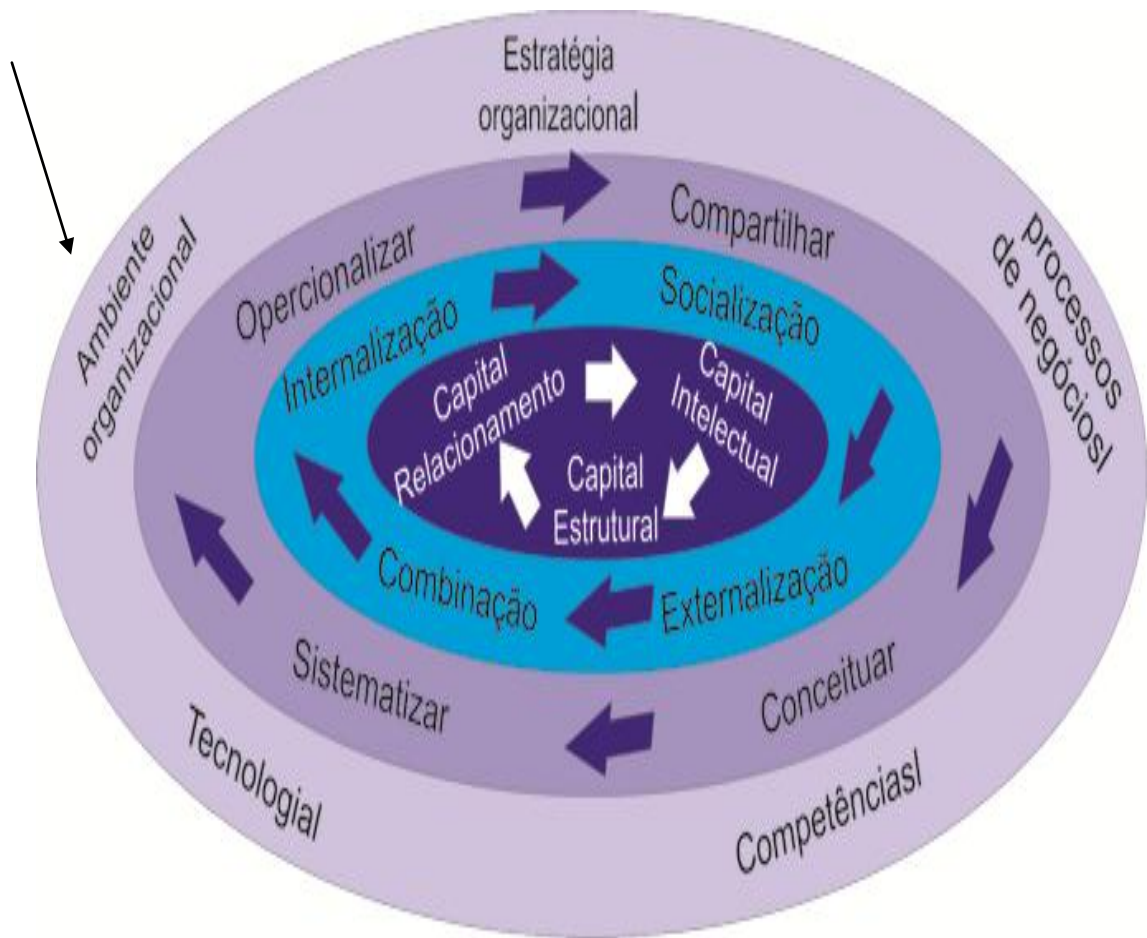


Figura 2.10 Modelo teórico de gestão do conhecimento empresarial.

Fonte: adaptado de Rossatto (2003).

Essa complexidade inerente torna necessária a utilização de uma metodologia de GC que estabeleça um conjunto de etapas a serem cumpridas, facilitando, direcionando, acompanhando e otimizando todo esse processo, de modo que seus quatro elementos fundamentais sejam implantados com sucesso (ROSSATTO, 2003).

2.3.2 Metodologia de gestão do conhecimento

Com base em Cozer (2002), observa-se uma sistematização lógica da implantação da gestão do conhecimento, passo a passo, culminando com sua viabilidade prática suportada por uma mudança cultural (base principal da metodologia) e um sistema de gerenciamento da gestão do conhecimento, tendo como centro propulsor as pessoas.

De acordo com Rossatto (2003), metodologia de GC é um conjunto de etapas que visa analisar e avaliar as características da organização e conduzir todo o processo de GC, de tal forma que todos os elementos fundamentais da teoria do conhecimento sejam implantados com sucesso. Ou seja, a metodologia de gestão do conhecimento tem como objetivo principal orientar a organização durante todo o processo de implantação do modelo de gestão do conhecimento. Deve ser vista como uma ferramenta fundamental, para a alta gerência, implantar o processo de GC.

A metodologia, aqui, está dividida em 10 etapas, conforme Cozer (2002) e ELETROSUL (2006):

- a) Etapa 1: Definição do comitê de mudança
- b) Etapa 2: *Workshop* de equalização do conhecimento
- c) Etapa 3: Avaliação da cadeia vertical do negócio
- d) Etapa 4: Mapeamento das competências
- e) Etapa 5: Avaliação do clima e cultura organizacional
- f) Etapa 6: Sensibilização dos talentos humanos
- g) Etapa 7: *Endomarketing*
- h) Etapa 8: Desenvolvimento dos talentos humanos
- i) Etapa 9: Criação das comunidades de conhecimento
- j) Etapa 10: Gerenciamento do conhecimento.

A utilização da metodologia adequada facilita a visualização da empresa como um todo. Após a definição do comitê de gestão do conhecimento e do *workshop* de equalização dos conhecimentos, para os membros da equipe de GC, a próxima fase da metodologia é a (re)definição da estratégia organizacional e, na seqüência, (re)definir os processos de negócios, (re)definir a competência dos colaboradores, (re)definir o ambiente organizacional, (re)definir a infra-estrutura tecnológica e, na ultima fase, definir os indicadores de desempenho. (COZER, 2002; ROSSATTO, 2003; ELETROSUL, 2006).

Além disso, pelo fato da gestão do conhecimento ser um processo estratégico, implica a necessidade de ter o apoio da alta gerência como patrocinadora de todas as fases da metodologia. É da alta gerência a responsabilidade de garantir sua implantação e seu uso contínuo, bem como de aperfeiçoar o processo de gestão do conhecimento, criar todas as condições, atender a todos os requisitos necessários e aplicar com sucesso todas as fases do modelo. Desta forma, todas as fases do processo, devem estar subordinadas à alta gerência, (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Nesta pesquisa não foram analisadas em detalhes cada uma das fases da metodologia de GC, seus requisitos básicos, etapas e os instrumentos que compõem cada fase, juntamente com outros detalhamentos que se fazem necessários, por uma questão de escopo de pesquisa. Porém, foi apresentado o essencial sobre a metodologia de implantação da GC, de forma que se compreenda a sua interação com o modelo de GC. Ressaltando a importância, relevância e dificuldades inerentes à metodologia de GC, pois assim como o conceito e o modelo de GC, a metodologia, também, tende a ser específica para cada organização.

2.4 Compartilhamento do conhecimento

Partindo do princípio de que o compartilhamento do conhecimento é um dos imperativos da gestão do conhecimento e sua prática é considerada indispensável para o gerenciamento do conhecimento organizacional, justifica-se o interesse pelo assunto.

A definição conceitual, adotada nesta pesquisa, para compartilhamento do conhecimento, é formulada por Grotto (2001, p. 17), que afirma: “compartilhar conhecimento é o processo de transmitir conhecimentos tácitos e explícitos através de práticas formais e informais”. Tal definição vem ao encontro dos propósitos desta pesquisa.

2.4.1 O compartilhamento presente na conversão do conhecimento

Como já foi explicitado anteriormente, a conversão do conhecimento é classificada em quatro tipos:

- a) Socialização: tácito para tácito;
- b) Externalização: tácito para explícito;
- c) Combinação: explícito para explícito;
- d) Internalização: explícito para tácito.

Considerando esses modos de conversão do conhecimento, observa-se que ocorre o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito através dos quatro modos, conforme o quadro 2.5 a seguir :

Socialização	Ocorre um processo de troca de experiências, onde o indivíduo “compartilha” seu conhecimento tácito diretamente com outro, através da: linguagem; imitação; prática.
Externalização	O indivíduo “compartilha” seu conhecimento tácito com vários outros, de forma não direta.
Combinação	Um conhecimento já explicitado é “compartilhado” também de forma explícita.
Internalização	O conhecimento explícito é “compartilhado” de forma direta sendo que o receptor o transforma em conhecimento tácito.

Quadro 2.5 - Compartilhamento nos quatro modos de conversão do conhecimento.

Fonte: adaptado de Grotto (2001); Nonaka e Takeuchi (1997).

Ocorre o compartilhamento de conhecimento através dos quatro modos de conversão, daí surge a importância de privilegiar essa categoria neste estudo. O conhecimento explícito é um tipo de conhecimento facilmente compartilhado, ao mesmo tempo em que constitui uma fonte de vantagem competitiva facilmente acessada pelos concorrentes.

Por outro lado, o conhecimento tácito constitui-se numa fonte de vantagem competitiva sustentável, por sua dificuldade de ser copiado e, ao mesmo tempo, de se fazer entender. Outra dificuldade para o compartilhamento reside na cultura, já que muitas pessoas simplesmente não querem, ou não tem interesse, em compartilhar o que sabem (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Nesse contexto, o conhecimento tácito é compartilhado desde que se utilize de práticas que promovam contato direto, tais como, a imitação e a observação.

2.4.2 Estratégias para o compartilhamento de conhecimento

O gerenciamento do compartilhamento do conhecimento tácito, por ser de difícil captação formalização e comunicação, demanda a adoção de estratégias, práticas, mudanças culturais e sensibilização de toda a organização em torno do seu compartilhamento (DAVENPORT, 1998). Já Sveiby (1998) complementa que as organizações podem adotar quatro estratégias de compartilhamento. Por meio da informação, da tradição, da codificação e personalizada.

- a) Pela informação - o conhecimento é compartilhado de forma indireta, as práticas de maior uso são: palestras, apresentações

audiovisuais, manuais da organização, etc. A ênfase dessa estratégia está no compartilhamento de conhecimentos explícitos.

- b) Pela tradição - o conhecimento é compartilhado de forma direta, onde o receptor participa do processo de transferência. Acontece de indivíduo para indivíduo através do aprendizado pela prática. Um exemplo é o método denominado “carona”. Que acontece quando um profissional novato, estagiário, ou *treinee*, trabalha por certo período de tempo com outro mais experiente, sênior, para que desta forma aconteça o compartilhamento por meio da observação, imitação e prática. A ênfase dessa estratégia está no compartilhamento de conhecimentos tácitos.
- c) Codificação - empresas não apresentam estratégias semelhantes de compartilhamento de conhecimento. Em muitas empresas as estratégias estão centradas no computador, cujo sistema facilita o acesso e uso de conhecimentos codificados e armazenados. Essa estratégia é a chamada codificação e é perfeita para o compartilhamento de conhecimentos explícitos.
- d) Personalizada - é quando o compartilhamento está ligado a uma pessoa detentora do conhecimento. O compartilhamento ocorre através de contatos diretos entre as pessoas, favorecendo o compartilhamento de conhecimentos tácitos. Nesse caso, o papel do computador nessas organizações é o de ajudar as pessoas a comunicarem o seu conhecimento e não no sentido de armazená-lo.

A partir dessas reflexões, ressalta-se a que um dos desafios da gestão do conhecimento é justamente a promoção do compartilhamento do conhecimento tácito e as organizações podem adotar estratégias de compartilhamento que enfocam as tecnologias de informação, no sentido de armazená-lo, ou no sentido de facilitar a comunicação e o compartilhamento.

2.4.3 As práticas de compartilhamento do conhecimento formais e informais

Algumas práticas de compartilhamento do conhecimento formais e informais, facilmente são encontradas nas organizações. Davenport e Prusak (1998) afirmam que, em qualquer organização, ocorre o compartilhamento de conhecimentos, mesmo não dispondo de práticas formais específicas. Por outro lado, em qualquer organização pode-se verificar práticas informais, criadas ao longo do tempo, que facilitam a troca e a transmissão de conhecimentos tácitos e explícitos entre as pessoas. No quadro 2.6 apresentam-se as práticas mais usadas no compartilhamento:

Características do compartilhamento do conhecimento				
Práticas de compartilhamento de conhecimento	Contato direto	Contato indireto	Compartilhamento do conhecimento tácito	Compartilhamento do conhecimento explícito
Conversa	X		X	X
Local e ocasião de encontro	X		X	X
Feira de conhecimento	X		X	X
Reunião	X		X	X
Relatório		X		X
Palestra/apresentação	X		X	X
Fórum eletrônico		X	X	X
Vídeo conferência		X	X	X
Correio eletrônico		X		X
Telefone		X	X	X
Repositório de conhecimento		X		X
Guia de localização	X		X	X
Método carona	X		X	X

Quadro 2.6 Práticas de compartilhamento de conhecimento.

Fonte: Grotto (2001) com base em Davenport e Prusak (1998).

Na prática, quando o contato é direto, o compartilhamento ocorre de pessoa para pessoa, frente a frente, favorecendo o compartilhamento de conhecimentos tácitos. As práticas

do tipo indireta, que utilizam tecnologias, tais como fórum eletrônico ou videoconferência, também possibilitam o compartilhamento de conhecimentos tácitos.

Em suma, as práticas visam colocar as pessoas em contato e, também, captar, estruturar e disponibilizar o conhecimento, ou ainda, indicar onde ele pode ser encontrado pelas pessoas que precisam fazer uso dele.

2.5 Caracterizando a cultura organizacional sob a perspectiva do compartilhamento do conhecimento

Nessa sessão será apresentada a última etapa da fundamentação teórica da pesquisa, que buscará a compreensão do papel da cultura organizacional tendo como foco a gestão do conhecimento e a influência desta no compartilhamento do conhecimento organizacional.

2.5.1 Organizações e a cultura organizacional

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. Nesse aspecto, as pessoas que atuam nas organizações são os verdadeiros agentes que contribuem para esse intercâmbio, sendo seus valores os componentes essenciais para a formação da cultura da organização (PIRES e MACEDO, 2006).

A cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis, como, histórias, símbolos, ou nos edifícios e produtos. A força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização, (MINTZBERG, 1999).

Schein (1984) concebe a cultura como um modelo dinâmico, onde a cultura é aprendida, transmitida e mudada. Sua definição, uma das mais conhecidas no meio acadêmico, diz que a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Esse conjunto funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses assuntos, ou esses problemas.

