



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII- GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LEILIANA PEREIRA DOS SANTOS

**O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE
SOFTWARE: um estudo de caso em uma empresa de Tecnologia da Informação**

**PATOS – PB
2014**

LEILIANA PEREIRA DOS SANTOS

O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE SOFTWARE: um estudo de caso em uma empresa de Tecnologia da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça.

PATOS – PB
2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S237u Santos, Leiliana Pereira dos.
O uso da Gestão do Conhecimento no processo de produção de software: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação [manuscrito] / Leiliana Pereira dos Santos. - 2014. 20 f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Msc. Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça, Coordenação de Administração".

1. Gestão do conhecimento. 2. Tecnologia da informação. 3. Produção de softwares. I. Título.

21. ed. CDD 658.403 8

**O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE PRODUÇÃO
DE SOFTWARE: um estudo de caso em uma empresa de Tecnologia da
Informação**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em
cumprimento à exigência para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 24/02/2014.

Profª Msc. Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça / UEPB
Orientadora

Eunice Ferreira
Prof. Msc. Eunice Ferreira / UEPB
Examinador

Simone Costa Silva
Profª Msc. Simone Costa Silva / UEPB
Examinadora

O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE SOFTWARE: um estudo de caso em uma empresa de Tecnologia da Informação

SANTOS, Leiliana Pereira¹

RESUMO

Em uma economia caracterizada pela incerteza, a organização que se destaca é aquela que cria, dissemina e incorpora novos conhecimentos em suas tecnologias e produtos, construindo desse modo uma vantagem competitiva sustentável. Assim, o presente trabalho traz como objetivo geral verificar como a Viggo Sistemas atua na gestão de seu conhecimento. A pesquisa se classificou como descritiva, quanto ao objetivo, como método se realizou um estudo de caso e o problema foi abordado de forma quantitativa e qualitativa. O questionário foi aplicado em uma amostra de 15 colaboradores internos de um somatório total de 18 colaboradores. Para avaliar a gestão do conhecimento na empresa foi adotado um questionário estruturado fundamentado no modelo proposto por Probst et al (2002). Os principais resultados encontrados foram: a empresa apresenta elevada complexidade de metas; dispõe de informações claras; valoriza a troca de informações com os clientes; utiliza ideias propostas por seus colaboradores; estimula o trabalho em equipe e a troca de informações entre funcionários; utiliza informações presentes no meio que atua e possui um sistema eficiente de controle de resultados. Entretanto, a organização deve aperfeiçoar a definição de suas metas já que a complexidade tem dificultado a execução destas. Definir bem metas representa o ponto de partida da gestão do conhecimento, por isso esse processo deve ser revisto na empresa pesquisada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento. Tecnologia da informação. Produção de softwares.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário mundial é marcado por incertezas e constantes mudanças, sejam elas tecnológicas, legais, políticas, econômicas, mercadológicas, ambientais ou sócios demográficas. Essas mudanças afetam direta ou indiretamente o ambiente interno das organizações, estas por sua vez buscam se adequarem ao meio, no qual, estão inseridas e se tornarem mais competitivas; assim,

¹ Graduanda em Administração: leili_pereira@hotmail.com

o conhecimento pode garantir à empresa a flexibilidade e competitividade que ela necessita para alcançar o sucesso.

Desse modo, a Era do Conhecimento alerta as organizações para seu novo papel frente ao mercado global no intuito de transformar informação e conhecimento em grandes potenciais competitivos, capazes de quebrar antigos paradigmas e promover a adaptação.

Junto a esta nova Era a tecnologia evoluiu facilitando o acesso às informações, bem como a sua disseminação, fazendo com que elas possam ser distribuídas com maior rapidez e através de diversos meios de comunicação.

Atrelado a isso, a GC vem utilizar a TI como forma de atender as necessidades organizacionais que vão desde o armazenamento do conhecimento gerado pelos clientes internos até a disseminação deste conhecimento para a organização. Como por exemplo, a atividade de produção de software que se apoia na GC para alcançar os objetivos estabelecidos.

Com isso, convém questionar: **como a GC pode ser utilizada na produção de softwares em uma empresa de TI?**

É notório que em uma economia repleta de incertezas uma das fontes que mais sacia vantagem competitiva sustentável é o conhecimento, afinal, as transformações do mercado, assim como também, a proliferação de tecnologias e a multiplicação dos concorrentes tornam cada vez mais veloz o ritmo de obsolescência dos produtos (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A GC surge para as organizações como um divisor de águas, entre a Era Industrial e sua produção em massa através da maximização da produtividade dos trabalhadores e a Era do Conhecimento com o foco no processo de criação, capturação, armazenamento, disseminação, proteção e uso do conhecimento presente e importante para a empresa (FIALHO, 2006).

Ainda segundo o autor supracitado, a Era da Informação desponta como facilitadora da GC transformando o que antes se limitava aos meios burocráticos, formais e técnicos em aspectos ligados essencialmente ao conhecimento e suas habilidades e competências.

Esclarecida a importância da GC nas organizações e da TI como facilitadora das sucessivas etapas do processo do conhecimento, fica claro, a necessidade de ambas andarem lado a lado.

Em meio ao que foi exposto, este trabalho se justifica em três vertentes de aspectos: teórico, social e pessoal. A importância teórica se dá em meio à possibilidade deste contribuir para os estudos produtivos organizacionais, por outro lado, o aspecto social é relevante, pois, possibilitará debates e discussões sobre o papel do conhecimento e da tecnologia da informação na produção de software.

Por fim, do ponto de vista pessoal, este se dá por instigar curiosidade na autora, ao mesmo tempo em que remete a um manancial de conhecimento e provoca satisfação e aprendizagem.

Partindo-se da problemática definida para o estudo, a pesquisa apresenta como objetivo geral a proposta de verificar como a Viggo Sistemas, uma empresa que trabalha com produção de software, atua na gestão de seu conhecimento.

Assim, com o intuito de atingir esse objetivo foram propostos objetivos específicos vinculados a mostrar os benefícios da GC para a produção de software em uma empresa de TI e identificar, a partir do modelo de Probst et al (2002) , as principais práticas de gestão do conhecimento adotadas pela organização pesquisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com as mudanças globais tão características de uma nova era, o conhecimento produz nas organizações um novo contexto de produção onde o principal recurso deixa de ser a mão de obra e o capital financeiro e passa a ser um bem não tangível que está intrínseco na mente dos indivíduos. Partindo do fato que o conhecimento inicialmente é gerado nas pessoas para de forma sucessiva afetar o contexto organizacional é de suma importância que os processos sejam continuamente aperfeiçoados de maneira clara para que as atividades e práticas focalizadas nos indivíduos sejam sempre fortalecidas.

Assim, a GC surge como uma área que tem a finalidade de agregar valor às informações importantes presentes em uma organização, ou até mesmo, em uma sociedade, de maneira que ambas usufruam dos recursos disponíveis no meio ao qual se insere, conforme salienta Rosa (2009). Portanto, a GC vem para gerir as informações da organização e transformá-las em recurso produtivo e de valor.

