



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

ANNA PERLA ALVES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: um estudo de caso com profissionais de
uma empresa de tecnologia da informação**

**PATOS – PB
2014**

ANNA PERLA ALVES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: um estudo de caso com profissionais de
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.

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

A474g Alves, Anna Perla.
Gestão do Conhecimento: um estudo de caso com profissionais de uma empresa de tecnologia da informação [manuscrito] / Anna Perla Alves. - 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. Vantagem competitiva. I. Título.

21. ed. CDD 658.403 8

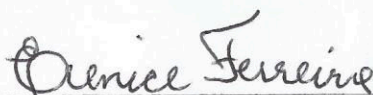
ANNA PERLA ALVES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: um estudo de caso com profissionais de
uma empresa de tecnologia da informação**

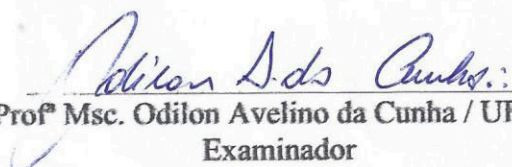
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovada em 24/02/2014.

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



Prof. Msc. Eunice Ferreira / UEPB
Examinador



Profª Msc. Odilon Avelino da Cunha / UFCG
Examinador

GESTÃO DO CONHECIMENTO: um estudo de caso com profissionais de uma empresa de tecnologia da informação

ALVES, Anna Perla¹

RESUMO

Diante das novas tendências das organizações modernas, que utilizam o conhecimento como base para obter vantagem competitiva sustentada, o presente estudo tem como objetivo verificar como ocorre o processo de gestão do conhecimento numa empresa de tecnologia da informação, identificando as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pela empresa e verificando a percepção dos seus profissionais acerca dos processos de gestão do conhecimento adotadas pela organização. Para tanto, foi realizado um estudo de caso descritivo, de caráter qualitativo e quantitativo, que teve como objeto de estudo o serviço de solução em BPO da Provider, mais especificamente o contrato de concessão de serviços de atendimento à Energisa Paraíba (EPB), sendo os dados coletados através de um questionário aplicado aos colaboradores nos níveis operacional e gerencial. Com a análise dos dados, entende-se que a empresa utiliza involuntariamente práticas de gestão do conhecimento e que essas práticas têm contribuído para sua evolução nos segmentos em que atua.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento, tecnologia da informação, vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

As novas exigências do mercado e o alto nível de competitividade têm obrigado as empresas a buscarem elementos capazes de gerar vantagem competitiva sustentada no atual contexto da chamada nova economia, onde os fatores de produção tradicionais cedem lugar para crescente importância que é dada ao conhecimento.

A celeridade dos avanços tecnológicos e informacionais condicionam as empresas a transcenderem sua capacidade, para atingir novos modelos de gestão e produção que garantam o sucesso empresarial. Tais mudanças acentuam a relevância do conhecimento e a importância de sua compreensão permeia o ambiente das organizações da atualidade (PROBST et al, 2002; FIALHO et al, 2006).

Fialho et al (2006) destacam o estabelecimento do conhecimento como uma nova fonte de riqueza. Ideia que é compartilhada por Cavalcanti (2000, apud SALMAZO, 2004) ao enfatizar o deslocamento do eixo de riqueza e desenvolvimento das indústrias tradicionais,

¹ Graduanda em Administração (UEPB) – annaperlla@gmail.com

com foco nos recursos naturais, capital e trabalho, para os setores intensivos em tecnologia e conhecimento.

No momento que as empresas passam a valorizar o conhecimento como fator integrante do processo produtivo, surge a necessidade do desenvolvimento de novos processos gerenciais que auxiliem na administração da carga de informações e conhecimentos que emergem das mudanças na estrutura da empresa.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento, segundo Altissimo (2009), surge como um recurso capaz de subsidiar as atividades que dizem respeito à criação do conhecimento, assim como sua correta utilização, fluxos de informação e comunicação como um todo.

O conhecimento enquanto único recurso que se expande à medida que é utilizado, traduz certa complexidade. Logo, as empresa que se destacam são aquelas que possuem uma quantidade maior de conhecimento, ou que o dominam de forma mais eficiente, conforme afirma Fialho et al (2006).

Algumas empresas utilizam o conhecimento de forma mais intensiva e esses tendem a ficar obsoletos em um ritmo mais acelerado. Entende-se dessa forma que para essas empresas a importância do conhecimento dobra. É o caso das empresas de tecnologia da informação por exemplo.