Conforme Freitas (1996), a cultura corporativa é que dá uma nova estética a linguagem organizacional, exercendo uma função política. Ela é a forma expressiva de

repassa de um projeto, de uma missão, a qual os membros da organização devem querer aderir. Essa cultura é quem comunica quais serão os comportamentos, as prioridades e as ações que darão as bases de sustentação à construção desse projeto.

Nessa reflexão, encontram-se muitos elementos importantes para a análise da cultura organizacional tendo como enfoque a gestão do conhecimento. Na GC há uma (re)definição da estratégia, da missão, visão e do estilo gerencial. Os membros devem querer aderir a ela, ou seja, envolve a questão da mudança cultural e a sensibilização. A cultura corporativa é quem comunica quais serão os comportamentos, as prioridades e ações, ou seja, a mudança comportamental através da mudança cultural. É a cultura que dá as bases de sustentação à construção desse projeto, em outras palavras, é através (mudança) da cultura organizacional, que a gestão do conhecimento obterá a sua continuidade e, conseqüente efetivação.

Em suma, cultura organizacional é um conceito essencial à construção das organizações. Percebe-se, que a cultura de uma organização engloba um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. Ela exerce o papel de legitimadora do sistema de valores, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Na gestão do conhecimento há uma valorização das pessoas, do trabalhador do conhecimento, do colaborador da empresa que detém o conhecimento crucial para a vantagem competitiva da organização, ou seja, aquele que detém o conhecimento sobre os processos dos negócios, sobre o mercado em que a empresa atua e sobre os clientes. Portanto, a participação das pessoas é um dos fatores que influenciam o sucesso da implementação da GC nas empresas. Isso se deve, também, ao fato de um conhecimento novo nascer de um indivíduo, pois a organização não é capaz de criá-lo sozinha, sem a iniciativa de alguém e a interação dinâmica e contínua de seus membros. Sendo assim, o ser humano é um dos principais e imprescindível agente para uma eficiente implementação da GC, dada também pela capacidade de uma organização em converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa (COSTA E GOUVINHAS, 2005).

Davenport e Prusak (1998, p. 184) usam a expressão, “cultura amiga do conhecimento”, para se referir a uma cultura que é orientada para o conhecimento. Consideram esse estilo de cultura (orientada para o conhecimento) como uma das condições mais importantes para o sucesso de um projeto de gestão do conhecimento. A cultura amiga do conhecimento é formada por uma série de componentes, tais como:

- a) Orientação positiva para o conhecimento: os funcionários são inteligentes e intelectualmente curiosos, mostram-se desejosos de explorar, sentem-se livres para

isso e suas atividades criadoras do conhecimento contam com a credibilidade dos executivos;

- b) Ausência de inibidores do conhecimento na cultura: ou seja, as pessoas não têm ressentimento em relação à empresa e não temem que o compartilhamento do conhecimento lhes custe o emprego;
- c) O tipo do projeto da gestão do conhecimento é compatível com a cultura.

Portanto, no contexto de implantação da gestão do conhecimento numa organização, segundo os autores citados acima, é fundamental construir uma cultura positiva em relação ao conhecimento.

2.5.2 Obstáculos culturais para o compartilhamento do conhecimento organizacional

Uma das principais barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento está presente na cultura organizacional. Por isso, faz-se necessário entender como surgem essas barreiras culturais. O'Dell e Grayson (1998) afirmam que a maioria das pessoas tem um desejo natural de aprender, de compartilhar o que sabem e de fazer as coisas melhores, no entanto, este desejo natural é impedido por barreiras culturais que a própria organização cria. Por exemplo:

- d) Cultura que valoriza habilidades técnicas pessoais e a criação de conhecimento acima do compartilhamento do conhecimento;
- e) A falta de contato, relacionamentos e de perspectivas comuns entre as pessoas que não trabalham lado a lado;
- f) Confiança demasiada no compartilhamento de conhecimentos explícitos;
- g) Não recompensar as pessoas por despenderem um tempo aprendendo, compartilhando e ajudando outros que estão fora de seu departamento.

Além disso, a demanda de tempo, na atualidade, é enorme e, ao menos que capturar e compartilhar conhecimento sejam construídos dentro dos processos de trabalho, o compartilhamento não corre. É importante ressaltar que, ao dar a devida prioridade à análise e à adaptação da sua cultura, a organização se resguarda de fazer investimentos em tecnologia que podem não trazer resultado ou, o que é pior, frustrar expectativas. A cultura organizacional exerce inquestionável influência no compartilhamento do conhecimento,

inibindo ou motivando as pessoas a participarem do processo (GROTTO, 2001; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; COSTA e GOUVINHAS, 2005).

2.5.3 Elementos que constituem a cultura organizacional

A análise da cultura organizacional está diretamente relacionada à escolha de seus elementos constitutivos. Cada autor, ou pesquisador, define os elementos mais significativos para a sua análise, optando por aqueles que vão ao encontro aos seus objetivos, ou a sua própria definição de cultura. Nesta dissertação será adotado o mesmo critério, sendo que os principais elementos, que interessam a esta pesquisa, serão apresentados a seguir.

Para se entender uma cultura e para apurar mais completamente os valores e o comportamento público de um grupo, Fleury (1998) sugere que se verifique os pressupostos básicos, que são tipicamente inconscientes, mas que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. A autora elaborou propostas sobre como desvendar a cultura de uma organização e sugere a abordagem dos elementos relacionados no quadro 2.7, para a análise da cultura de uma organização:

ELEMENTOS	DEFINIÇÃO
História da organização	Levantar a forma de criação e de fundação da organização e sua inserção no contexto político e econômico e os incidentes críticos já vividos pela organização (crises, expansões, fracassos e sucessos).
Processo de socialização de novos membros	Verificar os critérios utilizados para recrutamento e seleção de novos colaboradores e os programas de treinamento e integração (valores e comportamentos transmitidos e incorporados nos novos membros).
Política de recursos humanos	Analisar as políticas e práticas explícitas e implícitas de recursos humanos.
Processo de comunicação	Identificar os meios, instrumentos, veículos de comunicação (formais e informais, orais e escritos) e a relação entre os agentes comunicadores.
Organização do processo de trabalho	Caracterizar as relações de poder entre as categorias de empregados e entre áreas da organização.

Quadro 2.7 Elementos que constituem a cultura organizacional.

Fonte: sintetizado pelo autor.

Dentre esses elementos apresentados, foram de interesse para esta pesquisa, o processo de socialização de novos membros, a política de recursos humanos e o processo de comunicação.

De acordo com Schein (1984) a cultura de uma organização pode ser analisada em três níveis:

- a) O primeiro nível é constituído pelos artefatos e criações visíveis, que representam manifestações visíveis da cultura. Inclui sua linguagem, arte, arquitetura, layout, tecnologia, modo de vestir, padrões de comportamento visíveis ou audíveis e documentos públicos como cartas e mapas. Nesse nível de análise os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar.
- b) O segundo nível é constituído pelos valores organizacionais, que influenciam o comportamento das pessoas. Para identificá-los é necessário que se realizem entrevistas e a análise de documentos formais da organização. É através da expressão desses valores que as pessoas relatam as razões do seu comportamento.
- c) O terceiro nível apresenta a aglutinação dos valores que originam os pressupostos básicos, que são, justamente, os influenciadores da percepção, do pensamento e do sentimento dos indivíduos.

De forma mais abrangente, Alves (1997) propõe que sua análise seja feita através dos seguintes elementos: artefatos visíveis; sistemas de crenças e valores; sistema de comunicação; sistema de símbolos; ambiente empresarial; sistema gerencial-administrativo; processo decisório; a endoculturação e a forma de treinamento; a cooperação e a competição. Conforme pode ser observado no quadro 2.8:

ELEMENTOS	SIGNIFICADO
Artefatos visíveis	Nome da empresa, logotipo e bandeira, arquitetura , <i>layout</i> , restaurante, estacionamento, áreas de circulação, portarias, gabinetes, salas de reunião, tipo do mobiliário, equipamentos, <i>slogan</i> , comunicação visual, cartazes e quadros de avisos, vestuários, cores, guaritas, recepção a visitantes, sons.
Sistema de crenças e valores	Origem social, naturalidade, escolaridade, carreira profissional, idade, proprietários, executivos, líderes informais, posicionamento da organização frente a acontecimentos marcantes (crises, oportunidades, mudanças de objetivos, greves, acordos, benefícios), forma de gestão dos recursos humanos, foco da organização, forma de estabelecimento dos objetivos, coerência entre visão, missão e objetivos.
Sistema de comunicação	A imagem e a auto-imagem da organização, o vocabulário e o sistema de linguagem utilizados, a natureza, o fluxo e a direção das informações, os meios de comunicação escritos (relatórios, manuais, ofícios, circulares) e orais (reuniões, falas, conversas, telefonemas), o conteúdo e a estruturação do discurso da organização.
Sistema de símbolos	Quem são os heróis da organização, intensidade, periodicidade e finalidade de festas, cerimônias e ritos promovidos na organização, mitos, totens, histórias e saga da organização.
Ambiente empresarial	Relacionamento com concorrentes, fornecedores, parceiros e clientes, o ambiente operacional da empresa, a forma de relacionamento da organização com os grupos externos como sindicatos, ecologistas, etc.
Sistema gerencial administrativo	O estilo da gerência, forma de distribuição das tarefas, ênfase do trabalho, grau de importância da autoridade e do <i>status</i> , forma da estrutura organizacional e das relações verticais (superior-subordinado) e horizontais (intergerencial).
Processo decisório	Centralizado ou descentralizado, grupal ou individual, racional ou intuitivo, autoritário ou participativo, lento ou rápido.
Endocultura-ção e a forma de treinamento	O recrutamento e seleção dos novos membros, a forma de socialização dos novos membros (estratégias de integração, práticas de ensino), a sucessão e sistema de carreiras, importância do treinamento e capacitação, prioridades e oportunidades destes treinamentos, os modelos de comportamento dos membros que conquistam sucesso, reação da organização para com as condutas consideradas desviantes.
Cooperação e competição	O nível de cooperação e competição entre pessoas e grupos, a intensidade de compartilhamento dos sentimentos pessoais, como e por quem os conflitos são administrados.

Quadro 2.8 Elementos culturais e suas características.

Fonte: adaptado de Alves (1997).

Diante da variedade de elementos constitutivos acerca do tema cultura organizacional, optou-se por apresentar, nesta pesquisa, somente os principais, para que o exercício de leitura não venha a se tornar cansativo, além de desnecessário do ponto de vista prático da pesquisa.

Portanto, são considerados no estudo de caso, os seguintes elementos culturais: artefatos e criações visíveis, sistema de comunicação, processo decisório, política de recursos humanos, sistema gerencial administrativo e o processo de socialização de novos membros. Neste sentido é analisada a influência desses elementos culturais, no compartilhamento do conhecimento organizacional.

2.5.4 Elementos culturais que influenciam o compartilhamento do conhecimento

Existem elementos culturais que influenciam a prática de compartilhamento do conhecimento, portanto, faz-se necessário compreendê-los para que se possa desenvolver uma cultura na qual as pessoas troquem informações e experiências (GROTTO, 2001). Pela identificação dos elementos culturais que influenciam no compartilhamento, pode-se buscar soluções que permitem uma prática de compartilhamento mais eficiente (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Neste contexto, os elementos culturais que influenciam o compartilhamento devem ser entendidos, para que se possa promover práticas organizacionais e, conseqüentemente, uma cultura voltada para o compartilhamento do conhecimento. Analisa-se cada um dos elementos culturais escolhidos anteriormente, tendo como foco a sua influência no compartilhamento do conhecimento.

2.5.4.1 Espaços físicos e virtuais

Pela observação dos espaços físicos da organização é possível verificar se existem ou não, barreiras físicas para o compartilhamento do conhecimento, bem como a existência, ou não, de distinção entre os indivíduos da organização, quanto aos recursos físicos disponíveis a cada um. Instituir o compartilhamento do conhecimento é também fornecer o ambiente físico facilitador. Definir espaços físicos e virtuais, para que as pessoas possam compartilhar seu conhecimento, facilita o processo de compartilhamento (GROTTO, 2001).

No caso dos conhecimentos tácitos, a distância física torna-se uma barreira. O conhecimento tácito é compartilhado, na maioria das vezes, através de expressão corporal e demonstrações físicas de habilidades. Assim, a falta de diálogos, contato entre as pessoas, praticamente impede o processo de compartilhamento de conhecimentos tácitos (LEONARD-BARTON e SENSIPER, 1998; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; GROTTO, 2001).

2.5.4.2 Política de recursos humanos

A Gestão dos Recursos Humanos, que engloba a política de remuneração, critérios para promoção, avaliação de desempenho, rotatividade, estabilidade e segurança no emprego,

crenças e valores, também são elementos que influenciam o nível de conhecimento compartilhado (GROTTO, 2001).

Para se estabelecer a prática do compartilhamento do conhecimento, é imprescindível o uso de moedas, como gratificações monetárias, aumentos de salário e promoções. Com o objetivo de incentivar a prática de compartilhamento do conhecimento, devem-se estudar novas formas de remuneração. Uma prática de compartilhamento é prover recompensas intangíveis aos profissionais, pela participação e engajamento com o compartilhamento do conhecimento. Se as pessoas reconhecem que essa prática as ajuda a fazer seu trabalho elas irão compartilhar (O'DELL e GRAYSON, 1998; GROTTO, 2001; DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

As crenças são usadas como sinônimo para expressar aquilo que é tido como verdade na organização, enquanto os valores, ao serem enfatizados constantemente, definem o que é importante na organização para se atingir o sucesso. Para criar um tipo de cultura baseada na confiança que sustente o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento, exige-se um conjunto autêntico de valores e crenças comuns que unam os vários membros da organização em torno de um compromisso conjunto (FREITAS, 1996; GROTTO, 2001).

No Brasil, a instabilidade no emprego colabora para criar um ambiente onde as pessoas resistem em transmitir o que sabem, pois muitas acreditam que seus conhecimentos são a garantia de seus empregos. Neste sentido, cabe a organização criar uma estratégia, um plano de incentivos para o compartilhamento do conhecimento, que tenha a capacidade de mudar a percepção negativa dos colaboradores. Os funcionários têm que perceber que seus conhecimentos disseminados na empresa podem gerar novos negócios, gerando melhores condições de trabalho e garantir seus empregos. (MELLO, 1999; GROTTO, 2001; DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

2.5.4.3 Meios de comunicação

Os meios de comunicação dizem respeito à imagem e a auto-imagem da organização, ao vocabulário e ao sistema de linguagem utilizado, à natureza, ao fluxo e a direção das informações, aos meios de comunicação escritos (relatórios, manuais, ofícios, circulares) e orais (reuniões, falas, conversas, telefonemas), ao conteúdo e a estruturação do discurso da organização (ALVES, 1997). Segundo Freitas (1996) processo de comunicação consiste, basicamente, na análise das redes formais e informais de comunicação da organização.