Na Era do Conhecimento o papel da GC é reforçado em decorrência de algumas mudanças significativas que aconteceram na última década, destacando-se como principal delas o surgimento da Internet e seu crescimento acentuado no que tange à capacidade do indivíduo em se comunicar, acessar e difundir informações, além disso, colaborar com outras pessoas à distância (TERRA, 2005).

Neste contexto, é cada vez mais evidente a importância de transparecer para toda a organização dados e informações, afinal a necessidade real de se implantar um sistema de GC se dá, em essencial, no quadro de funcionários, que cada vez mais necessitam entender através do todo o seu papel individual na organização, as metas que foram estabelecidas e as estratégias indispensáveis para atingi-las (TERRA, 2003).

Desta maneira, a GC faz a função de uma espécie de ponte que liga os indivíduos, os grupos e as estruturas organizacionais realizando união entre as diferentes áreas funcionais sob uma estratégia de intervenção comum (PROBST et al, 2002).

Portanto, fica claro que a GC fornece uma nova visão à organização sobre a forma como os seus processos devem ser geridos focalizando os diversos aspectos organizacionais.

2.1.1 Modelo de Probst, Raub e Romhardt

Para Probst, Raub e Romhardt (2002) as organizações mantinham até recentemente sua principal preocupação voltada para o acompanhamento da dinâmica do conhecimento em seu ambiente organizacional; porém, hoje, as necessidades reais se voltam em desenvolver métodos para influenciar os ativos organizacionais e orientar seu desenvolvimento.

Assim, esses autores, propõem uma estrutura pragmática, simples e utilizável para a GC visando tratar o conhecimento como recurso e estimular ideias práticas que possam ser implementadas de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 04: Composição da estrutura pragmática da gestão do conhecimento

Transformar os problemas da empresa em problemas do conhecimento e avaliar os efeitos das decisões sobre os ativos intelectuais da organização.
Evitar soluções generalizadas e ajudar a entender problemas que sejam especialmente sobre conhecimento.
Dirigir a atenção para problemas existentes e ajudar na realidade a manter a concentração.
Fornecer uma matriz de análise orientada para ação e ferramentas comprovadas.
Desenvolver critérios para medir o sucesso
Ser compatível com os sistemas existentes e integrar os métodos existentes para encontrar soluções.
Ser formulada em linguagem compreensível que possa ser usada nas atividades diárias da empresa.

Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p.32).

Dessa forma, Idem (2002) descrevem um modelo que envolve processos essenciais da GC que podem ser identificados nas diversas atividades de uma organização, possibilitando uma avaliação da aplicação e do desenvolvimento de processos de GC.

Ao agrupar e categorizar em termos gerais os problemas que encontraram em diversas organizações, os autores afirmam que estes processos podem envolver: a identificação, a aquisição, o desenvolvimento, a partilha ou distribuição, a utilização, a retenção do conhecimento, conforme mostra a figura 03.

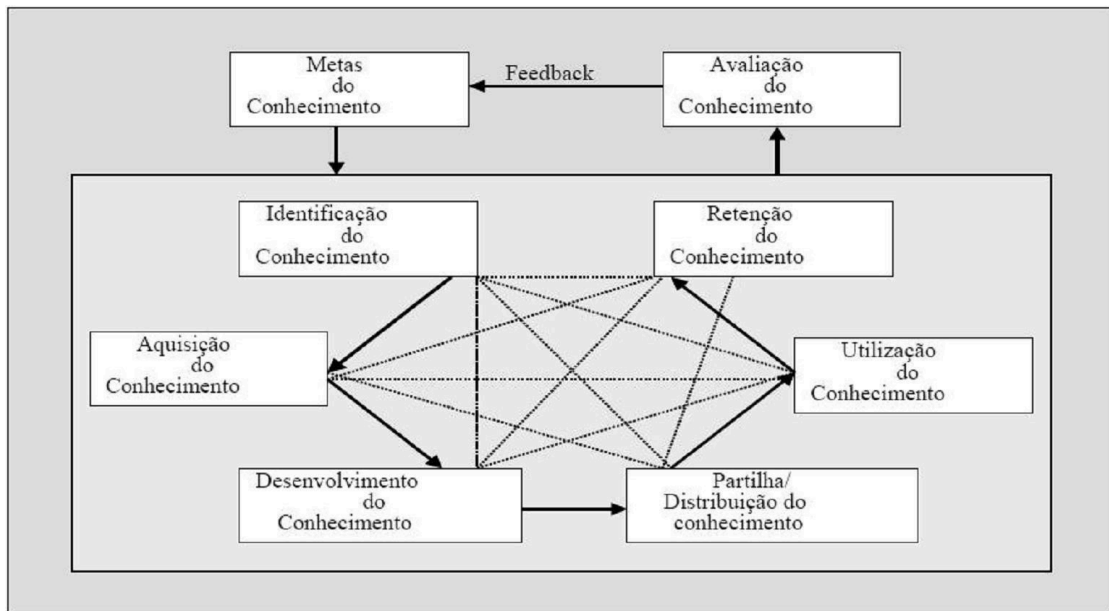


Figura 03: Adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002).

Ao considerar o conhecimento como recurso, os autores supracitados, buscam enfatizar os processos essenciais à CG de forma que estes processos produzam um amplo quadro de possíveis problemas operacionais que venham a surgir. Assim, o escopo da GC é assegurar de maneira eficiente que o conhecimento presente na organização seja aplicado de forma produtiva em benefício da mesma (VILAÇA, 2011). Desse modo, os autores deste modelo acrescentam mais dois elementos construtivos: metas do conhecimento e avaliação do conhecimento.

O processo de **identificação do conhecimento** proposto por Probst et al (2002) incide em localizar aquilo que se necessita; envolve o mapeamento de habilidades e dos dados internos e externos da organização de forma transparente e sem duplicidade.

Nas organizações, este processo nem sempre é tão visível, pois, alguns fatores como a descentralização, a globalização, a reestruturação e a crescente rotatividade de clientes internos dificultam o desenvolvimento da transparência interna da organização. Assim, é de suma

importância que as organizações adotem métodos que promovam a transparência e o desenvolvimento seletivo de competências organizacionais (ZANLUCHI, 2009).

Para se tornarem competitivas é necessário que as organizações inicialmente façam uma análise interna para identificar seus pontos fortes e fracos, assim como, suas potencialidades e os recursos disponíveis para que em um momento seguinte possam buscar no ambiente externo o que está faltando para seu desenvolvimento.

A **aquisição do conhecimento** leva em consideração as fontes e as maneiras pelas quais se obtém conhecimento. Vale ressaltar que o conhecimento pode ser adquirido de forma externa, através do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.

Probst et al (2002) apontam que em diversas vezes as relações entre aqueles que buscam e os que oferecem conhecimento se dar por caráter pessoal, pois, se baseiam em relações de confiança firmadas durante um longo tempo.

Já o **desenvolvimento do conhecimento** concentra-se no aperfeiçoamento de novas habilidades e de novos produtos de maneira que sejam desenvolvidas ideias melhores e processos mais eficientes.