Dessa forma, o desenvolvimento dessa pesquisa se dá através da discussão proposta pela seguinte problemática: Como ocorre o processo de Gestão do Conhecimento numa empresa de Tecnologia da Informação?

Com base na relevância do tema, a pesquisa justifica-se sob os pontos de vista teórico, social, prático e pessoal. No que diz respeito à importância teórica, a pesquisa tem o intuito de contribuir para o aprofundamento dos estudos acerca gestão do conhecimento e sua aplicação nas organizações, sobretudo aquelas que atuam no ramo da TI.

Na esfera social a pesquisa pretende promover o alargamento da forma como os indivíduos sistematizam o conhecimento, principalmente no contexto organizacional, onde as pessoas são consideradas ativos intelectuais.

No que diz respeito ao aspecto prático, a justificativa se dá pela crescente necessidade das organizações em buscar uma reestruturação de suas práticas gerenciais, valores e processos, para adequar-se ao contexto da economia do conhecimento e garantirem a geração de vantagem competitiva sustentada.

Finalmente, no âmbito pessoal o estudo foi motivado essencialmente pelo interesse em aprofundar o conhecimento em torno do referido tema, pois o estudo do conhecimento,

enquanto fonte infinita de aperfeiçoamento a agregação de valor, traz consigo inúmeros benefícios para a vida acadêmica e profissional.

Tomando por base a problemática de pesquisa elegida, o presente estudo tem como objetivo verificar como ocorre o processo de gestão do conhecimento numa empresa de tecnologia da informação. Para o alcance deste, serão identificadas, de acordo com Terra (2005), as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pela empresa pesquisada, e verificada a percepção dos profissionais pesquisados a cerca do processo de gestão do conhecimento adotadas pela organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão do Conhecimento como novo paradigma das organizações modernas

As profundas modificações sofridas, sobretudo pelas empresas, a partir a Sociedade Pós-Industrial, evidenciam o surgimento de um novo modo de organização baseado na valorização do conhecimento e alguns acontecimentos determinantes para essa evolução merecem destaque.

Observando a sociedade do ponto de vista histórico econômico, podemos identificar, segundo Calle et al (2012), diversas fases de desenvolvimento que vão da chamada sociedade agrícola, onde terra e mão-de-obra eram fatores determinantes para o nível de desenvolvimento, à atual sociedade do conhecimento, onde o processo de produção passa a ser baseado essencialmente no capital intelectual.

Rossatto (2002), afirma que essa passagem da Era Industrial à Era do Conhecimento, além de alterar conceitos, como descrito acima, foi marcada pela valorização da capacidade de inovação e empreendedorismo, orientação de bens e serviços para o cliente e a sociedade em geral, e novas posições e relações sociais nas organizações. Ainda segundo Rossatto (2002, p. 1):

Essa nova Era objetiva transformar o conhecimento da organização e seus ativos intangíveis em valor, competitividade e fatia de mercado, acompanhar e analisar as rápidas mudanças de tecnologia, mercado e competição, formular políticas de desenvolvimento que criem crescimento sustentável e gerem novas vantagens competitivas, definir regras para garantir a privacidade e a segurança de cidadãos e organizações, estimular o desenvolvimento contínuo num ambiente através da aprendizagem, inovação e empreendedorismo, motivar e valorizar os colaboradores, criar projetos sociais que associem o prazer à cidadania e tragam retorno para empresa através da melhoria da sua imagem e da sua reputação no mercado e

identificar novas oportunidades de investimentos que criem empregos e empresas intensivos em conhecimento.

Nesse novo contexto, é irrefutável a posição de destaque que o fator humano assume dentro da empresa, pois conforme afirma Vilaça (2011, p. 27), “o elemento humano na sociedade do conhecimento, atua como um dos mais valiosos e importantes ativos da organização”. Essa visão é corroborada por Terra (2005), ao assegurar que o capital humano, composto pelos valores e normas individuais e organizacionais, e as competências, habilidades e atitudes dos funcionários é a “mola propulsora” da geração de conhecimento e valor nas empresas.

Diante da complexidade de um mercado altamente competitivo e do dinamismo do ambiente de conhecimento, muitas empresas vêem esses novos paradigmas como uma ameaça. Entretanto, empresas inovadoras de grande, médio ou pequeno porte precisam desenvolver a habilidade de gerar oportunidades que as mantenham competitivas. Para tanto, elas devem atentar para um modelo de gestão que valorize sua base de conhecimento e promova o aprendizado organizacional.