Através da observação da natureza, do fluxo, da direção das informações, dos meios de comunicação escrita e oral na organização pode-se definir o grau de influência desse elemento cultural no compartilhamento do conhecimento (GROTTO, 2001).

2.5.4.4 Sistema gerencial administrativo

No sistema gerencial administrativo, analisa-se a forma da estrutura organizacional, o estilo da gerência, a ênfase do trabalho, o uso do tempo, o grau de importância da autoridade e do *status* (GROTTO, 2001).

A estrutura organizacional interfere no compartilhamento do conhecimento pois, em um ambiente no qual os empregados são especializados, os relacionamentos formais e as unidades são compartimentos estanques e o conhecimento não pode fluir livremente. Em nome da eficiência e da responsabilidade, as divisões hierárquicas sacrificam à cooperação maior entre as unidades (BARTLET E GHOSHAL, 1998).

O gerente, por sua vez, deve constantemente divulgar a importância do compartilhamento do conhecimento, encorajando a colaboração, promovendo infra-estrutura e apoio, mudando o sistema de recompensas e reconhecendo e recompensando aqueles que compartilham conhecimento, com o objetivo de remover barreiras. Exemplos de como o gerente pode fazer para apoiar o compartilhamento do conhecimento:

- a) Reforçar e recompensar comportamentos positivos e promover as pessoas certas;
- b) Divulgar a mensagem aos colaboradores que o mais importantes é compartilhar e utilizar as melhores práticas;
- c) Amarrar suas iniciativas com sua visão: criar e publicar uma missão integrada, visão e valores que sustentem o compartilhamento (O'DELL e GRAYSON, 1998; GROTTO, 2001).

Para estimular o compartilhamento, as organizações não podem enfatizar e valorizar a criação de conhecimento acima dele. De acordo com O'Dell e Grayson (1998), a geração de idéias e de conhecimento é importante para qualquer organização, mas valorizá-la em demasia pode provocar o fechamento e a individualização das pessoas, a fim de serem reconhecidas como geradoras de certos conhecimentos. Conforme Davenport e Prusak (1998), de nada adianta dispor de um profissional altamente inteligente, mas com controle absoluto do

conhecimento, pois este não beneficia a organização como um todo e ainda compromete o fluxo de conhecimento.

Vale ressaltar que a prática de valorização de monopólios, ou seja, quando o conhecimento necessário encontra-se em uma única pessoa ou grupo, pode ocasionar escassez e dificultar o acesso ao conhecimento existente na organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.5.4.5 Processos de tomada de decisão

Através da análise do processo decisório, que pode ser centralizado, descentralizado, racional, intuitivo, autoritário, participativo, lento ou rápido, é possível perceber se está se estudando uma cultura aberta, que promova o compartilhamento do conhecimento, ou não. Na cultura do compartilhamento, a tomada de decisão, flui como um processo aberto e transparente, envolvendo a participação dos colaboradores (GROTTO, 2001).

Quando os colaboradores são chamados a participar do processo decisório, o compartilhamento do conhecimento é estimulado, já que todos são convocados a oferecer uma parcela do seu conhecimento a fim de se tomar as melhores decisões (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

2.5.4.6 Socialização dos novos colaboradores

No processo de socialização de novos membros, verifica-se a forma de recrutamento, seleção e socialização dos novos membros e o modelo de comportamento valorizado. Ao recrutar e selecionar um novo colaborador deve-se valorizar aquele que apresenta um perfil voltado para o compartilhamento do conhecimento. No processo de contratação de um novo colaborador deve-se valorizar mais a capacidade que o indivíduo tem para disseminar suas informações e conhecimento do que a própria carga de conhecimento que ele possui. Segundo os imperativos da gestão do conhecimento, essa carga de qualquer colaborador, dentro da organização, deve estar à disposição de consulta pelos demais colegas de trabalho (GROTTO, 2001, LEONARD-BARTON, 1998, SVEIBY, 1998).

Para a socialização dos novos membros, Sveiby (1998) propõe a socialização por meio do método carona. Esse método consiste em equipes de trabalho formadas por profissionais seniores que abrigam um membro júnior que, além de realizar o trabalho mais pesado, deve observar e aprender. As pessoas adquirem conhecimento umas com as outras através de um

processo de aprendizagem e não de ensinamento, em outras palavras, aprende-se com as próprias experiências e com as experiências dos outros.

2.6 Fase da mudança cultural

Essa é uma fase da implantação da gestão do conhecimento que objetiva trabalhar, continuamente, a cultura da empresa de modo que seus colaboradores conheçam e entendam a estratégia organizacional e seus processos de negócios, assim como assumam o compromisso de fazê-la acontecer. Visa também aumentar a consciência organizacional em relação à gestão do conhecimento e o seu valor para a organização e para os indivíduos; mas também minimizar as barreiras culturais e sociais que impedem a implantação de mudanças e estimular o desenvolvimento da competência dos colaboradores (ROSSATTO, 2003).

Existem duas formas de trabalhar a questão cultural nas organizações. Uma externa aos indivíduos, por meio do estilo gerencial que utiliza poder e arbitrariedade para realizar as mudanças. Outra, interna, trabalhando os modelos mentais presentes na psique das pessoas, levando-as a mudar seus esquemas interpretativos (RICHTER, 2002).

Ainda conforme Richter (2002), as possibilidades de mudança da cultura, apesar de difíceis, são possíveis e tornam-se mais efetivas ao serem considerados os mecanismos psicológicos envolvidos. Trabalhar tais mecanismos torna-se decisivo para a realização de uma gestão do conhecimento adequada e efetiva.

O papel da liderança organizacional, manifestado pelo estilo gerencial, torna-se fundamental na execução dessa questão. Além disso, existe a atuação sobre os modelos mentais dos membros da organização, os quais, sendo exteriorizados, permitem a elaboração de estratégias para sua mudança.

A análise do clima e cultura organizacional tem uma relevância extraordinária quando se encara a gestão do conhecimento como uma mudança cultural, não como um modismo, como pode ser observado pela reflexão de Cozer (2002, p. 610) sobre a mudança da cultura tendo como foco a gestão do conhecimento:

Como poderemos propiciar *insights* para mudança cultural se não nos aprofundarmos, nos deleitarmos e entendermos a cultura atual percebendo suas nuances que provocarão os profissionais a seguirem uma nova realidade, caminhando espontaneamente sem serem empurrados, com passos conscientes e não engolidos? É um trabalho belíssimo, rico e que exige uma habilidade diferenciada de percepção e análise dos consultores para que haja sucesso. Por isso, faz-se necessário unir as duas formas de aplicação: questionários e entrevistas minimizando ao máximo as possibilidades de erro. Somente após a análise dos

resultados poderemos identificar as técnicas mais adequadas e que serão usadas para proporcionar a mudança: psicológicas individuais, psicológicas grupais, vivências, estudos de caso, teoria da aprendizagem, entre outras, bem como conhecer as áreas e grupos mais propícios de serem trabalhados e os mais difíceis, personalizando as técnicas de acordo com a necessidade identificada e ainda a escolha da unidade piloto que servirá como espelho para toda a organização. Assim, poderemos corporificar o projeto, inserindo uma essência única, de acordo com a cultura da organização. O princípio é: Trate a gestão do conhecimento como uma mudança cultural de forma única para cada organização.

Cozer (2002) sugere que a mudança cultural seja iniciada com a sensibilização dos talentos humanos, através de seminários de curta duração, para despertar, esclarecer e sensibilizar sobre a implantação da Gestão do Conhecimento, com todos os profissionais da organização ou unidade piloto.

O resultado desse processo serão pessoas sensibilizadas e interessadas no processo de mudança. Sensibilização dos talentos humanos ajuda “a quebrar o gelo”, trabalhar as resistências iniciais à mudança, mostrando onde as pessoas se encaixarão na GC e o que ganharão com isso. Deve ser preparada de acordo com os resultados da análise do clima e cultura. O princípio desta fase é: desmistifique a mudança e contextualize as pessoas.

A sensibilização tem como principais objetivos, (ELETROSUL,2006):

- a) Estimular a participação de todos os envolvidos na implementação da prática;
- b) Estabelecer programa de incentivos para a participação do público alvo; e
- c) Definir procedimentos de manutenção do processo de comunicação com os colaboradores com o objetivo de consolidar a operacionalização da prática/programa de gestão do conhecimento.

A comunicação, por sua vez, é o processo de comunicação interna para a implantação da Gestão do Conhecimento. Cada fase da implantação estará respaldada pelo *endomarketing*, propiciando que as pessoas estejam integradas com o sistema organizacional voltado ao conhecimento. Estimulam-se as pessoas a participar, contribuir e sentirem-se importantes, valorizadas, reconhecidas e/ou recompensadas. O *endomarketing* sempre estará presente, pois a cada dia se descobrirão novas formas de perpetuar e renovar o conhecimento organizacional. É um processo cíclico e não finaliza nunca (COZER, 2002).

Algumas ações estratégicas de comunicação da GC, visando a mudança/consolidação da nova cultura organizacional são:

- a) Palestra interna: apresentação dos objetivos do programa;

- b) Intercâmbio: depoimentos de pessoas envolvidas na implantação e informações sobre o compartilhamento do conhecimento;
- c) Campanha: incentivo ao compartilhamento do conhecimento com a distribuição de brindes;
- d) Palestras externas: divulgação do programa de GC da Eletrosul em meios especializados;
- e) Semana de gestão do conhecimento: manter a visibilidade do programa e prestigiar os profissionais que compartilham o conhecimento (ELETROSUL, 2006).

Outras ações também podem ser usadas, de acordo com as características de cada organização, foram apresentadas alguns exemplos eficientes de como iniciar esse processo.

Encerra-se, neste ponto, a fundamentação teórica da pesquisa que abordou a contextualização macroeconômica da gestão do conhecimento, por meio da teoria dos ciclos de desenvolvimento econômico de longo prazo, revelando a interface existente entre o V Kondratieff e a Gestão do Conhecimento. Apresentou aspectos relevantes sobre a gestão do conhecimento no âmbito das organizações, assim como, um modelo teórico (filosófico) de Gestão do Conhecimento Empresarial. Abordou o tema compartilhamento do conhecimento e a cultura organizacional. Necessário se faz, agora apresentar a empresa e a análise das variáveis de pesquisa.

CAPÍTULO 3 A ELETROSUL

A Eletrosul, subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás, está autorizada a prestar serviços públicos de geração e transmissão de energia elétrica. Tem por objeto social realizar estudos, projetos, construção, operação e manutenção de instalações do sistema elétrico, incluindo serviços integrados e associados.

De acordo com a empresa, possui instalações em região geográfica privilegiada em relação ao sistema elétrico nacional e aos países do Mercosul, contando com 9.013,6 km de linhas de transmissão e 15.066,3 MVA de capacidade de transformação, instalada em 33 subestações, além de uma conversora de frequência. Atua como principal responsável pela transmissão de energia elétrica no mercado regional, constituído pela Região Sul e Mato Grosso do Sul, bem como, é responsável por interligações regionais entre os sistemas elétricos Sul e Sudeste–Centro Oeste e por duas interconexões elétricas, com a Argentina e com o Uruguai. A operação do seu sistema elétrico é coordenada e supervisionada por um centro de operação da transmissão próprio, que atua em conformidade com os seus manuais e com os procedimentos definidos pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

Segundo a empresa, em 2004, com as novas regras estabelecidas para o modelo do setor elétrico, a mesma foi retirada do Programa Nacional de Desestatização (PND), obtendo autorização para atuar novamente no segmento de geração de energia elétrica, o que determinou a alteração do seu Estatuto Social, sendo denominada Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (ELETROSUL, 2004).

3.1 Elementos da cultura organizacional da empresa

A seguir apresenta-se alguns elementos culturais específicos que compõem os valores da organização:



Figura 3.1 - Logomarca da organização

Fonte: Eletrosul (2004).

a) Missão

Gerar, transmitir, e prestar serviços associados de energia elétrica, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

b) Visão

Ser a empresa padrão de excelência em energia elétrica.

c) Princípios

Responsabilidade social empresarial; respeito e valorização do ser humano; inovação e liderança; respeito ao meio ambiente; ética e eficiência empresarial.

d) Código de ética

Promoção do bem comum, de modo que o interesse público prevaleça sobre os interesses particulares; desenvolvimento de condutas de responsabilidade social; respeito ao ser humano, às diferenças individuais e à liberdade de expressão; preservação da probidade

como valor ao exercício da atividade profissional; integridade e honestidade em todas as relações, preservando o exercício dos direitos e das obrigações de forma igualitária; otimização do uso de recursos públicos, combatendo toda a forma de desperdício; transparência na comunicação empresarial, disseminando as informações de interesse da sociedade e dos colaboradores, respeitando os aspectos éticos e legais pertinentes; responsabilidade pelos atos praticados, como compromisso com a dignidade (ELETROSUL, 2004).

3.2 Cenário setorial

A década de 90 foi marcada pelas privatizações, pois foi difundida e implantada a concepção de que o Estado precisava ser reduzido. Empresas públicas, ou parte delas, foram entregues à iniciativa privada, tirando do Estado, em muitos casos, sua responsabilidade constitucional de garantir ao cidadão seus direitos básicos. No início de 2003, com a posse do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, essa situação começou a se reverter. O Governo Federal acredita no Estado como um agente permanente de transformação e, com isso, essas empresas passaram a ser foco de ações e investimentos. O setor elétrico ganhou especial atenção pela sua importância no processo de construção de um “País de Todos (ELETROSUL, 2004).

De acordo com a empresa analisada, a mesma é a maior empresa pública do Sul do Brasil. Mantém uma infra-estrutura com mais de 9 mil quilômetros de linhas de transmissão, 35 subestações, 19,3 mil torres, 68 mil quilômetros de cabos e uma conversora de frequência para integração energética entre Brasil e Argentina, localizada no município de Uruguaiânia, no Rio Grande do Sul. A capacidade total instalada de transformação da empresa é de 15.066,3 MVA. Em 31 de dezembro de 2004, seu quadro funcional era de 1.325 trabalhadores. Com a aprovação da Lei nº 10.848, foi-lhe permitido o retorno ao mercado de geração de energia, assim como, houve a alteração do seu Estatuto e denominação social. Em março de 2004, a empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. deu lugar à Eletrosul Centrais Elétricas S.A., nome escolhido pela maioria dos trabalhadores da empresa.