Assim, o desenvolvimento do conhecimento engloba todos os esforços administrativos pelos quais a organização se esforça conscientemente para adquirir, sendo estes, a aquisição de competências não existentes no ambiente organizacional ou até mesmo a criação de competências que a organização ainda não possui e possam existir dentro ou fora de seu ambiente organizacional (PROBST et al, 2002).

Na **partilha ou distribuição do conhecimento** pode-se salientar que se trata do fato de tratar o conhecimento como uma mercadoria que normalmente só tem sua transferência efetivada através de trocas pessoais.

Para Probst et al (2002, p.136) dependendo do contexto:

[...] a partilha e a distribuição do conhecimento podem significar um processo de distribuição centralmente dirigido de conhecimento entre um determinado grupo de funcionários ou podem ser a transferência de conhecimento entre indivíduos, ou dentro de equipes ou de grupos de trabalho.

Para uma organização não é suficiente apenas adquirir, desenvolver e compartilhar o conhecimento. É necessário ir além e criar meios e formas para utilização do conhecimento de maneira eficiente e eficaz junto aos seus objetivos. Neste sentido, **o processo de utilização do conhecimento**, tem como escopo garantir a utilização de um conhecimento gerado e disponível na

organização, mostrando a sua aplicabilidade. Ou seja, a finalidade é a aplicação produtiva de conhecimento nas atividades da empresa, evitando cometer erros ou agir em duplicidade.

Por outro lado, o papel do processo de **retenção do conhecimento** tem por finalidade garantir que a GC selecione, armazene e atualize de forma sistemática os conhecimentos gerados no decorrer de todo processo construtivo. Pois, é neste estágio que a memória organizacional é construída por informações, documentos e experiências e também é neste estágio que surge a necessidade de suporte de tecnologias de informação e comunicações.

Portanto, é visível que todos os estágios são de singular importância e a respeito disto Zanluchi (2009, p. 41) expõe:

[...] identificar, adquirir, desenvolver, distribuir e utilizar são extremamente importantes, mas nenhum esforço empregado em um destes processos teria sentido sem a retenção do conhecimento gerado. Sem a organização das informações retidas e a disponibilização destas a qualquer hora de forma acessível e segura.

As **metas do conhecimento** de uma organização delineiam o caminho pelo qual esta deseja seguir. Assim, as organizações que buscam desenvolver o conhecimento organizacional devem alinhar as suas estratégias às metas de conhecimento, através da formulação e da prática destas diretrizes. Afinal, “o aprendizado organizacional só se torna eficiente quando se formulam metas específicas” (PROBST et al, 2002, p. 40).

Ainda segundo estes autores, a concordância sobre as metas estratégicas constitui o elemento essencial para o planejamento estratégico que, por sua vez, fornece a base para a implementação e o monitoramento.

Por fim, a **avaliação do conhecimento** não significa calcular valores monetários e sim verificar se as metas de conhecimento estabelecidas foram ou não alcançadas. Se as organizações não fazem este processo de avaliação fica quase impossível observar os pontos que ocorreram modificações; inviabilizando o ciclo de GC e não permitindo um feedback ótimo.

Desse modo, Vilaça (2011, p. 48) afirma que este estágio “tem como finalidade fornecer os dados essenciais para o controle estratégico da Gestão do Conhecimento”.

Com isso, fica claro com base em todos os processos de criação do conhecimento que é indispensável à adoção de medidas para que a cultura da gestão e geração do conhecimento sejam desenvolvidas nas organizações através de um ambiente favorável a estas práticas.

Em meio a este contexto, o próximo tópico explanará alguns dos conceitos e informações sobre a GC em empresas de TI com a finalidade de contextualizar o objetivo de estudo.

2.2 O uso da Gestão do Conhecimento como suporte nas atividades de Tecnologia da Informação e a Produção de Software

Ao conceituar GC se parte do princípio de que todo conhecimento inserido na organização, através do intelecto das pessoas, nos processos criados e nos departamentos existentes, é parte integrante da mesma. Assim, os colaboradores devem contribuir para a geração do conhecimento, bem como usufruir dele.

A partir disto, é notável que as atuais organizações fundamentem sua preocupação na análise e organização de dados de maneira que estes sejam disponibilizados como informação, e possuam valor agregado capaz de subsidiar processos de tomada de decisão. Afinal, as inúmeras influências sofridas pelo ambiente de negócios são decorrentes de inovações sociais, organizacionais e tecnológicas que fazem com que a criação e a disseminação da informação e do conhecimento desempenhem um papel estratégico nas organizações (MOURA E CAMPANHOLO, 2011).

Neste contexto, na Era do Conhecimento, as organizações que se destacam são aquelas que conseguem de maneira ótima, gerir o conhecimento presente em seu meio e transformá-lo em dados que aliados aos sistemas de informação irão disseminar pela organização a informação certa, no local correto e no tempo desejado. Isto irá minimizar os erros e maximizar os resultados.

A produção de software se dá através do empacotamento do conhecimento presente nas mentes dos indivíduos, grupos e organizações. Este conhecimento pode ser explícito ou até mesmo baseado em experiência- Conhecimento Tácito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento tácito é algo pessoal que está intrínseco a cada indivíduo no decorrer de sua experiência no contexto o qual está inserido, por este motivo, é considerado um conhecimento difícil de formalizar e comunicar.

Ainda segundo estes autores, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são complementares, pois, interagem e intercambiam nas diversas atividades criativas dos seres humanos. Deste modo, a criação do conhecimento está ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e depois expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Diante da complexidade de um mercado altamente competitivo, a tecnologia está apontando novos mercados, desse modo, ela deve ser observada em um contexto mais amplo, como uma ferramenta de gestão que necessita ser corretamente utilizada.

Segundo os autores já citados surgiu a ideia que a TI gerada e explicitada devido ao conhecimento das pessoas, tem sido no decorrer do tempo, cada vez mais empregada para os mais

diversos fins; pois, a importância da TI nas organizações se dá em essencial no momento em que ela trabalha em conjunto com a CG, afinal, de maneira dissociada, a TI não consegue alcançar resultados satisfatórios.

Portanto, é notável a importância que a aliança entre Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação exerce como diferencial organizacional que auxilia na produção de software.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, o qual, escopa descobrir respostas por meio de procedimentos científicos (GIL, 2008).

A classificação da pesquisa se fundamentou na proposta de Raupp e Beuren (2006). Desse modo, quanto aos objetivos, à pesquisa pode ser classificada como descritiva, visto que tem como fim descrever as características de determinada população e identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010).

Conforme o que foi exposto, pode-se inferir que a pesquisa descritiva está de forma intermediária entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar quanto à primeira nem tão profunda como a segunda. Desse modo, descrever significa identificar, relatar, comparar, dentre outros aspectos (RAUPP E BEUREN, 2006).