Em virtude dos novos desafios impostos, os estudos na área de gestão empresarial têm intensificado seus esforços na busca de um novo modelo de gestão que garanta um efetivo aproveitamento do seu capital intangível e seja fonte de vantagem competitiva sustentada. Isso pode ser conseguido pela utilização de estratégias que tenham foco nos fatores de difícil substituição, como é o caso do conhecimento (SENIGE, 2009; ZILBER et al, 2007).

Em uma abordagem ampla, gestão do conhecimento refere-se à prática de adicionar valor à informação e disseminá-la. Nonaka e Takeuchi (2008) chamam atenção para um detalhe importante. De acordo com os autores, os administradores embora considerem a relevância do conhecimento para o sucesso organizacional, ainda não compreendem o que é realmente o conhecimento e o que as empresas devem fazer para explorá-lo. Esse fator dificulta à efetiva prática da gestão do conhecimento nas empresas.

Segundo Rossatto (2002), os administradores sabem que as informações ou conhecimento do qual necessitam, se encontra ali em algum lugar, porém o que lhes falta é a noção de como acessar a base de conhecimentos da organização, tanto interna quanto externamente.

De acordo com Probst et al (2002), a base de conhecimento organizacional inclui os dados, informações e ativos de conhecimento pessoais e coletivos que levam a empresa a

alcançar seus objetivos, ressaltando que é exatamente com base nesses dados e informações que o conhecimento individual e organizacional é construído.

Assim, o novo papel das empresas se constitui da necessidade de gerenciar eficazmente o seu conhecimento, tendo em vista que no contexto atual, onde a globalização tem ampliado exponencialmente os níveis de competitividade, o fator determinante de diferenciação, segundo Fialho et al (2006), é não só o que as empresas sabem, mas a forma como elas utilizam esse conhecimento a seu favor.

2.2 A importância da CG no contexto das empresas de TI

Nos últimos anos a indústria de TI tem se expandido significativamente e se consolidado como principal fator de crescimento das economias globais. Isso por que o mercado de TI, de acordo com Guimarães (2000), é bastante resistente.

De acordo com a Brasil TI-BPO Book², o setor que envolve a terceirização de processos de negócios (BPO) e os serviços em TI têm sido os responsáveis pelo fortalecimento e dinamismo desse campo, cujas previsões de crescimento se mantêm elevadas.

O outsourcing (terceirização de processo ou área da empresa) e a necessidade de soluções integrais, de acordo com Guimarães (2000) são os principais motivos que fazem os serviços em TI ocuparem as primeiras posições no ranking de investimentos globais. As empresas contratantes são estimuladas pela oportunidade de expansão de suas operações, redução de custos e conseqüente aumento das receitas e pela otimização dos processos.

No Brasil, o mercado de tecnologia da informação e comunicação tem crescido significativamente. Paralelamente a esta ascensão, o setor de tecnologia da informação e comunicação é também um dos mais impactados pela ampliação da importância que o conhecimento vem adquirindo. Nessa área, o conhecimento evolui num ritmo bastante acelerado, deixando o conhecimento anterior em frequente obsolescência.

Devido à presença de tecnologias em todas as áreas das organizações que atuam nesse segmento, elas tendem a ser fortes em inovação e diferenciação se utilizarem o conhecimento que possuem em seu favor e souberem aproveitar o potencial dos seus colaboradores. Albano (2012) ressalta que ao sair da organização, os indivíduos que atuam nessa área levam consigo

² Publicação da BRASSCOM (Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação - www.brasscom.com.br) que traz o relatório do setor nacional de tecnologia de informação e comunicação (TIC).

uma vasta gama de conhecimentos, e a tendência é que estes sejam postos em prática ou aplicados em outra organização, fortalecendo a concorrência.

Observando o atual cenário global e o mercado de tecnologia de informação e comunicação, especialmente no Brasil, torna-se nítida a necessidade das empresas que atuam nesse segmento buscarem estratégias que as diferenciem das demais, tendo em vista que juntamente com a ascensão desse mercado cresce o acirramento da concorrência. Só aquelas empresas que souberem aproveitar ao máximo seu potencial de inovação por meio de sistemas sólidos de gerenciamento do conhecimento possuirão vantagens competitivas sustentáveis.