Conforme Eletrosul (2004), essa grande mudança representou a necessidade de novos passos rumo a um desenvolvimento cada vez maior. A mesma estabeleceu metas corporativas para atender aos seus objetivos empresariais. Pelo uso contínuo de indicadores de desempenho, vem organizando a informação voltada para a gestão, estimulando e contribuindo para a consolidação de um maior nível de transparência em suas ações. Também apostou em novos negócios, associou-se a outras empresas e participou de leilões realizados

pela ANEEL para a construção de linhas de transmissão de energia elétrica. Em setembro de 2004, os consórcios, que contaram com a participação da empresa, tiveram sucesso em três dos quatro lotes que disputaram, com deságio médio de 34,9%. As obras totalizam 620 km de linhas de transmissão e vão gerar uma Receita Anual Permitida de R\$ 64,84 milhões. Juntos, todos os empreendimentos dos quais a Eletrosul participa vão receber quase R\$ 850 milhões de investimentos, gerando mais de 5,6 mil empregos diretos e indiretos.

De acordo com a concepção da empresa, uma empresa pública e de qualidade precisa estar preparada e equipada de recursos técnicos e humanos que atendam e se antecipem às demandas de seus usuários, clientes e cidadãos em geral. Assim, a mesma vem construindo sua atuação no mercado. A reestruturação e a modernização da empresa foram objeto de atenção em 2004. Uma nova Política de Operação foi desenvolvida, houve ampliação do quadro de pessoal e investimento no treinamento e capacitação dos trabalhadores. Os sistemas de tele-controle nas controladoras foram modernizados e o centro de operações foi reestruturado. Foram feitos investimentos para implantação de melhorias e expansão do sistema de transmissão, que já são percebidos e reconhecidos.

Segundo Eletrosul (2004), muitas ações para estreitar os vínculos entre empresa e servidores vêm sendo realizadas. As negociações salariais acontecem com a presença dos diretores e são abertas aos trabalhadores. As progressões funcionais também são respeitadas. Em 2003 e 2004 foram efetivadas 845 movimentações funcionais, num universo de 1.325 servidores. Sempre em sintonia com os anseios dos seus trabalhadores, novos benefícios foram criados ou ampliados, como o auxílio-creche para os empregados do sexo masculino e a extensão do plano de saúde aos aposentados por invalidez. Entendendo que a valorização dos trabalhadores passa também pela sua qualificação, a mesma tem garantido a formação e a capacitação do seu corpo técnico, com iniciativas de desenvolvimento individual e coletivo, buscando o aperfeiçoamento de processos de tecnologia e de metodologias de gestão empresarial. No ano de 2004, a média de capacitação por trabalhador foi de 83 horas, num investimento de R\$ 1.370 por trabalhador. Além dos cursos referentes ao desenvolvimento das habilidades específicas para a realização do trabalho, a empresa participa da educação formal de sua equipe, garantindo o auxílio-educação para os empregados que cursam ensino médio ou superior. Em parceria com o SESI, foi desenvolvido o Projeto Educar, no qual turmas de empregados cursam o ensino fundamental e médio dentro da própria empresa.

Adicionalmente, a empresa elaborou o Plano Diretor de Melhorias, que visa a realização de modificações e alterações necessárias nas atuais instalações para eliminar restrições no sistema de transmissão e melhorar a confiabilidade e flexibilidade da operação e

manutenção. A empresa tem identificado oportunidades para incrementar seus negócios, suportada pela sua situação econômico-financeira e seu desempenho operacional e administrativo, identificando fortes perspectivas para o seu crescimento empresarial (ELETROSUL, 2004).

Percebe-se, o investimento da empresa no sentido de implantar a gestão do conhecimento. Necessário se faz analisar e interpretar as variáveis da cultura organizacional na perspectiva do compartilhamento do conhecimento, o que será realizado na próxima seção.

3.3 Análise do conceito, importância e motivação para a gestão do conhecimento

No intuito de saber qual é o conceito, a importância e a principal motivação para a implantação da gestão do conhecimento na empresa, elaborou-se questões que foram respondidas por um executivo, um dos responsáveis pela GC na empresa, identificado aqui como (MFT_GC1). As respostas foram transcritas *Ipsi Literis* nesta sessão.

a) Qual o conceito de GC da empresa ?

“A Gestão do Conhecimento, na Eletrosul Centrais Elétricas S.A., deverá promover iniciativas de Integração de Conhecimento por meio de práticas executadas nas áreas, que resultem na identificação, registro, padronização, disseminação e utilização de tais conhecimentos, com foco em melhoria nos resultados definidos pela Empresa.”

b) Por que a GC é importante para a empresa?

“A Gestão de Conhecimento para o contexto empresarial da Eletrosul Centrais Elétricas S.A. está centrada na Integração de Conhecimento, relevante para a organização. Percebe-se que nem sempre estes conhecimentos encontram-se registrados, estruturados e são compartilhados.”

c) Qual é a motivação para a implantação da GC na organização?

“O principal benefício é promover a aprendizagem organizacional contínua, com foco na melhoria dos resultados definidos pela Empresa.”

Análise: a importância da GC para a organização está em integrar os conhecimentos relevantes que, atualmente, não são registrados, estruturados ou compartilhados. Atualmente, os colaboradores, para resolver os problemas inerentes à suas tarefas, diariamente criam novos conhecimentos, os quais não são registrados e, por isso, são perdidos. Daí fundamenta-se a preocupação da empresa em identificar, registrar, tratar e depois disseminar esses conhecimentos. O principal benefício esperado com a GC está na promoção da aprendizagem organizacional contínua, com foco na melhoria dos resultados definidos pela empresa. Pelas respostas, constata-se que se atingiu plenamente o objetivo proposto.

3.4 Análise da percepção sobre o tema compartilhamento do conhecimento

Com a intenção de traçar um perfil cultural sobre o compartilhamento do conhecimento na empresa, buscou-se saber do membro da força tarefa de gestão do conhecimento (MFT_GC1) e dos executivos (EXECT. 1), (EXECT. 2), (EXECT. 3), qual o significado do compartilhamento do conhecimento; se eles consideram importante o compartilhamento do conhecimento para a empresa; se eles concordam que tudo que se sabe, deva ser compartilhado, com quem geralmente eles compartilham conhecimentos e informações na empresa; qual é a estratégia de incentivo ao compartilhamento, atualmente, utilizada na organização; de que forma eles compartilham conhecimentos; se buscam compartilhamento em outras pessoas e se o conhecimento é sempre efetivado.

a) O que significa compartilhar conhecimento para você?

Observou-se que para a empresa, aqui representada pela (MFT_GC1), o significado do compartilhamento do conhecimento está no estímulo à pesquisa e inovação, assim como, na alavancagem do capital intelectual. A noção geral está em acumular, ou seja, promover o compartilhamento e a gestão do conhecimento para aumentar o capital intelectual, com foco na melhoria dos resultados, na busca da vantagem competitiva. Pode-se dizer que a noção está dentro dos fundamentos abordados pela GC.

Na resposta dos executivos 1, 2, 3, observa-se que a percepção sobre o tema compartilhamento do conhecimento tem, praticamente, o mesmo significado, ou seja, dividir, passar, trocar, ensinar e aprender. Dividir conhecimentos e experiências com os colegas de trabalho ou não, democratizar o que sabem. A noção geral é de dividir.

Em uma das respostas expressou-se a noção de sustentabilidade do conhecimento dividir o conhecimento com outras pessoas, para que o conhecimento não se perca com a saída do indivíduo da área ou da própria empresa. Essa preocupação com a sustentabilidade do conhecimento foi expressa por todos, em diferentes momentos, como poderá ser verificado em seguida. Numa apreciação global das respostas, observa-se que todos têm uma idéia bem clara sobre o significado de compartilhar conhecimento.

b) Você acha importante e necessário o compartilhamento do conhecimento para a empresa?

Questionados sobre a importância do conhecimento para a empresa, todos foram unânimes em afirmar que o compartilhamento é muito importante para a mesma. A (MFT_GC1) ressalta, que é por este motivo que está se implantando a GC na organização. Observou-se a preocupação com a sustentabilidade do conhecimento, passando a noção de equidade intergeracional, ou seja, “as pessoas na empresa tem um período finito, elas tem de passar isso para as futuras gerações”. Uma peculiaridade das respostas se refere a noção que o (EXECUT. 3) tem sobre a era do conhecimento: “querendo ou não estamos na era do conhecimento, a gente tem que passar, é nessa troca que a evolução do nosso conhecimento acontece”. Ele foi assertivo, pois o conhecimento quanto mais compartilhado, mais ele se amplia.

Outra peculiaridade encontrada nas respostas é quanto ao perfil da empresa que está se estudando: “a Eletrosul é uma empresa de tecnologia” (EXECUT. 3), ou seja, uma empresa intensiva em conhecimento, o que a torna ainda mais interessante para a realização deste estudo. Numa apreciação global das respostas, conclui-se que, para todos, o compartilhamento do conhecimento é considerado muito importante para a empresa.

c) Você concorda que tudo aquilo que se sabe deva ser compartilhado e por quê?

Essa questão foi a mais reveladora até aqui, sob o ponto de vista dos propósitos desta pesquisa. Observou-se nas respostas, várias peculiaridades que fornecem subsídios sobre a cultura organizacional da empresa, tendo como foco o compartilhamento e a implantação da gestão do conhecimento.

A começar pela resposta da empresa, representada pela (MFT_GC1), que foi enfática: “Não! Existem conhecimentos estratégicos para a organização que não podem ser

compartilhados e sim protegidos”. A proteção do conhecimento é um importante aspecto da gestão do conhecimento na busca da vantagem competitiva. Segundo Mcevily, Eisenhardt & Prescott (*apud* GERALDO FILHO, 2006), proteção do conhecimento é o processo através do qual a empresa sustenta a sua unicidade e o valor de sua competência. As empresas protegem suas competências usando uma série de mecanismos. Incluindo direitos de propriedade legal, segredo, retenção de empregados - chave, isolamento estruturado, contra – inteligência, compartilhamento estratégico de informação, entre outras.

A resposta do (EXECT. 1) torna-se reveladora quando ele afirma: “eu concordo [...] mas deixando claro que a pessoa que recebe o conhecimento, tem que estudar mais depois”. Pela observação da postura do entrevistado ficou clara a não disposição a ensinar, a não disposição a realmente passar o conhecimento. Ficou evidente que, caso alguém o procure em busca de um determinado conhecimento que ele tem, ele passa informações sobre o assunto, que podem ser encontradas em bibliografia sobre o tema, assim como a pessoa poderá fazer para obtê-lo, ou seja, passa informação e não conhecimento. A percepção que se teve, pela postura do entrevistado, é que ele acha injusto passar um conhecimento seu para alguém, sem que essa pessoa se esforce, também, para consegui-lo.

A resposta do (EXECT. 3) novato na empresa, também se mostra reveladora: “Ó, o ideal seria [...] compartilhar tudo. Mas no meio empresarial, pela concorrência entre funcionários, às vezes se passa um pouco, mas não tudo, como se diz: o pulo do gato, o macete se guarda, se usa como arma para futuras promoções”. Não há diferença nessa resposta com a posição da empresa, em relação aos seus conhecimentos estratégicos, ou seja, a cultura de proteção vigente na empresa se reflete também nos colaboradores. O mesmo executivo também expressou uma preocupação em acabar com esse “problema”. Pela postura de indecisão do entrevistado em como se resolver o “problema” foi questionado se poderia ser por uma possível mudança cultural. “Isso mesmo! Mudança de cultura, porque as pessoas não passam tudo por que tem medo”. Medo neste caso é o de perder uma possível promoção para alguém que ele ensinou.

Segundo Mello (1999), no Brasil a instabilidade no emprego colabora para criar um ambiente onde as pessoas resistem em transmitir o que sabem, muitas acreditam que seus conhecimentos são a garantia de seus empregos. Portanto, cabe a organização criar uma estratégia, um plano de incentivos para o compartilhamento do conhecimento, que tenha a capacidade de mudar a percepção negativa dos colaboradores. Os funcionários têm que perceber que seus conhecimentos disseminados na empresa podem gerar novos negócios, gerando melhores condições de trabalho, ao contrário do que pensam, garantir seus empregos.

Porém, uma das respostas (EXECT. 2) mostrou-se muito coerente: “Sim, pelo princípio que não somos insubstituíveis”, ou em: “Acho também que uma das formas de tu cresceres profissionalmente é ensinando, é compartilhando o conhecimento”. Aqui se percebe o equívoco nas respostas dos demais colaboradores que retém o conhecimento com medo de perder promoção; ou não ensinam porque não querem. O entrevistado complementa ainda: “Compartilhamento de conhecimento, em minha opinião, acho que é uma das poucas coisas, talvez a única, que quando tu divides, tu amplias qualquer outra coisa se tu divides, tu fica com menos, o conhecimento não, quanto mais tu dividir ele, tu fica com mais. Essa é a idéia compartilhar conhecimento”.

Na apreciação global de todas as respostas e posturas analisadas neste item, sob o enfoque dos imperativos da gestão do conhecimento, a resposta e postura do (EXECT. 2) deveria servir de exemplo, para os outros colaboradores que se mostraram imaturos em relação aos imperativos da GC, ou seja, em não ensinar, não querer compartilhar seus conhecimentos. Já a empresa, precisa reavaliar os valores que ela está transmitindo. Pois ao se fechar para seus próprios colaboradores, dificilmente ela desenvolverá uma cultura de confiança e colaboração. Numa apreciação global, para se implantar e promover a gestão do conhecimento dentro de uma grande empresa, é necessário primeiro desmistificar o compartilhamento e homogeneizar a cultura organizacional frente aos imperativos da GC.

d) Com quem na organização você geralmente compartilha informações e conhecimento?

Nesta questão detectou-se um problema de gestão do conhecimento, onde apenas uma pessoa tem domínio de determinado conhecimento. Caso a pessoa venha a faltar na empresa, por qualquer motivo, a atividade pode ser muito prejudicada, ou até mesmo parar. De acordo com Tavolara (2006), informação estratégica é a informação adequada para a criação de valor, e deve estar alinhada com a orientação do negócio. No caso específico da empresa analisada, conhecimento estratégico diz respeito a conhecimentos relevantes à organização – não é conhecimento pessoal. É o conhecimento que, se for perdido, o processo/atividade pode parar.

Na resposta do (EXECT. 1): “eu sou a única pessoa que tem para cuidar daquilo que eu cuido hoje. Só eu trabalho naquilo” ou em: “Eu compartilho conhecimento com minha gerência, com meu chefe imediato, que precisa ficar a par do que está acontecendo, sobre o assunto, e como está sendo desenvolvido o trabalho, ele tem que estar a par”. Pela postura do entrevistado, observou-se que ele mantém o chefe informado e que ele o faz corretamente,

porém, ele é quem faz todo o trabalho. Nesse mesmo caso foi relatada a seguinte situação: o entrevistado estava insatisfeito com o excesso de projetos e com o trabalho excessivamente burocrático, que não correspondia com a sua formação em engenharia. Ao surgir uma oportunidade, uma vaga em outro setor, dentro de sua área de formação, inclusive com aumento de salário, o entrevistado buscou a transferência e essa foi-lhe negada.