Com relação aos procedimentos, o método empregado foi o estudo de caso, que pode ser caracterizado como o estudo de uma entidade bem definida, buscando-se conhecer em profundidade o como e o porquê de uma situação específica. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo como ele é percebido (LAKATOS; MARCONI, 1995).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi definida como quantitativa e qualitativa. Neste tipo de pesquisa, além de verificar se os dados possuem significância estatística, busca-se compreender a totalidade do fenômeno mais do que focalizar conceitos específicos (ROESCH, 1999).

Para coleta dos dados se utilizou de questionário no formato fechado, com perguntas de múltipla escolha que foram aplicadas aos clientes internos da organização. O questionário foi aplicado em uma amostra de 15 colaboradores internos de um somatório total de 18 colaboradores. Neste questionário foram dispostas perguntas relacionadas ao perfil sociodemográfico e ao modelo de gestão do conhecimento proposto por Probst et al (2002) o qual engloba oito processos que

serviram de base para demarcar os pontos primordiais para investigação da pesquisa. Foi utilizado para verificação do grau de concordância e discordância a escala do tipo Likert².

4 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

4.1 Caracterização da empresa

Partindo do que já foi exposto, o presente trabalho tem como finalidade analisar como o processo de Gestão do Conhecimento ocorre na produção de software na empresa Viggo Sistemas.

A Viggo Sistemas é uma empresa que trabalha na área de Tecnologia da Informação e está presente no mercado de trabalho através da criação de software para automação comercial e industrial, além de prestar, serviços como: assessoria, consultoria, venda de TEF (Transferência Eletrônica de Fundos) e assistência técnica à empresas de diversos portes.

Situada na Rua Augusto Monteiro, nº 1210 A no centro da cidade de Caicó-RN, a Viggo Sistemas foi fundada por Kermeson Kleyson de Vasconcelos Oliveira, na época, um recém formado no curso de Sistemas de Informação e um profissional já com uma carga de experiência notória devido um trabalho anterior em uma outra empresa que atuava no mesmo ramo.

Devido à expansão da empresa e do volume de atividades cada vez maior, Kermeson, optou por associar-se a seu irmão Kleyton Lozzany de Vasconcelos Oliveira que naquele momento deixava a gerência de uma outra empresa da área para ingressar junto a seu irmão neste novo desafio.

Hoje a Viggo Sistemas é uma empresa de renome que atende além de Caicó a diversas cidades do Seridó do Rio Grande do Norte e também atende a cidades no estado da Paraíba.

4.2 Perfil dos participantes da pesquisa

Atualmente a empresa conta com um quadro de 18 funcionários dentre eles técnicos em informática, desenvolvedores, auxiliar administrativo, auxiliar financeiro, analista de sistemas, atendente e representante comercial.

Participaram da pesquisa uma amostra de 15 funcionários dentre os quais:

² Tipo de escala de resposta psicométrica usada em questionários para verificar o nível de concordância com determinada afirmação.

Sexo			
Feminino		Masculino	
20%		80%	
Faixa etária			
Até 20 anos	Entre 21 e 30 anos		Entre 31 e 40 anos
6%	54%		40%
Nível de Escolaridade			
Nível médio	Superior incompleto		Superior completo
46,60%	26,70%		26,70%
Tempo de empresa			
De 6 a 12 meses	De 12 a 24 meses	De 24 a 36 meses	De 36 a 48 meses
40%	20%	20%	20%

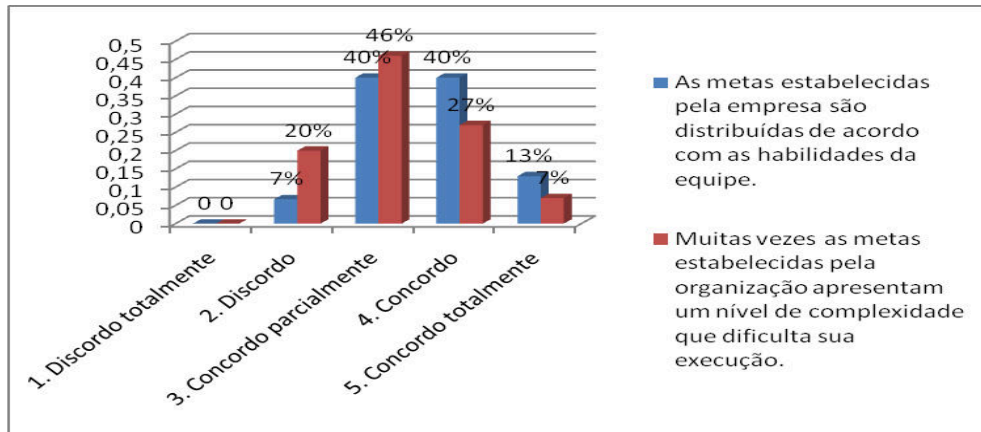
4.3 Análise dos dados da pesquisa

De acordo com o que foi abordado nos processos metodológicos, a pesquisa, tem como base o modelo de Probst et al (2002). Conforme estes autores, a GC utiliza o conhecimento como um recurso indispensável às organizações; assim, o conhecimento pessoal, gerado pelos indivíduos, é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo.

Ainda segundo os autores supracitados, há oito elementos construtivos que compõem o ciclo do conhecimento, dentre os quais são: a identificação, a aquisição, o desenvolvimento, a partilha ou distribuição, a utilização, a retenção, as metas e a avaliação. Desse modo, para tornar o processo mais sólido, Probst et al (2002) propõem utilizar como primeira etapa do processo as Metas do conhecimento, pois, são elas que dão embasamento ao planejamento dos demais processos. No final do ciclo é utilizado o elemento construtivo chamado Avaliação do conhecimento. Neste item, todo o processo será avaliado e os possíveis erros serão corrigidos para o início de um novo ciclo.

Conforme o gráfico abaixo dois questionamentos foram feitos aos participantes da pesquisa no que se refere ao primeiro processo.

GRÁFICO 1. Primeiro elemento construtivo: Metas do conhecimento.



Fonte: Elaboração própria

Inicialmente foi questionado se as metas estabelecidas pela empresa são distribuídas de acordo com as habilidades da equipe. Diante disso, 93% dos pesquisados concordam com a afirmativa, enquanto, 7% discordam.

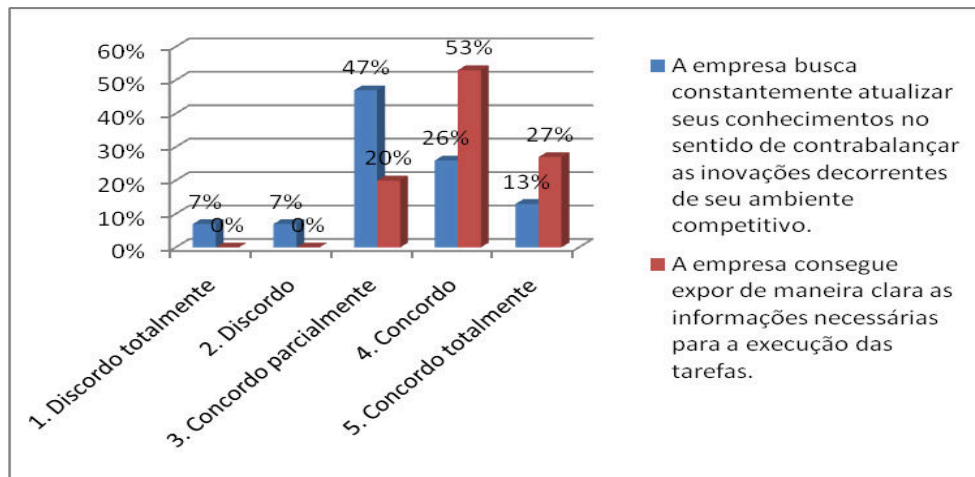
Este resultado deixa evidente que as metas estabelecidas pela empresa são distribuídas de acordo com as habilidades da equipe, o que facilita sua execução já que cada equipe fica responsável com aquilo que lhe é cabível.

Ainda no gráfico pode-se observar um segundo questionamento, o qual indaga os pesquisados a responder se muitas vezes as metas estabelecidas pela organização apresentam um nível de complexidade que dificulta a execução. Neste caso, 80% concordam com a afirmativa, enquanto 20% discordam, ou seja, segundo os entrevistados, a organização pesquisada muitas vezes propõem metas com um nível de complexidade alto e com isso dificulta a execução das mesmas.

Probst et al (2002) afirma que definir metas para orientar os processos essenciais da organização é uma das tarefas centrais da Administração. Desse modo, as metas de uma empresa traçam a direção geral em que suas atividades devem se desenvolver, pois, os processos que envolvem a definição de metas são o ponto de partida da gestão do conhecimento.

No que tange o segundo elemento construtivo, a Identificação do conhecimento, esses autores deixam claro que ninguém pode saber tudo, porém, deve saber onde encontrar tudo que necessita. As organizações em geral normalmente sabem pouco sobre suas habilidades, os especialistas que possuem e as redes internas que a interligam; isso faz com que o desenvolvimento seletivo de competências organizacionais possa ser prejudicado.

Nesta perspectiva, dois questionamentos foram feitos aos colaboradores internos, conforme o gráfico 2 abaixo.

GÁFICO 2. Segundo elemento construtivo: Identificação do conhecimento

Fonte: Elaboração própria

No primeiro questionamento, perguntou-se aos pesquisados se a empresa busca constantemente atualizar seus conhecimentos no sentido de contrabalançar as inovações decorrentes de seu ambiente competitivo, para isto, 86% concordam com a afirmativa, enquanto 14% discordam da mesma; o que fica explícito que os pesquisados concordam que a empresa busca constantemente atualizar os seus conhecimentos e inovar.

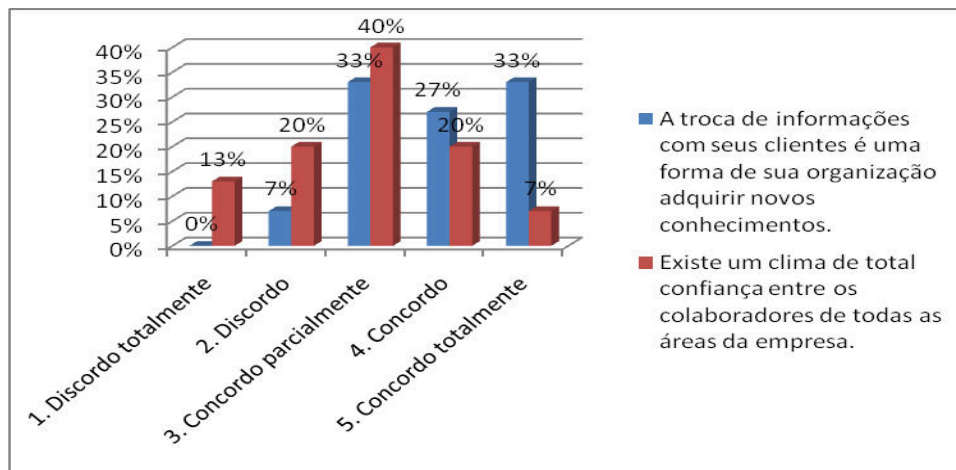
Outro ponto de grande relevância para as organizações, enquanto gestoras de conhecimento, é expor de maneira clara as informações existentes para que o colaborador não tenha dúvida na hora que necessitar utilizá-las.

A este respeito, foi questionado aos pesquisados se a empresa consegue expor de maneira clara as informações necessárias para a execução das tarefas. Dessa maneira, com a somatória dos percentuais de concordância, a pesquisa mostra que todos os pesquisados concordaram com a afirmativa; obtendo assim 100% de percentual de concordância neste quesito.

Desse modo, fica claro que a empresa pesquisada procura dispor das informações necessárias de maneira clara para todos os seus colaboradores internos, facilitando e proporcionando a eficácia na execução de tarefas.

Conforme Probst et al (2002) afirma, adquirir conhecimento de fora da empresa muitas vezes provoca reações defensivas. O conhecimento adquirido deve ser o mais compatível possível com a empresa.

Neste contexto o gráfico 3 abaixo traz respostas do colaboradores a respeito da Aquisição do conhecimento a qual constitui o terceiro elemento construtivo do conhecimento.

GRÁFICO 3. Terceiro elemento construtivo: Aquisição do conhecimento

Fonte: Elaboração própria

Os pesquisados foram questionados a respeito da troca de informações entre clientes e organização. Assim, desejou-se saber se a troca de informações com os clientes era uma forma da organização adquirir novos conhecimentos.

Neste sentido, 93% dos pesquisados concordaram que a troca de informações com os clientes era uma forma de adquirir novos conhecimentos para a organização, enquanto isso, 7% discordam da afirmativa.

Outro ponto de bastante relevância se dar a respeito do clima organizacional. Para isto, foi questionado aos colaboradores se existe um clima de total confiança entre os colaboradores de todas as áreas da empresa.

Em resposta, 67% concordam com a afirmativa, no entanto, apesar do grau de concordância ser o predominante, é interessante ressaltar, que um percentual relevante de 33% discordou da afirmativa.

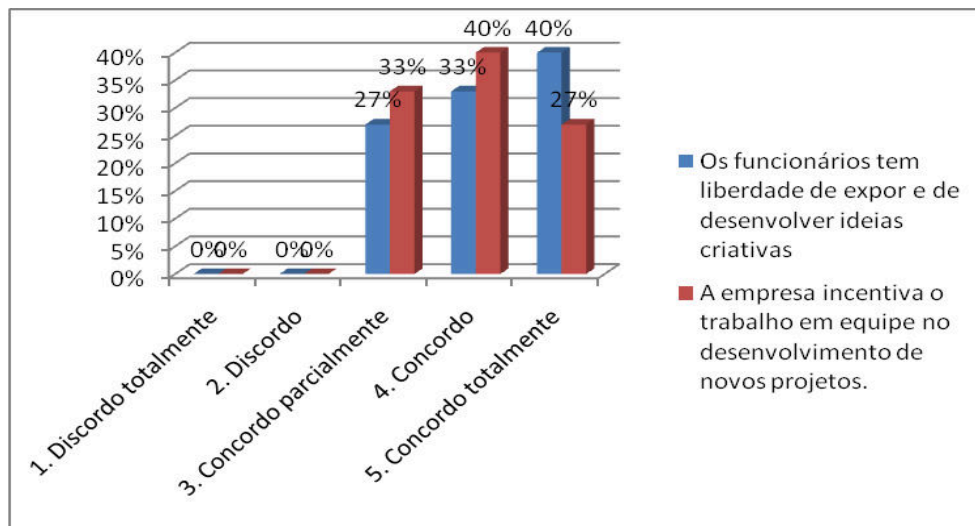
Portanto, a empresa pesquisada se mostra com consciência da tamanha importância que é a troca de informações com os clientes, pois, ao mesmo tempo, que ela adquire novos conhecimentos pode também conquistar novos mercados. Deste modo, também é notório que o clima de confiança entre os colaboradores de todas as áreas da empresa é favorável e flui bem, apesar de uma minoria significativa não acreditar no clima de confiança entre os colaboradores.

O desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo de suma importância para a gestão do conhecimento, pois, tem como foco o desenvolvimento de novas habilidades, ideias melhores e processos mais eficientes. Além de incluir todos os esforços administrativos nos quais as

empresas se empenham para adquirir as competências que não possuem ou até mesmo para criar as competências que ainda não existem dentro ou fora da organização (Probst et al, 2002).

O gráfico 4 traz repostas sobre o quarto elemento construtivo do conhecimento: o Desenvolvimento.

GRÁFICO 4. Quarto elemento construtivo: Desenvolvimento do conhecimento



FONTE: Elaboração própria

Durante a pesquisa foi perguntado aos colaboradores se os funcionários da organização trabalhada têm a liberdade de expor e de desenvolver ideias criativas. Como resposta a este quesito todos os colaboradores concordaram com a afirmativa, obtendo assim, um percentual de 100%.

Na mesma ordem de pesquisa, foi questionando se a empresa incentiva o trabalho em equipe no desenvolvimento de novos projetos. Desde modo, 100% dos colaboradores concordaram com a afirmativa.

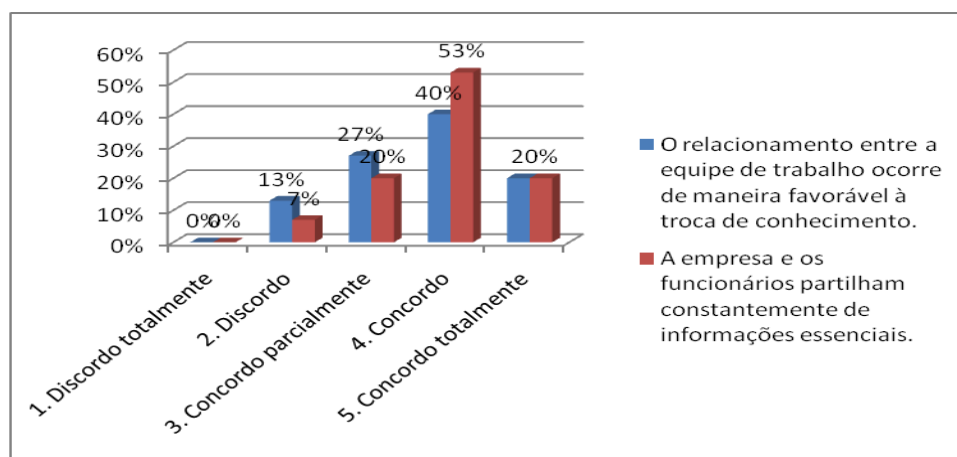
Portanto, é visível que a empresa pesquisada desenvolve de maneira satisfatória o seu conhecimento, pois, além de utilizar para seu desenvolvimento ideias propostas por seus colaboradores, incentiva-os a trabalhar em equipe o que culmina em uma maneira favorável ao desenvolvimento de novos projetos.

Com a tendência das organizações trabalharem em grupo, a cooperação entre as empresas junto à organização virtual faz da distribuição do conhecimento um assunto de prioridade. Isso ocorre, pois, o crescente entrelaçamento das empresas com seu ambiente de trabalho, junto ao afastamento das formas individuais de trabalho e o avanço para as formas coletivas tornam a

partilha ou distribuição de conhecimento uma pré-condição para a administração eficiente e eficaz (PROBST et al, 2002).

Em meio ao que foi exposto, o gráfico 5 apresenta como abordagem o quinto elemento construtivo do conhecimento: Partilha ou Distribuição do conhecimento.

GRÁFICO 5. Quinto elemento construtivo: Partilha ou Distribuição do conhecimento



Fonte: Elaboração própria

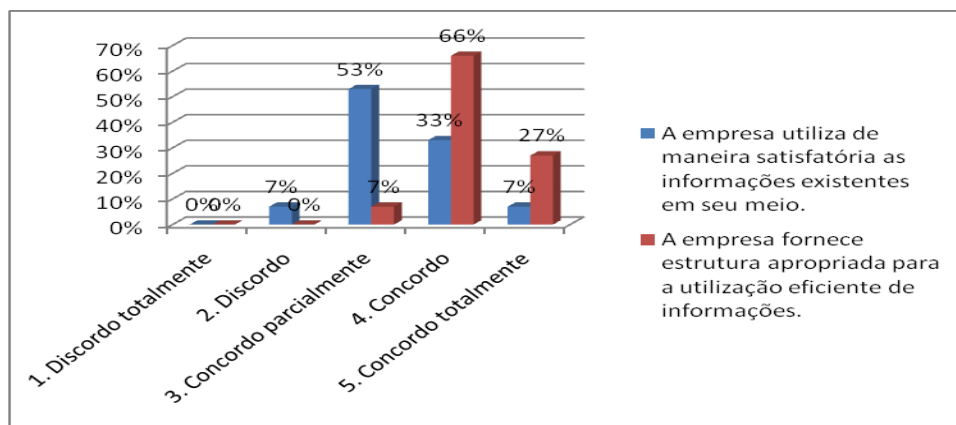
No decorrer do questionário os colaboradores foram perguntados se o relacionamento entre a equipe de trabalho ocorre de maneira favorável à troca de conhecimento. Como resposta foi obtido que 87% dos entrevistados concordam com a afirmativa, enquanto, 13% discordaram da mesma.

Na mesma linha de abordagem, os colaboradores foram indagados se a empresa e os funcionários partilham constantemente de informações essenciais. Desse modo, no somatório de concordância 93% concordam com a afirmativa proposta, enquanto, 7% discordam.

Com os dados obtidos fica evidente que o relacionamento entre a equipe de trabalho ocorre de maneira favorável à troca de conhecimento, do mesmo modo, fica claro que a empresa e os funcionários partilham constantemente de informações essenciais.

Para que as metas da organização sejam alcançadas todos os elementos construtivos da gestão do conhecimento devem ser dirigidos para o uso eficiente do conhecimento individual e organizacional. Verdadeiramente não é suficiente apenas adquirir, desenvolver e acumular conhecimento, pois, este deve se tornar utilizável e por fim ser usado (PROBST et al, 2002).