Contrariado, foi buscar saber por quê? Sua transferência havia sido negada. Obteve como resposta: com a sua saída haveria um desfalque muito grande no setor e as atividades que estavam sendo desenvolvidas seriam seriamente comprometidas. No caso, o pedido de recusa foi feito pelo próprio gerente do setor. Esse caso gerou conflito com o gerente, grande desgaste emocional e frustração do colaborador e, ainda envolveu a diretoria.

A conclusão é que não basta o gerente estar informado sobre o que está acontecendo no setor. Nesse caso não foi suficiente ele ficar sabendo como estava se desenvolvendo a atividade, pois na dispensa do colaborador, todo o trabalho ficaria comprometido da mesma forma. O conhecimento das tarefas e a habilidade para executá-las é do profissional, que se especializa naquele assunto e, muitas vezes, como neste caso, só ele pode executar “aquilo” atualmente.

e) Como é o compartilhamento do conhecimento na Eletrosul, qual a estratégia de incentivo utilizada?

Nesta questão verificaram-se algumas situações a destacar. A primeira é a disposição da empresa em implantar a GC como estratégia de compartilhamento. A segunda verificação foi que atualmente os colaboradores não sentem explicitamente um incentivo, uma estratégia de compartilhamento do conhecimento. Levando-se em consideração que a GC não foi implantada ainda, a percepção dos colaboradores antes da implantação é muito importante, pois, fornece subsídios para empresa preparar a sua estratégia de mudança cultural.

Na análise das respostas, o (EXECT. 1) citou, com uma postura muito vaga, de dúvida na resposta, que a estratégia de compartilhamento utilizada atualmente é a divulgação de resultados de cursos e estudos feitos por eles, tais como, mestrado e especializações, até em outros países e esses resultados são compartilhados, após o término dos mesmos, através de seminário na empresa, ou nas outras unidades da *Holding Eletrobrás*. O tempo todo o entrevistado ficou com ar de dúvida na resposta, quanto aos incentivos para o compartilhamento.

A resposta mais objetiva e que fornece subsídios para a elaboração da estratégia de mudança cultural é a do (EXECT. 2): “olha eu não vejo muito incentivo assim não, a única coisa que eu vi falar de compartilhamento, é sobre um programa de incentivo de repasse de conhecimento, para quem está se aposentando PRC (plano de repasse de conhecimento). Mas isso é algo muito teórico, na prática eu não senti isso realmente. Na prática não existe uma estratégia de compartilhamento de difusão do conhecimento. A estratégia que tem é treinamento e tal, mas não vejo isso como estratégia”.

Na apreciação geral das respostas, observou-se a preocupação por parte da empresa com o compartilhamento do conhecimento e, por este motivo, está se implantando a gestão do conhecimento na organização. A empresa, atualmente, tem uma estratégia de incentivo de compartilhamento do conhecimento, chamada de plano de repasse de conhecimentos (PRC) na qual, os funcionários que estão prestes a se aposentar ganham um bônus (de ordem financeira), no ato da sua aposentadoria, pelo repasse de seus conhecimentos e experiências adquiridas durante sua carreira na empresa. Observou-se que, atualmente, os executivos não sentem, ou não reconhecem uma estratégia efetiva de incentivo para o compartilhamento dos conhecimentos. A estratégia de incentivo que tem, no caso o PRC, é vista como sendo muito teórica. Para um dos entrevistados, palestras e apresentações de trabalhos são vistas como estratégia de compartilhamento, já para outro, palestra e apresentações de trabalhos não são vistas como estratégia de incentivo de compartilhamento.

f) Você compartilha conhecimento. De que forma?

Todos afirmaram que compartilham conhecimentos, por meio eletrônico através do *lotus notes*, recebendo informações de outros setores e departamentos, nos trabalhos em equipe, ou seminários internos. Pela observação da postura dos entrevistados e das respostas, todos demonstraram que compartilham conhecimentos freqüentemente.

g) Você busca o compartilhamento em outras pessoas da organização. De que forma?

Na empresa, para resolver os problemas diários, inerentes às tarefas do trabalho, há a necessidade de se buscar conhecimentos e informações em outros setores, em outras pessoas, até mesmo fora da empresa, em clientes internos externos, em base de dados, etc. Há uma ressalva a ser feita na resposta dada pelo (EXECT. 3) novato, ao expressar a noção de que

para se obter conhecimento é necessário que haja, também, a “troca”, corroborando com as afirmações de Davenport e Prusak (1998) que existe um verdadeiro mercado de conhecimento dentro das empresas, com compradores, vendedores, agentes e sistemas de preços.

h) O conhecimento é sempre efetivado?

Esta questão foi feita para apenas dois sujeitos da pesquisa: (MFT_GC1) e (EXECUT. 2), pois os demais entrevistados, (EXECUT.1) e (EXECUT.3), já a tinham respondido indiretamente a questão de forma positiva, ou seja, sempre que precisam o conhecimento é sempre efetivado.

Conclui-se que o conhecimento, quando buscado, é sempre obtido e sempre efetivado. A peculiaridade foi a observação feita pelo (EXECUT. 2) sobre os “velhos marrentos” que “tem alguma coisa” que ele não soube expressar bem o que era essa “coisa”. Pela seqüência da resposta “nós que somos novos, temos outra cultura” dá para supor que esses velhos marrentos são os que têm a cultura da era industrial individualista. Porém, esse mesmo colaborador, afirma mais adiante em outras questões, que sempre que precisa de um conhecimento mais relevante, procura os mais velhos.

Todos os entrevistados têm uma noção bem clara do significado do compartilhamento do conhecimento. Não concordam com o fato de compartilhar tudo o que sabem, como houveram divergências de opiniões comprova-se que não há homogeneização cultural quanto a essa questão na empresa. Geralmente, compartilham conhecimentos com colegas de setor, com outras áreas e fora da empresa. Existem estratégias de compartilhamento do conhecimento na empresa, como por exemplo PRC (plano de repasse de conhecimento), porém a mesma foi avaliada como muito teórica e pouco prática. Mas está sendo implantada a GC como estratégia de compartilhamento. O conhecimento dentro da empresa é sempre efetivado e não houve queixa, por parte de ninguém, de ter ido em busca de um determinado tipo de conhecimento e não tê-lo conseguido.

Box 3.1 - Resumo das análises: percepção do compartilhamento

3.5 Análise das práticas de compartilhamento do conhecimento

Tendo como objetivo saber quais são as práticas de compartilhamento do conhecimento, atualmente, mais usadas na organização e quais são as mais utilizadas por seus membros, as práticas questionadas foram: conversa, locais e ocasiões de encontro, feira de conhecimentos, reunião, relatório, palestra e apresentações, fórum eletrônico, vídeo conferência, correio eletrônico, telefone, lista de páginas amarelas, bem como quais outras?

a) Que práticas são utilizadas para o compartilhamento de conhecimento, atualmente, na empresa?

A (MFT_GC1) citou todas as práticas abaixo relacionadas e ressaltou que estas são “algumas”. “Arquivo técnico da engenharia, ata de reunião eletrônica, balanço social, banco de idéias de P&D e inovações tecnológicas, base de dados de engenharia de manutenção, *benchmarking* interno e externo, *business intelligence* (BI) da manutenção, certificação de operadoras, comitê de P&D, cursos de qualificação, educação corporativa, encontro de eletricitistas de linhas de transmissão, ensino a distância, gerenciador eletrônico de normas – GEDWEB, gestão eletrônica de documentos GED, gestor digital de informações GDI, IBM *lotus team workplace (quickplace)*, informativos “jornal da Eletrosul” e “saiba”, lócus notes, manual de gestão empresarial: normas e procedimentos, manual de manutenção e recomendações técnicas, manual de operação de sistema, manutenção centrada em confiabilidade – MCC, *master in business administration* – MBA, monitoramento remoto de equipamentos, palestras educativas, pesquisa de satisfação do cliente, planejamento geral de manutenção – PGM, plano diretor empresarial de melhorias e reforços – PMDR, portal empresarial: internet e intranet, programa de prevenção e tratamento do álcool e outras drogas - PRAD, programa de gestão avançada para diretores, programa de repasse de conhecimento – PRC, projeto eletrosul 2010 – auto-avaliação da gestão, propriedade intelectual, quadro de avisos eletrônico, relatório anual de administração, relatório de atividades de viagem, reuniões gerenciais, sistema aberto de gerenciamento de energia – SAGE, seminário da manutenção Eletrosul, seminário da operação Eletrosul, seminários de apresentação TCC de pós-graduação, servidor de banco de dados da engenharia de manutenção, sistema de gestão de documentos e registro de ocorrências da qualidade, sistemas ERP- *enterprise resource planing*, súmula eletrônica, *workshop* de alinhamento de resultados de P&D”.

MFT_GC1 citou um conjunto grande de práticas de compartilhamento do conhecimento, porém, não respondeu se utiliza as práticas de conversa, telefone etc., para compartilhar conhecimentos, entre outras práticas que foram perguntadas no questionário. Essas práticas apesar de serem “simples” e facilmente encontradas em qualquer empresa, revelam-se muito importantes para o compartilhamento dos conhecimentos tácitos, explícitos e implícitos. Por isso, elas estão sendo consideradas nesta pesquisa.

A seguir são apresentadas as respostas de dois executivos da empresa (EXECT. 1) e (EXECT. 2) na totalidade das perguntas. As respostas foram obtidas através de entrevistas gravadas e posteriormente transcritas. A indagação principal foi: qual dessas práticas é mais utilizada por você?

a) Conversa:

A conversa é uma prática de compartilhamento de conhecimento tácito, explícito e implícito, do tipo direta, ou seja, de pessoa para pessoa (DAVENPORT E PRUSAK, 1998). As conversas sempre acontecem nas organizações e envolvem assuntos referentes ao trabalho. Conversar é uma das práticas mais importantes no compartilhamento do conhecimento, não devendo ser ignorada pela alta administração de qualquer empresa da era do conhecimento. Na apreciação da resposta comprova-se o que está se dizendo. *“Certamente, porque, na Eletrosul ainda tem muitas pessoas experientes, na área técnica principalmente, a gente tem um know how muito grande na área de transmissão de energia, então para o pessoal que é mais novo essas pessoas mais antigas são fontes de informação, são fontes bem seguras porque trabalharam em certos empreendimentos e tal, e lembram das coisas, então a gente conversa e procura conversar muito”*. Um dos princípios da gestão do conhecimento nas organizações é justamente promover o contato entre as pessoas, para que elas possam conversar e trocar conhecimentos e experiências.

b) Locais e ocasiões de encontro

A cultura das pessoas na empresa é ir até alguém que tem o conhecimento sobre determinado assunto quando se busca o conhecimento. Existem locais de encontro, mas para o *relax*, como foi colocado pelo executivo. Nesses locais conversa-se sobre outros assuntos, não

sobre trabalho. Existem auditórios e salas de treinamentos. Em suma, esse não é um problema para o compartilhamento do conhecimento na Eletrosul.

c) Feira de conhecimento

De acordo com Davenport e Prusak (1998) feira de conhecimento, trata-se uma feira promovida dentro da empresa onde os colaboradores apresentam seus projetos e trabalhos em *stands* para os demais funcionários da organização. No caso específico da Eletrosul, a feira de conhecimento, da forma como é definida por Davenport e Prusak, não ocorre. Todavia, a feira de conhecimento na Eletrosul pode ser caracterizada como os seminários de apresentação dos projetos, resultados dos cursos, mestrados, especializações que os funcionários fazem e, depois de concluídos, apresentam na empresa ou em outras unidades do *Holding* da Eletrobrás. Ou seja, existe “feira de conhecimento” na Eletrosul, mas com outro nome.

d) Reunião

Reunião é uma prática de compartilhamento do conhecimento, no qual o conhecimento é transmitido de forma direta. Através da reunião é possível compartilhar conhecimentos tácitos e explícitos. Davenport e Prusak (1998) sustentam que as reuniões possibilitam estabelecer confiança mútua e resolver questões difíceis. Observou-se, pela postura dos entrevistados, que se usa bastante essa prática na Eletrosul, principalmente quando se busca um denominador comum para a tomada de decisão, em questões complexas.

e) Relatório

Na prática do relatório, o tipo de conhecimento compartilhado é o explícito. Pela observação das respostas e postura dos entrevistados, verificou-se que ambos aprovam e se entusiasma com os relatórios de viagem, mas observou-se, também, que não é só esse tipo de relatório que é feito na empresa, existem vários tipos de relatórios de atividades e todo projeto tem um relatório.

f) Palestra/apresentação

Palestra é uma prática que promove o compartilhamento de conhecimentos tácitos, explícitos. Observa-se que é muito utilizada na empresa, percebeu-se, que as palestras ocorrem dentro dos setores, de áreas específicas como a área de manutenção, por exemplo.

g) Fórum eletrônico

O fórum eletrônico é uma prática de compartilhamento indireta que possibilita o compartilhamento de conhecimentos do tipo tácito e explícito. Não é uma prática utilizada na empresa, já tentaram, mas ainda não evoluiu.

h) Vídeo conferência

A vídeo conferência é uma prática indireta que possibilita o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos. A organização desenvolve essa prática, mas nenhum dos entrevistados participou ainda. Observou-se que essa prática, diferentemente do fórum eletrônico, tem futuro na empresa.

i) Correio eletrônico

O correio eletrônico é uma prática indireta que possibilita o compartilhamento de conhecimentos explícitos. Observou-se que é muito utilizada na empresa, pela postura dos colaboradores, que dão a essa prática a mesma relevância dada à prática da conversa. Observou-se que eles se sentem mais seguros em mandar um e-mail, pois fica registrado o que foi escrito. Para eles é melhor escrever do que falar e ser mal interpretado pelo interlocutor.

j) Telefone

O telefone é uma prática de compartilhamento de conhecimento indireta, que possibilita o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos. Observou-se que é uma prática muito utilizada, por ser uma empresa de grande porte e possuir áreas descentralizadas.

É uma prática utilizada sempre que precisam falar com alguém de fora da empresa que não podem manter o contato pessoalmente, nem pelo *lotus notes*.

k) Lista de páginas amarelas

A lista de páginas amarelas é uma prática de compartilhamento com tipo de contato direto, que promove o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Também é chamado de guia de localização de conhecimentos. Quando a pessoa precisar de certo conhecimento, recorre a esse guia para verificar se na organização existe alguém que possa ajudá-lo. Pelas respostas dos entrevistados, observa-se que não utilizam esse tipo de prática, quando se precisa de algum conhecimento relevante, eles procuram alguém que indica quem pode ajudá-lo.

l) Qual é o mais utilizado por você?