Assim, foram elaboradas perguntas para a análise do sexto elemento construtivo conforme mostra o gráfico 6 abaixo:

GRÁFICO 6. Sexto elemento cosntrutivo: Utilização do conhecimento

Fonte: Elaboração própria

Os colaboradores pesquisados foram perguntados se a empresa utiliza de maneira satisfatória as informações existentes em seu meio. Desse modo, 93% concordaram com a afirmativa proposta pela pesquisa, enquanto, 7% discordam da mesma.

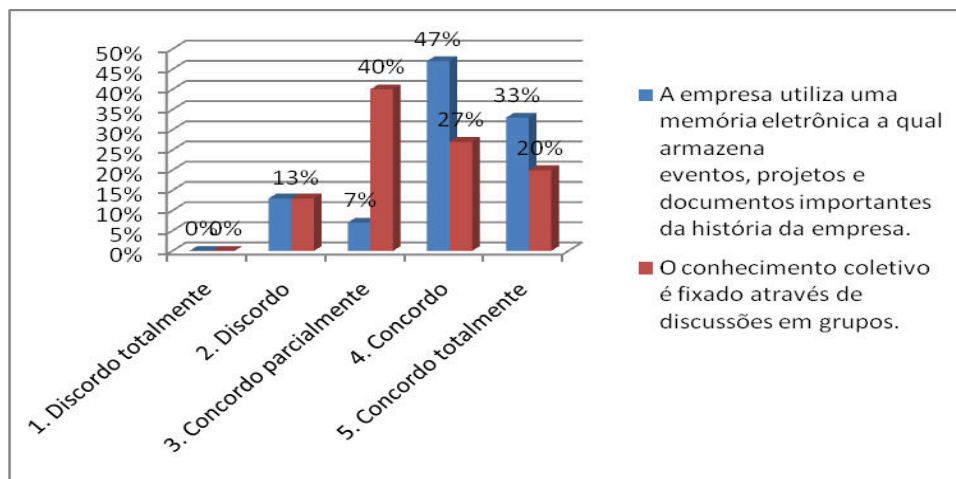
Da mesma forma, os colaboradores foram questionados se a empresa fornece estrutura apropriada para a utilização eficiente de informações. Como resposta, no somatório das concordâncias, se obteve um percentual de 100%, o que indica que todos os colaboradores concordaram com a afirmativa.

Portanto, é notório que a empresa pesquisada utiliza de maneira satisfatória as informações existentes em seu meio e para isso fornece estrutura apropriada.

Segundo Probst et al (2002) a retenção do conhecimento requer mais do que apenas adquirir competências, pois, uma vez adquiridas as competências não ficam disponíveis todo o tempo. É necessário que exista gestão na retenção seletiva de informações, documentos e experiências, pois, se isso não for feito pode ser que uma competência técnica de importante valor passe despercebida e seja jogada fora.

Com o intuito de analisar a retenção do conhecimento na empresa pesquisa foram feitos dois questionamentos e exposto no gráfico 7 abaixo:

GRÁFICO 7. Sétimo elemento construtivo: Retenção do conhecimento



Fonte: Elaboração própria

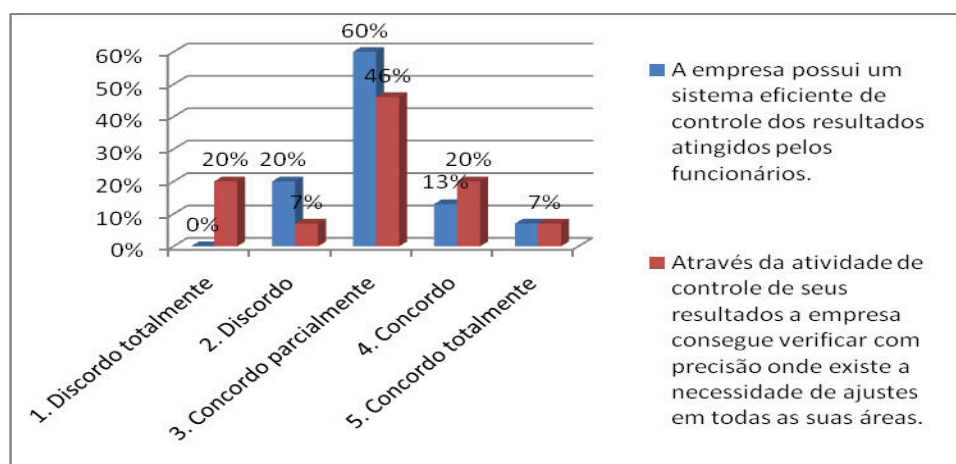
Neste quesito os pesquisados foram perguntados se a empresa utiliza uma memória eletrônica a qual armazena eventos, projetos e documentos importantes da história da empresa. Como resposta ao questionamento feito foi obtido através do somatório de concordâncias um percentual de 87%, enquanto, 13% discordam da afirmativa.

Nesta mesma linha de pesquisa foi questionado aos pesquisados a respeito de saber se o conhecimento coletivo é fixado através de discussões em grupos. Para isso, foi obtido o mesmo percentual de concordância do quesito anterior. Ou seja, 87% dos pesquisados concordaram com a afirmativa, enquanto, 13% discordam da mesma.

Com o que foi exposto, é notório que esta empresa utiliza memória eletrônica para armazenar documentos importantes, eventos e até mesmo projetos, ao mesmo tempo, que o conhecimento coletivo desenvolvido inicialmente de forma individual é fixado através de discussões em grupos para que assim seja retido por toda organização.

Para a avaliação do conhecimento é necessário que existam métodos para avaliar o conhecimento normativo, estratégico e operacional. A maneira as quais as metas do conhecimento são formuladas determina a forma que elas serão avaliadas. A gestão do conhecimento demanda recursos, por este motivo, deve se mostrar eficaz. Assim, o processo de monitoramento é primordial para o ajuste de maneira eficaz dos procedimentos da gestão do conhecimento a longo prazo (PROBST et al, 2002).

Com a intenção de verificar o que foi supracitado foram elaborados dois questionamentos a respeito da avaliação do conhecimento. Desta maneira, o gráfico 8 abaixo traz a tona os resultados dos questionamento propostos.

GRÁFICO 8. Oitavo elemento construtivo: Avaliação do conhecimento

Fonte: Elaboração própria

Os pesquisados foram questionados a respeito da avaliação do conhecimento para isso perguntou se a empresa possui um sistema eficiente de controle dos resultados atingidos pelos funcionários. Como resposta 80% dos pesquisados concordaram com a afirmativa, enquanto, 20% discordam da mesma.

Neste mesmo contexto, os colaboradores foram indagados a responder se a empresa consegue verificar com precisão através da atividade de controle de seus resultados onde existe a necessidade de ajustes em todas as áreas da organização. Para este questionamento 73% dos entrevistados concordaram com a afirmativa proposta pela pesquisa, por outro lado, 27% discordaram da mesma.

Assim, observa que a empresa possui um sistema eficiente de controle de resultados atingidos pelos funcionários e também é capaz de verificar com precisão por meio de atividades de controle de seus resultados em que áreas da organização existe necessidade de ajuste.