De todas as práticas de compartilhamento verificadas, as mais utilizadas pelos executivos são: conversa, correio eletrônico, palestra, reunião; *Benchmarking* interno e externo; Gestão de documentos da qualidade e de P&D; *Workshop* de alinhamento de resultados de P&D; Relatório Anual de Administração; Projeto Eletrosul 2010 – auto-avaliação da Gestão; Programa de repasse do conhecimento – PRC; Portal empresarial: *internet, intranet*; Pesquisa de satisfação do cliente; Informativos "Jornal da Eletrosul" e "Saiba"; *Lotus Notes*.

A próxima questão foi feita somente para os dois executivos, pois o roteiro semi-estruturado permite esse tipo de interferência do entrevistador no decorrer da entrevista. Para o MFT_GC1 as questões foram enviadas por e-mail em forma de questionário, portanto não permitindo interferências na estrutura do mesmo, depois de respondidas e entregues as questões.

m) Em sua opinião o que poderia ser feito, para melhorar o compartilhamento do conhecimento?

Observou-se pela postura do executivo na primeira resposta, que o compartilhamento do conhecimento está ocorrendo sem grandes problemas. A segunda resposta é mais objetiva e tem uma contribuição maior, na qual o executivo sugere que seja desenvolvido um programa

específico para o compartilhamento dos conhecimentos, onde seja fácil de achar as informações pois, segundo ele, “a informação existe só que não se sabe onde ela está”. Para ele o mais importante é saber onde encontrar a informação.

Pela resposta da (MFT_GC 1) revelou-se uma gama extensa de práticas de compartilhamento do conhecimento na empresa, conforme pode ser observado na questão (a) desta seção. Sendo que as mais utilizadas são: conversa, correio eletrônico, palestra, reunião; *Benchmarking* interno e externo; Gestão de documentos da qualidade e de P&D; *Workshop* de alinhamento de resultados de P&D; Relatório Anual de Administração; Projeto Eletrosul 2010 – auto-avaliação da Gestão; Programa de repasse do conhecimento – PRC; Portal empresarial: *internet, intranet*; Pesquisa de satisfação do cliente; Informativos "Jornal da Eletrosul" e "Saiba"; *Lotus Notes*. Observou-se que o compartilhamento do conhecimento está ocorrendo sem grandes problemas na empresa. A sugestão para melhorar ainda mais o nível de compartilhamento, seria o desenvolvimento de um programa específico, no qual sejam fáceis de achar as informações. Pois, para o executivo entrevistado, o mais importante é saber onde encontrar a informação, já que ela existe, só não se sabe onde.

Box 3.2 - Resumo das análises e interpretações: compartilhamento do conhecimento

3.6 Análise dos elementos da cultura organizacional que influenciam no compartilhamento do conhecimento

Nesta seção, analisa-se os elementos culturais que influenciam na prática do compartilhamento do conhecimento na organização e, pela sua identificação, pode-se buscar soluções e, conseqüentemente, desenvolver uma cultura que permita uma prática de compartilhamento mais eficiente.

Nesse sentido, serão analisados os seguintes elementos culturais: artefatos visíveis e virtuais, política de recursos humanos, sistemas de comunicação, sistema gerencial administrativo, processo decisório e socialização de novos membros. As questões foram respondidas através de questionários enviados para os (MFT_GC1), (MFT_GC2) e (MFT_GC3) e por meio de entrevistas gravadas com os executivos (EXECT.1) e (EXECT.2).

Nas entrevistas com os executivos, (EXCT. 1 e 2), aplicou-se o roteiro completo com todas as perguntas. Todas as questões respondidas e suas respectivas análises podem ser verificadas a seguir:

3.6.1 Artefatos visíveis e virtuais

a) A disposição física dos escritórios permite a comunicação rápida e fácil entre os colaboradores?

Observou-se, tanto na organização propriamente dita, quanto pelas respostas dos colaboradores, que o ambiente físico da empresa é facilitador, permite a comunicação rápida e fácil entre as pessoas.

b) Todos os colaboradores dispõem dos mesmos equipamentos, mobiliários, salas de encontro, etc.?

Neste item observa-se também, que todos os colaboradores dispõem dos mesmos tipos de equipamentos, não havendo distinção entre os colaboradores.

c) Os ambientes físicos e virtuais facilitam a interação entre as pessoas e o compartilhamento de informações e conhecimentos?

Observa-se que na empresa usa-se muito o *lotus notes*. Os ambientes físicos e virtuais facilitam a interação entre as pessoas e o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Na avaliação geral deste elemento cultural, conclui-se que o ambiente físico da empresa é facilitador, não sendo uma barreira para o contato entre as pessoas. Todos os colaboradores dispõem dos mesmos equipamentos, não havendo distinção de *status* entre os mesmos. Os ambientes virtuais facilitam a interação e troca de conhecimentos entre as pessoas. Portanto esse aspecto cultural da empresa é favorável ao compartilhamento dos conhecimentos tácitos, explícitos e implícitos.

Box 3.3 - Resumo das análises: o ambiente

3.6.2 Meios de comunicação

- a) **Quais são os meios formais e informais de comunicação mais utilizados na organização?**

Verificou-se que o meio de comunicação formal é o *e-mail*, através do *lotus notes*, e o informal é a conversa.

- b) **Como é a comunicação na organização (livre, fácil, sem obstáculos)?**

Todos consideram a comunicação na empresa livre, fácil e sem obstáculos.

- c) **Você considera que a comunicação é eficiente na organização?**

Na primeira resposta a MFT_GC2, afirma que a comunicação tem que melhorar, mas não especifica no questionário, em que melhorar. Na entrevista, para o (EXECT.1), a comunicação falada (conversa) pode gerar ruído, onde o interlocutor pode não interpretar corretamente o que foi dito e passar adiante alguma coisa diferente do que realmente foi falado. Por esse motivo, ele prefere usar o e-mail. Uma conclusão parecida também foi extraída de outros colaboradores em questões anteriores.

- d) **As informações são compartilhadas? Existe um amplo acesso, por parte de todos os membros funcionários, à base de dados e conhecimento da organização?**

Nessa questão a primeira observação que se faz é quanto ao hábito da leitura, “sim, mas infelizmente as pessoas não tem muita intimidade com a leitura”. Ou seja, de nada adiante construir um armazém de conhecimentos se as pessoas não irão sequer ler o que está escrito lá. Um dos executivos afirma que existem informações e conhecimentos que não estão visíveis a todos os membros da organização, são as “informações de diretoria”. Em uma questão anterior já havíamos comentado sobre a prática de proteção do conhecimento nas organizações. O mesmo executivo ressalta, que informações básicas da empresa estão disponibilizadas no *lotus notes*.

e) **Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e experiência na empresa?**

Observa-se que foi citado o plano de repasse de conhecimento quando se está aposentando da empresa: “atualmente sim, pois estamos com o projeto PRC”. Isto quer dizer que até agora esse foi o único programa formal, incentivo explícito, de repasse de conhecimento citado pelos colaboradores. Apesar de que, anteriormente, outro colaborador tê-lo avaliado como sendo muito teórico e pouco prático.

O outro executivo afirma: “não é que seja incentivo”, ou seja, o que se tem, atualmente, são relatórios de trabalho onde se faz registro para fins de auditoria e não como incentivo para o repasse de conhecimento, ou para armazenamento de conhecimento. Algumas observações são interessantes de se ressaltar na resposta dada pelo entrevistado. Quando eles colocam: “minha experiência vai ficando registrada ali” e “conhecimento que a auditoria não exige que seja documentado, aí a pessoa coloca se quiser”, mostra que a empresa poderia criar um sistema de registro para auditoria que fosse ao mesmo tempo um sistema de coleta de conhecimentos, onde a pessoa, ao mesmo tempo que estará trabalhando, estaria repassando o conhecimento para um banco de dados. Outra observação diz respeito a afirmação de que, se não é exigido pela auditoria, a pessoa coloca ali (o conhecimento) se “quiser”, ou seja, predomina a cultura do “compartilha se quiser”. Mas a resposta mais objetiva foi a terceira. “Não! Eu acho que a empresa ainda é muito solta em relação a isso, ela deveria cobrar mais das pessoas que tem conhecimento, em registrar, armazenar esse conhecimento, porque é a única forma de outras pessoas terem acesso. Tem que gravar, armazenar esse conhecimento e isso é bem pouco utilizado”.

O meio de comunicação formal mais utilizado na empresa é o *e-mail*, por intermédio do *lotus notes*. O informal é a conversa. A comunicação é considerada livre e fácil, mas pode ser melhorada ainda mais. Esses itens culturais são favoráveis ao compartilhamento dos conhecimentos organizacionais.

Existem conhecimentos estratégicos que não são compartilhados com todos na organização, mas informações básicas são compartilhadas e estão disponíveis no *lotus notes*. Todos têm acesso a essas informações, mas muitos não têm o hábito da leitura. Em relação aos incentivos para o repasse e registro de conhecimentos e experiências, existe o PRC (plano de repasse de conhecimento), único instrumento citado, mas avaliado como muito teórico. Conclui-se que não se tem muito incentivo e cobrança para o repasse e registro dos conhecimentos relevantes na empresa. Portanto esses itens são desfavoráveis à cultura do compartilhamento do conhecimento. .

Box 3.4 - Resumo das análises: meios de comunicação usados

3.6.3 Processos de tomada de decisão

A partir dessa questão, será apresentado apenas a percepção dos dois executivos da empresa em relação aos temas abordados. As mesmas perguntas foram encaminhadas para a alta gerência da empresa, patrocinadora do projeto de GC, (MFT_GC3) e não teve retorno, apesar das perguntas terem sido previamente acordadas com a mesma.

a) **Como está organizado o processo decisório na Eletrosul?**

Observa-se nas respostas que os colaboradores dispõem de certa autonomia para a tomada de decisões. Quando sentem que não são capazes de resolver determinado assunto o levam adiante, para quem possa resolvê-lo. Pela postura dos entrevistados, observou-se que ambos se mostraram bastante a vontade com o assunto e concordam que deva ser assim.

b) **Valoriza-se mais a decisão individual ou em grupo?**

Neste item, observa-se que um executivo afirma que se valoriza mais a tomada de decisões em grupo. Para o outro “tá pau a pau” na opinião dele “deveria ser mais em grupo, mas existem certos chefões que batem o martelo, mesmo a maioria estando contra”, “bateu o martelo a decisão está tomada”. Pela postura do entrevistado percebe-se que isso lhe

desagrada muito, ele não concorda com essa postura tomada por parte da alta gerência. Observou-se que isso prejudica o trabalho e influencia no clima da organização.

c) Busca-se a participação na tomada de decisão?

Pelas respostas observa-se que, na empresa, busca-se a participação de outras pessoas no processo de decisão. A percepção que se teve dos entrevistados é que, atualmente, na empresa, se tem uma cultura bastante hierarquizada.

No processo decisório os executivos dispõem de certa autonomia na tomada de decisões. As decisões em grupo são bastante valorizadas. Existe a cultura de se buscar a participação de outros na tomada de decisões. Esses elementos são favoráveis aos imperativos da GC.

Mas ainda existem decisões tomadas por superiores, mesmo sem o consenso da maioria, sendo, portanto, esse elemento desfavorável à cultura do compartilhamento do conhecimento.

Box 3.5 - Resumo das análises: a tomada de decisões

3.6.4 Política de recursos humanos

a) Crenças e valores da organização contemplam a importância do conhecimento e de seu compartilhamento?

Observou-se que se está trabalhando com uma cultura organizacional onde o compartilhamento do conhecimento ocorre de forma intuitiva e espontânea. E, apesar de o incentivo não ser explícito, o compartilhamento do conhecimento é muito praticado, por livre iniciativa dos colaboradores e não por incentivo da empresa.

b) A organização motiva e estimula, através de benefícios tangíveis, a livre troca de conhecimentos entre seus membros? De que forma?

Não existe atualmente, nenhuma motivação ou estímulo, ou benefício por parte da empresa para a troca de conhecimentos entre seus membros.

c) A avaliação de desempenho e as promoções estão atreladas ao nível de conhecimento compartilhado?

Também não se verificou na avaliação do desempenho, a consideração do nível de compartilhamento do conhecimento.

d) Como é a rotatividade na empresa?

Na empresa não se verifica grande rotatividade entre setores, nem em demissões, pois segundo os executivos existem conhecimentos muito específicos em cada área, tornando difícil a rotatividade.

e) Existe estabilidade e segurança no trabalho?

Observou-se que os entrevistados se sentem seguros no emprego, apesar de não terem uma estabilidade efetiva. O fato de fazerem concurso público para ingressar na empresa, lhes dá alguma segurança. Pela postura dos entrevistados percebeu-se que o fato de não terem uma estabilidade efetiva, lhes pressiona a terem mais cuidado com o emprego e isso os torna mais eficientes.

Com um dos entrevistados foi feita uma intervenção no roteiro de entrevista, para se saber um pouco mais sobre algumas características da cultura da empresa, em relação ao tema da pesquisa. Na respostas dada observa-se que por ser uma empresa pública, toda a liderança, a gerência, a gestão é feita por políticos, então com frequência pode acontecer de pessoas que sabem muito dizer! “Mas eu não sou valorizado por isso (compartilhar), então porque que eu vou ficar dividindo, se eu não ganho nada dividindo o meu conhecimento, a empresa não me reconhece”. Para o executivo entrevistado na empresa funciona assim! “Na real assim que funciona, Eu vou te colocar numa posição melhor porque você conhece. Não!” Geralmente é, “Vou te colocar numa posição melhor porque tu é do meu partido”. Portanto, muitas vezes pessoas com conhecimento, são desfavorecidas, tanto financeiramente, quanto de cargo. Pessoas com carga de experiência e deveriam estar lá em cima e não estão. Nessa resposta fica exposta uma característica da organização pública que não é favorável aos imperativos da gestão do conhecimento e influencia negativamente no compartilhamento. Essa característica da cultura organizacional da empresa, desmotiva os mais competentes a compartilhar, a falta

de estímulo é um inibidor do conhecimento e interfere de forma negativa no clima organizacional.

Na cultura organizacional da empresa, o compartilhamento do conhecimento ocorre de forma intuitiva e espontânea, é muito praticado, mas por livre iniciativa dos seus membros e não por incentivo da empresa. Não existe, atualmente, nenhuma motivação, ou estímulo, ou benefício por parte da empresa para a troca de conhecimentos entre seus colaboradores. Na avaliação do desempenho não é considerado o compartilhamento do conhecimento. Existe pouca rotatividade de pessoas entre setores. Conclui-se que este elemento cultural da empresa, política de recursos humanos, é desfavorável à cultura do compartilhamento do conhecimento.

Box 3.6 - Resumo das análises: incentivos para o compartilhamento

3.6.5 Sistema gerencial administrativo

a) Como é a estrutura da Eletrosul?

A estrutura da organização, os principais cargos, são ocupados por indicados políticos. Na resposta, fica bem claro que na empresa, atualmente, poucos conseguem alcançar os cargos mais altos por competência técnica. Essa característica, própria da organização pública, também não é favorável aos imperativos da gestão do conhecimento. Pois, é concordante com uma questão anterior, na qual verificou-se que muitas pessoas com alto grau de competência e conhecimento, não se sentem motivados a compartilhar conhecimentos, pois já sabem que não alcançarão posições melhores na hierarquia da empresa. Já que, os melhores cargos são alocados por indicados políticos. Essa característica da empresa pública pode ser um empecilho para uma bem sucedida gestão do conhecimento na organização.

b) Qual é o estilo da gerência praticada na organização?

Na apreciação das respostas, observa-se que está sendo estudada uma cultura bastante hierarquizada. Na primeira resposta observa-se que o funcionário sente que tem autonomia para ir fazendo as “tratativas”, ou seja, a autonomia faz parte dos imperativos da GC. Na questão mais específica, quando se indagou sobre a gerência com enfoque na gestão do

conhecimento, a opinião que prevalece é que a gerência, atualmente, não faz cobranças em relação a administração do conhecimento (gestão do conhecimento).

O colaborador relatou uma dinâmica do conhecimento que foi assertiva, na qual, por terem muitas metas a cumprir, cujas implicam em prazos, provocando uma “correria”, uma “loucura”, onde se aprende, se aplica, depois se esquece, se perde, porque não será mais aplicado aquele conhecimento, porque já foi “apagado o incêndio” e eles já tem outro “incêndio para apagar”. Portanto, atualmente, os executivos não têm tempo para preocuparem-se com o registro e o armazenamento do conhecimento.

Nesta questão podem ser feitas as seguintes observações: a existência de uma certa autonomia para a tomada de decisões; a gerência, atualmente, não faz cobranças em relação à administração do conhecimento; na dinâmica relatada cria-se conhecimento, mas não se registra e esse conhecimento é perdido, pois esse colaborador precisa mais dele e quando surgir uma situação semelhante terá que aprender tudo novamente.

c) Qual a ênfase dada na organização para o trabalho?

Pelas respostas, observa-se que se está estudando uma cultura onde a criação do conhecimento é mais valorizada do que o compartilhamento.

d) Qual é o grau de importância dos gerentes, diretores?

Os gerentes gozam de alto *status* na empresa e são responsáveis pelos rumos da organização. Observou-se muito distanciamento e pouca intimidade com a diretoria, formada por indicados políticos.

Quanto ao sistema gerencial administrativo, começando pela estrutura da organização formada desde presidente, diretores, gerentes, todos ocupam os cargos por indicações partidárias e não por competência técnica. Passa-se para o estilo da gerência que não faz cobranças em relação à administração do conhecimento. A ênfase dada ao trabalho na empresa é mais criatividade e criação do conhecimento, mas não é dada ênfase ao compartilhamento. Os gerentes e diretores gozam de alto *status* na empresa. Conclui-se que todos os itens analisados são desfavoráveis à cultura do compartilhamento do conhecimento.

3.6.6 Socialização de novos colaboradores

a) Recrutamento e a seleção de novos membros levam em conta a capacidade da pessoa em compartilhar conhecimento?

Observa-se que, por serem selecionados em concurso público, até o presente momento, o compartilhamento não é avaliado na seleção dos empregados da empresa, o mesmo acontece com os empregados terceirizados.

b) O compartilhamento do conhecimento está presente no processo de socialização de novos membros?

O compartilhamento não está explicitamente presente na socialização dos novos membros. Não se tem um programa eficiente de socialização dos novos membros. O ideal é que se tenha um programa de socialização de novos membros e a cultura dos novos membros já seja formada desde o início sob o enfoque dos imperativos a gestão do conhecimento.

<p>O compartilhamento do conhecimento não é avaliado no processo de seleção e não está presente explicitamente na socialização dos novos membros. Portanto, conclui-se que este elemento cultural também não é favorável à cultura do compartilhamento do conhecimento.</p>

Box 3.8 - Resumo das análises: socialização dos novos membros

Neste momento, encerram-se as considerações sobre a cultura organizacional e o compartilhamento de conhecimento na ELETROSUL, que servem de base para as conclusões gerais, recomendações para a empresa e recomendações para trabalhos futuros, que se apresentam no capítulo a seguir.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este item encontra-se dividido em três partes. No primeiro são expostas as conclusões específicas sobre as questões levantadas neste trabalho. Em seguida são elaboradas algumas recomendações à empresa analisada. Por fim, são apontadas algumas recomendações para trabalhos futuros.

4.1 Conclusões

Através da aproximação de um caso real, de elaboração de um sistema de gestão do conhecimento, o estudo revela-se bem sucedido, pois atingiu o objetivo geral, ao avaliar a influência da cultura organizacional sobre o compartilhamento do conhecimento. Mais especificamente, ao colaborar para a compreensão do cenário atual e de tendências futuras, por meio da análise macroeconômica dos Ciclos de Kondratieff e sua relação com o paradigma da gestão do conhecimento. O estudo identifica o conceito, a importância e a principal motivação da empresa para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento, as práticas de compartilhamento mais utilizadas, atualmente na organização. E por fim, faz uma análise detalhada das variáveis de pesquisa, revelando a percepção dos executivos da empresa, sobre o tema compartilhamento do conhecimento e os elementos da cultura organizacional que o influenciam na organização.

O presente estudo sobre a cultura organizacional e o compartilhamento do conhecimento, além de servirem aos propósitos da obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, revelam elementos da cultura da organização, que servem de subsídios para a elaboração da sua estratégia de mudança cultural, tendo como foco a implantação da gestão do conhecimento na empresa referida. A avaliação do ambiente organizacional, dos processos de negócios e das competências dos colaboradores, constitui os elementos fundamentais para a elaboração de uma estratégia de mudança cultural eficiente, que venha a suportar e dar continuidade ao projeto (modelo) de gestão do conhecimento da organização. Portanto, diante do exposto, seguem algumas recomendações para a organização analisada, que em tese tem validade em outros contextos;

a) Desmistificar o compartilhamento do conhecimento, para que os colaboradores, principalmente os novatos, não retenham conhecimentos da empresa, com medo de perder futuras promoções.

- b) Divulgação da estratégia de compartilhamento do conhecimento para toda a organização, de forma que os colaboradores a sintam na prática.
- c) Desenvolver um programa específico para o compartilhamento dos conhecimentos, onde seja fácil de achar as informações. Para os colaboradores o mais importante é saber onde encontrar as informações.
- d) Incentivar o hábito da leitura, de nada adianta construir um armazém de dados se as pessoas não irão ler o que está escrito lá.
- e) Aumentar o incentivo da documentação do conhecimento e experiência na empresa. Rever e divulgar mais o PRC e o PRCQ, pois os colaboradores não têm intimidade com eles e o consideram muito teórico. Segundo, prestar mais atenção nos relatórios de auditoria, pois toda a experiência e conhecimento, todo o processo de trabalho vai ficando registrado ali. A sugestão é que se crie um sistema eletrônico de auditoria em que, ao mesmo tempo em que o executivo está trabalhando, registrando todo o processo de trabalho para fins de auditoria e, no final, fique no arquivo, ou seja, que esses dados sejam capturados, tratados e armazenados numa base eletrônica de conhecimentos, e desta forma possam ser mais facilmente socializados..
- f) Incentivar sempre a decisão em grupo.
- g) Contemplar, nos valores e nas crenças da organização, o compartilhamento dos conhecimentos.
- c) Incentivar e estimular de forma explícita o compartilhamento e troca de conhecimentos entre os membros.
- d) Que as promoções sejam efetuadas por mérito, por competência técnica e não por indicação partidária. Este é um forte inibidor para o compartilhamento do conhecimento.
- e) Que a gerência faça mais cobranças em relação ao registro e armazenamento dos conhecimentos relevantes à organização. Atualmente os colaboradores a consideram muito solta em relação a isso.
- f) Dar mais ênfase ao compartilhamento do conhecimento. Atualmente na empresa está se dando mais importância à criação de conhecimentos, do que o seu registro e compartilhamento.
- g) Atualmente há pouca intimidade entre os colaboradores e a diretoria, talvez fosse interessante promover uma maior interação entre essas duas esferas da organização que andam tão dissociadas. E que são fundamentais para a sobrevivência da organização.

h) Que seja elaborado um programa de socialização dos novos membros, no qual os mesmos, desde o início, sejam socializados dentro dos imperativos da gestão do conhecimento.

É imprescindível salientar que os resultados apresentados neste trabalho não esgotam todos os aspectos, sobre estes conceitos. No decorrer da elaboração deste, pode-se vislumbrar outros enfoques que podem ser sugeridos para pesquisas futuras.

a) Aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa utilizado nesta. O mesmo deve ser usado mais vezes em estudos, no qual se deseja revelar o ambiente organizacional.

b) Desenvolvimento de uma metodologia de mudança cultural para empresas que estejam implantando intencionalmente a gestão do conhecimento nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização.** São Paulo: Makron Books, 1997.

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2002. 215 p.

AREND, Marcelo. **Desenvolvimento e desequilíbrio industrial no Rio Grande do Sul: uma análise institucionalista e neo-schumpeteriana evolucionária.** 2004. 240 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Economia. Florianópolis, 2004.

BANCO MUNDIAL. **Pobreza mundial reduzida pela metade desde 1981 mas avanços são desiguais pois o crescimento econômico não alcançou muitos países.** Disponível em: <http://www.obancomundial.org/index.php/content/2004>. Acesso em: 15 fev. 2007.

BARLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Características que fazem a diferença. **HSM Management**, Barueri, ano 2, n.9, p-66-72. 1998.

BLUMENTRITT, R. ; JOHNSTON R. *Towards a strategy for knowledge management. Technology analysis & strategic*, v. 11, n. 3, p. 287-300, 1999.

CARDOSO, F. H. **O Brasil a caminho da sociedade do conhecimento.** XIV Fórum Nacional. INAE – Instituto Nacional de Altos Estudos. Rio de Janeiro, 2002.

CARVALHO, Rodrigo Baroni. **Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento.** Belo Horizonte: C/Arte, 2003. 144 p.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 170 p.

CERNIC, Ricardo N. **O Brasil na sociedade do conhecimento. 2004.** Disponível em: www.kmol.online.pt/temas/areas.html.2004 > Acesso em 10 fev. 2007.

COSTA, Paulo Eduardo C.; GOUVINHAS, Reidson Pereira. **Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento dentro das organizações,** 2005. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds> Acesso em 10 de out. de 2006.

COZER, Lília B. Gestão do conhecimento: conceitos e metodologia de implantação. In: *Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.* 3. ed. São Paulo. **Anais. Congresso anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.** 1. 2002. p. 6101 – 6112.

CRESTANA, Sílvio. **A moeda da economia do conhecimento.** 2006. Disponível em: < www.embrapa.br/noticias/artigos. > . Acesso em: 20 jan. 2007.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 240 p.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DRUCKER, Peter. Programe-se para o futuro: os desafios dos países desenvolvidos **HSM Management**. Barueri, ano 2, n.8, p. 48-54, mai/jun. 1998.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EDVINSSON, L. , MALONE, M. S. **Capital intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A. **Relatório anual 2004**. Florianópolis, 2004. Relatório impresso.

ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A. **Relatório gestão do conhecimento biênio 2007-2008**. Florianópolis, 2006. Relatório impresso.

FLEURY, Maria Tereza L. Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica. **XII Anais da ANPAD**. Belo Horizonte: v. 3, p. 1707-1724, 1988.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crisis of adjustment: business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988, p. 38-66.

FREIRE, Virgílio. **A crise dos ciclos**, 2004. Disponível em: <www.telecomnegocios.com.br/proximo_lance/artigo> Acesso em: 09 abril 2007.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: O doce controle no clube dos raros. 20 **Anais da ANANPAD**. Angra dos Reis: v.6, p.528-536, 1996.

GERALDO FILHO. Brasil. In: _____. **Dinâmicas de inovação e tecnologia**: subsídios para uma gestão estratégica. Rio de Janeiro: ELETROBRÁS, 2006. p. 83-92.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo. V. 35. n. 3 p. 20-29. 1995.

GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento e a influência da cultura organizacional**: estudo de caso do Centro de Inovação em Negócios (CINg) da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI). 2001. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro Sócio Econômico, Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p. 234.

IDUSA. As ondas de Kondratieff. Disponível em: www.ldusa.com/roger/kond_overview.htm. Acesso em 14 fev. 2006.

LEONARD-BARTON, Dorothy; SENSIPER, Sylvia. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**. Berkeley, v.40, n. 3, p. 129, 1998.

LYNCH, Dudley; KORDIS, Paul L. **A estratégia do golfinho**. São Paulo, 1988.

MANDEL Ernest. **Las ondas largas del desarrollo capitalista**. Madrid: Siglo XXI; 1986.

MARTELANE, R. O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública — um modelo. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 15., 1991, Salvador, BA, *Anais...* Salvador: Anpad, 1991.

MARTÍNEZ-ALIER, Joan. **Da economia ecológica ao ecologismo popular**. Tradução de Armando de Melo Lisboa: Blumenau: Ed. da FURB, 1998. 402 p.

MARQUES, I. C. Informacionalização e mudanças estruturais – empregos e divisão do trabalho *in* Albagli, S. e Lastres, H. M. M. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1996.

MELLO, Alexandre M. **Knowledge management**: mundo da imagem. São Paulo, n.34. p1-16. 1999.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. 2 ed., Lisboa: Publicações D. Quixote. 1999.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. **Empresas, desenvolvimento e ambiente**: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade. Barueri, SP: Manole, 2007. 148 p.

_____ **O mito do desenvolvimento sustentável**: Meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. 2.ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2004. 306 p.

_____ **Desenvolvimento econômico e instituições**. Textos socioeconômicos. Florianópolis, n. 03/2003, p.6. 2003.

MORALES, Aran B. T.; **Notas de aula**. Florianópolis: Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MURTEIRA, Mário. **Trabalho e conhecimento no mercado global, 2006**. Disponível em: www.mariomurteira.com/opin1.html-77k.2006>. Acesso em: 16 fev. 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI. *Ba and leadership: a unified model of dynamic Knowledge creation*. **Long Plaining Range**, v. 33, p. 5-34, 2000.