Segundo Probst et al (2002), a vantagem que diferencia a abordagem aqui desenvolvida é que ela coloca o conhecimento no centro como único princípio estrutural.

Portanto, as respostas dos colaboradores, demonstraram, de forma positiva, a maneira pela qual a organização faz uso dos oito elementos construtivos da gestão do conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento atenta para as mudanças de uma nova era e expõe sua postura frente à globalização dos mercados utilizando-se como área que agrega valor às informações organizacionais.

Consciente de que o ambiente o qual as organizações estão inseridas exerce influências sobre as mesmas, a gestão do conhecimento utiliza a tecnologia da informação como ferramenta necessária para sua execução, ultrapassando as limitações e promovendo a eficiência, eficácia e efetividade dos ciclos organizacionais.

Desse modo, o presente estudo teve como escopo central a proposta de verificar como a Viggo Sistemas, uma empresa que trabalha com produção, atua na gestão de seu conhecimento. Para isso, foi aplicado aos colaboradores um questionário elaborado com base no modelo de Probst et al (2002), o qual é dividido em oito elementos construtivos.

Por meio do referido modelo de gestão do conhecimento pode-se verificar que a organização pesquisada utiliza o conhecimento como recurso o que garante aos gestores uma forma singular de estarem à frente das demais organizações. O conhecimento individual de cada colaborador é valorizado e transformado em conhecimento organizacional permitindo o gerenciamento produtivo de ações e possibilitando uma visão clara da conjuntura e dos processos organizacionais.

No tocante aos elementos construtivos, o primeiro deles, as metas do conhecimento, faz referência ao planejamento, as metas que serão traçadas para obtenção dos objetivos. Foi observado que a organização traça metas de alta complexidade e que as divide de acordo com as habilidades das equipes.

Na identificação do conhecimento ficou claro que a empresa atualiza seus conhecimentos constantemente e expõem de maneira clara e satisfatória as informações necessárias para execução de tarefas.

A aquisição de conhecimento se mostra através da troca de informações com os clientes e por meio de um clima organizacional de confiança entre os colaboradores de todas as áreas da empresa.

No que diz respeito ao desenvolvimento do conhecimento é notório que os funcionários possuem liberdade de expor e desenvolver ideias criativas ao mesmo tempo em que a empresa incentiva o trabalho em equipe no desenvolvimento de novos projetos.

Na partilha ou distribuição do conhecimento o relacionamento entre a equipe de trabalho ocorre de maneira favorável à troca de conhecimento e a empresa e os funcionários partilham constantemente de informações essenciais.

O processo de utilização do conhecimento mostra que a empresa utiliza de maneira ótima as informações existentes em seu meio e que para isso fornece uma estrutura apropriada à utilização eficiente de informações.

Para reter seu conhecimento a empresa utiliza uma memória eletrônica a qual armazena eventos, projetos e documentos importantes da sua história. Além disso, o conhecimento coletivo é fixado através de discussões em grupo.

No fim do ciclo, o último elemento construtivo irá avaliar os resultados e apontar os erros para que ao se iniciar o planejamento eles possam ser identificados e corrigidos. Neste caso, observou-se que a empresa possui um sistema eficiente de controle dos resultados atingidos pelos funcionários e que ela consegue com precisão verificar onde existe a necessidade de ajustes nas diversas áreas da organização.

Por meio do que foi questionado pode-se observar que as práticas de GC do conhecimento se dão de maneira independentes, no entanto, se submetem ao modelo de gestão aplicado, alcançando, assim, o objetivo da pesquisa através da verificação de como uma empresa que trabalha com produção atua na gestão de seu conhecimento.

Diante disso, foram observados e identificados alguns pontos de melhorias que se colocados em prática podem atender satisfatoriamente a maneira de gerenciamento do conhecimento organizacional. Desse modo, tais como, diminuir o nível de complexidade das metas, incentivar uma maior interação entre os colaboradores das diversas áreas da organização para que entre eles o clima seja de total confiança, utilizar uma memória eletrônica mais eficiente, procurar outros meios para a fixação do conhecimento coletivo, e obter uma sistema mais minuciosa de controle dos resultados atingidos pelos funcionários, como também, verificar com mais precisão a atividade de controle de seus resultados.

Inserida em meio à globalização dos mercados e a relevante importância da GC do conhecimento para as organizações desta nova era, a presente pesquisa, dar sua contribuição baseando-se no conhecimento da gerência frente a seus colaboradores e as demais organizações; e assim, por ser uma área em ascensão no meio acadêmico, instiga a curiosidade do leitor a conhecer e aprofundar os estudos nesta área.

Esta pesquisa se limitou a visão dos colaboradores, o que deixar a desejar a trabalhos futuros a verificação do uso de gestão do conhecimento através da gerência e até mesmo de empresas concorrentes.

ABSTRACT

In a economy characterized by uncertainty, the organization that stands out is the one that creates, disseminates and incorporates new knowledge into their technologies and products, thereby building a sustainable competitive advantage. Therefore, the present work has as main objective to verify how a Viggo Systems acts in managing their knowledge. The research was classified as descriptive, as the goal, as the method was carried out a case study and the problem has been addressed quantitatively and qualitatively. The survey was applied to a sample of 15 internal employees of a total sum of 18 employees. To evaluate the knowledge management in the company was adopted a structured survey based on the model proposed by Probst et al (2002). The main findings were: the company has high complexity of goals, provides clear information, values the exchange of information with customers, uses ideas proposed by its employees; encourages teamwork and the exchange of information between employees; uses information present in the medium which it operates and has an efficient control system results. Though, the organization should improve the definition of their goals since complexity has hindered the implementation of these. Clearly define goals represents the starting point of knowledge management, therefore this process should be revised in the firm studied.

KEYWORDS: Knowledge management. Information technology. Production of software.

REFERÊNCIAS

FIALHO, F. A. P. et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem:** as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1995.

MOURA, A. A.; CAMPANHOLO, T. **Tecnologia da informação aliada a gestão do conhecimento na melhoria da estratégia e desempenho organizacional,** Uberlândia, Jan./Jul. 2011. Revista da Católica. Disponível em < <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/index.php?pagina=administracao>>. Acesso em: 20/11/ 2013.

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

PROBST, G. et al. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre, 2002.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, J. P. **Gestão do Conhecimento como fator de otimização da Gestão da Produção: CRP-DA uma ferramenta para integrar GC com GP.** Joinville, Instituto Superior Tupy-IST, 2009. (Trabalho de Conclusão de Curso).

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento e e-learning na prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VILAÇA, D. B. G. O. **Alinhamento entre Gestão do Conhecimento e Estratégia Competitiva: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações.** João Pessoa, Universidade Federal da Paraíba/ Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2011. (Dissertação de Mestrado).

ZANLUCHI, T. A. **Os processos de gestão do conhecimento no uso de sistemas de geoprocessamento em Curitiba e Florianópolis.** Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina/ Trabalho de Conclusão de Estágio, 2009.