NUNES SILVA, Helena de Fátima. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática: uma proposta metodológica**. 2004. 211 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O'DELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best pratics. **California Management Review**. Berkeley, v.40, n.3 p.174, 1998.

PHILRAMBLE WORDPRESS. Ciclos longos ocorridos na economia mundial. Disponível em: philramble.wordpress.com/tag/science/. Acesso em: 15 set. de 2006.

PIRES, José C. S.; MACEDO, Kátia B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, 2006**. Disponível em: < www.scielo.br/pdf/rap > . Acesso em: 16 Jan. 2007.

RICHTER, Fábio Andréas. Cultura organizacional e a gestão do conhecimento. In. ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002. 215 p.

RODRIGUES, Jorge N. **À espera do efeito dominó. 2006**. Disponível em: < www.administradores.com.br/conteudo/artigo.> . Acesso em: 18 abril 2007.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003. 264 p.

RUSSO, Antonio J. T. **O Brasil na sociedade do conhecimento. 2004**. Disponível em: www.kmol.online.pt/temas/areas.html.2004 > Acesso em: 10 fev. 2007.

SANTOS, Neri. **A economia, organização e o trabalhador do conhecimento**. Florianópolis: EPSCTC/UFSC, 2004. p. 1-22.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: *Prentice-Hall*, 1982.

_____ Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**. Cambridge, v.25, n2, p. 3-16. 1984.

_____ **Organizational Culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural; 1982.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 6. ed. São Paulo, ed. Atlas, 1990.

SILVA, Alcides. **Tecnologia ADSL como inovação cibernética na perspectiva no V Kondratieff**. 2004. 155 f. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVEIRA, Ermelinda G. F. **Gestão do conhecimento nas organizações: perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos – um estudo de caso em uma empresa de saúde**. 2006. 325 f. Tese (doutorado em Gestão do conhecimento). Programa de Pós-graduação em engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

SVEIBY, Karl Erik. O valor intangível. *HSM Management*. Barueri, n. 22, ano 4, p. 66-69, set./out. 2000.

TAVOLARA, Gabriela. **Gestão do conhecimento e operadoras turística**. In: IV seminário de pesquisa em turismo do MERCOSUL. 2006. Disponível em: <http://hera.ucs.br:8080/ucs/tp1SemMenus/posgraduacao/strictosensu/turismo/seminarios/seminario_4/gt11/> . Acesso em: 12 abr. 2007.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. 192 p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 363 p.

TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1983.

TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia da informação**. São Paulo. Editora Makron Books, 1995.

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

UNIVERSIDADE SANTA CECÍLIA. **Elaboração de um projeto de pesquisa**. 2004. Disponível em: <<http://sites.unisanta.br/teiadossaber/apostila/>>. Acesso em 07 de fev. 2007.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho (Org.) *et al.* **Dinâmicas de inovação e tecnologia: subsídios para uma inovação estratégica**. Rio de Janeiro: ELETROBRÁS, 2006. 112 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Antônio Suárez. **A arte de argumentar: gerenciando razão e emoção**. 8. ed. São Paulo: Ateliê Editorial, 2005. 144 p.

ALAS, Ruth; VADI, Maaja. *The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from An institutional perspective*. **International Journal of Strategic Change Management**, v.1, iss. 1/2, Oct 16, 2006. p155.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHARAM, Ram. Guia básico da *Home Depot* para a reforma cultural. **Harvard business review**. Abril, 2006.

CHIEN, Min-Huei. *A Study of Human Resource Development and Organizational Change in Taiwan*. **Journal of American Academy Of Business, Cambridge**. Hollywood, v.11, Iss. 1, mar. 2006; p. 309.

DUMONT, Danilo Mozeli, RIBEIRO, José Araújo, RODRIGUES, Luiz Alberto. **Inteligência Pública na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

EDELMAN, Andrew J. *Does your company culture drive away your best workers? how to build trust, cooperation, & teamwork*. **SuperVision**. Burlington, v.7, Iss. 12, dec 2006. p. 12.

FORD, Randal. *Open-Processional Change: Three Principles of Reciprocal-Relational Power*. **Journal of Change Management**. London, v. 6, Iss. 2, Jun 2006. p. 193

O'CONNOR, Edward J.; FIOL, C. Marlena. *Creating Organizational Support for Change. Physician Executive*. **Tampa**, v. 32, Iss. 3, May/Jun 2006. p. 76.

POGGI, C. N. Empresa y clima interno: motivación y liderazgo. **Revista Petroquímica, Petróleo, Gás & Química**, edición 213, Julio 2006.

Psychology at Work: Building productive and satisfying organizational cultures. By: Cheney, George; Pixton, Pollyanna. **Enterprise/Salt Lake City**, 4/26/2004, Vol. 33 Issue 44, p10.

SALDANHA, Ricardo. **Portal Corporativo e Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.intranetportal.com.br/estrategia/nove/view?searchterm=ricardo%20saldanha>>. Acesso em: 15 out. 2006.

SOPOW, Eli. *The impact of culture and climate on change programs*. **Strategic Communication Management**. Chicago, v. 10, Iss. 6, Oct/Nov 2006. p. 14

The bottom-line for work/life leadership: Linking diversity And organizational culture. By: Cofey, Charlie; Tombari, Norma. **Ivey Business Journal**, Jul2005, Vol. 69 Issue 6, p1, 6p;

WAUGH Jr , William L.; STREIB, Gregory. *Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management*. . **Public Administration Review**. Washington, v. 66, dec. 2006. p.131.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário 1

Sujeito 1 - Membro da força tarefa de GC.

Percepção sobre Gestão do Conhecimento.

- a) Qual é o conceito de GC da Eletrosul?
- b) Porque a GC é importante?
- c) Qual é a motivação da Eletrosul para a implantação da GC?

Percepções sobre artefatos visíveis e virtuais

- a) A disposição física dos escritórios permite a comunicação rápida e fácil entre os colaboradores?
- b) Todos os colaboradores dispõem dos mesmos equipamentos, mobiliários, salas de encontro, etc.?
- c) Os ambientes físicos e virtuais facilitam a interação entre as pessoas e o compartilhamento de informações e conhecimentos?
- d) (caso exista algum elemento, sobre este assunto, que não esteja contemplado nestas perguntas, fique livre para comentar).

Percepções sobre o Compartilhamento do Conhecimento.

- a) O que significa compartilhar conhecimento, para você?
- b) Você acha importante e necessário o compartilhamento do conhecimento para a Eletrosul?
- c) Você Concorda que tudo aquilo que se sabe deva ser compartilhado/ e por que?
- d) Com quem na organização você geralmente compartilha informações e conhecimento?
- e) Como é o compartilhamento do conhecimento na Eletrosul, qual a estratégia de incentivo utilizada?
- f) Você compartilha conhecimento. De que forma?
- g) Você busca o compartilhamento em outras pessoas da organização. De que forma?
- h) O conhecimento é sempre efetivado?

- i) Caso exista algum outro elemento, importante sobre compartilhamento, que não esteja contemplado nestas perguntas, fique livre para comentar.

Percepções Sobre as Práticas de Compartilhamento do Conhecimento

Que práticas são utilizadas para o compartilhamento de conhecimento na Eletrosul?

- a) Conversa
- b) Locais e ocasiões de encontro
- c) Feira de conhecimento
- d) Reunião
- e) Relatório
- f) Palestra/apresentação
- g) Fórum eletrônico
- h) Vídeo conferência
- i) Correio eletrônico
- j) Telefone
- l) Repositório de conhecimento
- m) Lista de páginas amarelas
- n) Outras. Quais?

5) Qual é o mais utilizado por você?

APÊNDICE B: Questionário 2

Sujeito 2 - Membro da força tarefa de GC.

Sistema de Comunicação

- a) Quais são os meios formais e informais de comunicação mais utilizados na organização?
- b) Como é a comunicação na organização (livre, fácil, sem obstáculos)?
- c) Você considera que a comunicação é eficiente na organização?
- d) As informações são compartilhadas. Existe um amplo acesso, por parte de todos os membros funcionários, á base de dados e conhecimento da organização?
- e) Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e experiência na empresa?

APÊNDICE C: Questionário 3

Sujeito 3 - Membro da força tarefa de GC

Política de Recursos Humanos

- a) Crenças e valores da organização contemplam a importância do conhecimento e seu compartilhamento?
- b) A organização motiva e estimula (através de benefícios tangíveis ou intangíveis) a livre troca de conhecimentos entre seus membros? De que forma?
- c) A avaliação de desempenho está atrelado ao nível de conhecimento compartilhado?
- d) Como é a rotatividade da organização? (entre setores) e (demissões)?
- e) Obs. Caso existe algum outro elemento, sobre esse item (política de RH) especificamente no âmbito a GC que seja importante e não esteja contemplado nessas perguntas, fique livre para comentar.

Sistema Gerencial Administrativo

- a) Como é a estrutura da Eletrosul?
- b) Qual é o estilo da gerência praticada na organização?
- c) Qual é a ênfase dada na organização para o trabalho?
- d) Qual é o grau de importância dos gerentes, diretores?

Processo Decisório

- a) Como está organizado o processo decisório na organização?
- b) Valoriza-se mais a decisão individual ou em grupo?
- c) Busca-se a participação na tomada de decisão?

Processo de Socialização de Novos Membros

- a) O Recrutamento e seleção de novos membros leva em consideração a capacidade da pessoa em compartilhar conhecimento?

- b) O compartilhamento do conhecimento está presente no processo de socialização dos novos membros?

APÊNDICE D: Roteiro de entrevista

Sujeitos 1, 2, 3 - Não integrantes da força tarefa.

Nas entrevistas, as questões foram as mesmas efetuadas aos membros da força tarefa, com exceção das muito específicas, tais como: qual é o conceito de GC para a Eletrosul? Portanto, na entrevista privilegiou-se os aspectos relacionados ao compartilhamento do conhecimento e cultura organizacional. A estrutura completa do roteiro pode ser observada a seguir: **Percepção sobre o compartilhamento do conhecimento.**

- . O que significa compartilhar conhecimento?
- . Você acha importante e necessário o compartilhamento do conhecimento para a ELETROSUL?
- . Você concorda que tudo aquilo que se sabe deva ser compartilhado/ e por quê?
- . Com quem na organização você geralmente compartilha informações e conhecimento?
- . Como é o compartilhamento do conhecimento na ELETROSUL, qual a estratégia de incentivo utilizada?
- . Você compartilha conhecimento. De que forma?
- . Você busca o compartilhamento em outras pessoas da organização. De que forma?
- . O conhecimento é sempre efetivado?

- Práticas de compartilhamento do conhecimento

- Que práticas são utilizadas para o compartilhamento de conhecimento na ELETROSUL?
 - . Conversa
 - . Locais e ocasiões de encontro
 - . Feira de conhecimento
 - . Reunião
 - . Relatório
 - . Palestra/apresentação
 - . Fórum eletrônico
 - . Vídeo conferência
 - . Correio eletrônico
 - . Telefone

- . Repositório de conhecimento
 - . Lista de páginas amarelas
- Qual é o mais utilizado por você?

- Análise dos fatores culturais

- Artefatos visíveis

- . A disposição física dos escritórios permite comunicação fácil e rápida entre as pessoas?
- . Todos os colaboradores dispõem dos mesmos equipamentos, mobiliários, salas de encontro?

- Política de recursos humanos

- . Crenças e valores da organização (contemplam a importância do conhecimento e de seu compartilhamento?).
- . A organização motiva e estimula (através de benefícios tangíveis) a livre troca de conhecimentos entre seus membros? De que forma?
- . A avaliação de desempenho e as promoções estão atreladas ao nível de conhecimento compartilhado?
- . Como é a rotatividade na ELETROSUL?
- . Existe estabilidade e segurança no trabalho?

- Sistemas de comunicação

- . Quais são os meios formais e informais de comunicação mais utilizados na organização?
- . Como é a comunicação na organização (livre, fácil, sem obstáculos)?
- . A comunicação é eficiente em todos os sentidos?
- . As informações são compartilhadas. Existe um amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimentos da organização?
- . Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e experiência na empresa?.

- Sistema Gerencial Administrativo

- . Como é a estrutura do centro?
- . Qual é o estilo da gerência praticada na organização?
- . Qual a ênfase dada na organização para o trabalho?
- . Qual é o grau de importância dos gerentes, diretores?

- Processo decisório

- . Como está organizado o processo decisório na ELETROSUL?
- . Valoriza-se mais a decisão individual ou em grupo?
- . Busca-se a participação na tomada de decisão?

- Processo de socialização de novos membros

- . Recrutamento e a seleção de novos membros leva em conta a capacidade da pessoa em compartilhar conhecimento?
- . Compartilhamento do conhecimento está presente no processo de socialização de novos membros?
- . Qual o modelo de compartilhamento valorizado?

Fonte: Adaptado de: Grotto (2001).

APÊNDICE E: Artigos publicados

Artigo completo publicado em periódico.

KRUTSCH NETO, João Pedro; MONTIBELLER-FILHO, Gilberto; ALMEIDA, M. S.. Os Ciclos de Kondratieff sob a Perspectiva da Economia Baseada no Conhecimento e no Desenvolvimento Sustentável. Universo Administração, V. V.3, p. 17-27, 2007. Revista Científica do Curso de Administração da Unilinhaires - ISSN 1980-0398 - no 3. Disponível em www.unilinhaires.net.

Artigo completo publicado em anais de congresso

KRUTSCH NETO, João Pedro; MONTIBELLER-FILHO, Gilberto; ALMEIDA, M. S. . Análise da Teoria dos Ciclos de Kondratieff na Perspectiva da Economia Baseada no Conhecimento e no Desenvolvimento Sustentável. In: KM Brasil 2007. Crescimento Sustentável: Papel da Gestão do Conhecimento, 2007, São Paulo.

Apresentação de Trabalho/Congresso.

KRUTSSCH NETO, João Pedro; MONTIBELLER-FILHO, Gilberto; ALMEIDA, M. S. . Análise da Teoria dos Ciclos de Kondratieff na Perspectiva da Economia Baseada no Conhecimento e no Desenvolvimento Sustentável. In: KM Brasil 2007. Crescimento Sustentável: Papel da Gestão do Conhecimento, 2007, São Paulo.

Participação em Eventos/Encontro

I Workshop do EGC. Trabalho: Gestão do Conhecimento: a cultura organizacional na perspectiva do compartilhamento do conhecimento. 2004.

II Workshop do EGC. Trabalho: Gestão do Conhecimento em Grandes empresas. 2005.

III Workshop do EGC. Trabalho: Gestão do Conhecimento Empresarial: a cultura organizacional na perspectiva do compartilhamento do conhecimento. 2006.