3 METODOLOGIA

Com o propósito de responder à problemática levantada e alcançar conseqüentemente os resultados almejados, o presente estudo buscou desenvolver-se com base em métodos sistemáticos e racionais.

A pesquisa toma por base a sistemática proposta por Raupp et al (2006). Quanto aos objetivos, classifica-se como **descritiva**, pois visou descrever a forma como ocorre o processo de gestão do conhecimento numa empresa de tecnologia da informação a partir da visão dos seus colaboradores, e caracteriza-se como um **estudo de caso qualitativo e quantitativo**. Quantitativa ao passo que se utiliza de métodos numéricos na análise dos dados coletados, e qualitativa ao passo que se encarrega de responder questões particulares da realidade de um caso específico.

No que se refere à coleta de dados, utilizou-se um questionário como instrumento de pesquisa. O mesmo contém 23 questões de múltipla escolha, sendo quatro relativas ao perfil sociodemográfico dos respondentes, colaboradores da empresa e 19 relacionadas ao objetivo da pesquisa.

Quanto às questões relacionadas ao objetivo, o questionário foi subdividido em categorias de acordo com as sete dimensões do modelo de gestão do conhecimento elaborado por Terra (2005). São elas: fatores estratégicos e papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração dos resultados, e aprendizado com o ambiente.

No caso específico de estudos com empresas de TI, que possuem estruturas naturalmente complexas devido à presença da tecnologia na sua essência e a evolução acelerada do conhecimento, o modelo em questão torna-se adequado pela sua abrangência.

Além de todas as partes da organização serem tocadas pelo modelo, o mesmo enfatiza o ambiente externo e suas relações. Utilizou-se uma escala do tipo Likert³ para verificar o grau de concordância ou discordância dos 97 colaboradores participantes da pesquisa com as afirmações.

Os dados quantitativos foram devidamente tabulados através do uso da ferramenta do Excel para verificação das relações existentes entre eles, e em seguida construídos gráficos que forneceram uma visão mais explícita dos resultados dessas relações. Com base nisso, os dados foram analisados e interpretados qualitativamente, a fim de atingir um significado preciso.

4 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

4.1 Caracterização da empresa

Pela consolidação do setor de TI no Brasil no decorrer dos últimos anos, o país tem sido foco de investimento de grandes organizações internacionais, entretanto a empresa objeto deste estudo, Grupo Provider Soluções Tecnológicas possui capital 100% nacional e se destaca entre as dez mais importantes do país no segmento.

No mercado há 17 anos, a empresa foi fundada em 1996 na cidade de Recife – PE e oferece ao mercado uma ampla rede de soluções tecnológicas integradas, eficientes e modernas.

Sediada no Porto Digital, Recife – PE, a empresa possui filiais em Caruaru-PE, Salvador - BA, Fortaleza - CE, Jacarepaguá - RJ, São Paulo - SP, Natal - RN, São Luís – MA, João Pessoa – PB e Imperatriz - MA, além de operar nos estados do Piauí, Alagoas, Minas Gerais e, no exterior, em Santiago no Chile e Luanda na Angola.

Aproveitando as determinações da nova Resolução nº 414/2010 da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), em 2011 o Grupo Provider fechou contrato com o grupo brasileiro de distribuição de energia elétrica Energisa, para fornecer atendimento presencial nos estados da Paraíba, Sergipe e Minas Gerais. O contrato considerou o processo de implantação de uma rede de atendimento presencial aos clientes Energisa, bem como o planejamento, gerência e capacitação técnica dos profissionais contratados.

³ Escala psicométrica utilizada em pesquisas quantitativas para registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada.

Pelo critério de acessibilidade, o presente trabalho teve como público alvo os colaboradores do serviço de solução em BPO da Provider, mais especificamente o contrato de concessão de serviços de atendimento à Energisa Paraíba (EPB), que conta com 220 colaboradores, sendo 203 atendentes presenciais, alocados nas diversas cidades do estado e divididos estrategicamente em quatro polos – João Pessoa, Campina Grande, Patos e Souza –, e nove equipes, 9 supervisores, um por equipe, 1 assistente de qualidade, 1 coordenador de qualidade, 1 assistente administrativa, 1 coordenador operacional, 1 gerente operacional, 1 analista de RH e 2 assistentes de tráfego.

4.2. Perfil dos participantes da pesquisa

Participaram da pesquisa 97 colaboradores, ou seja, 44,09% do total de funcionários da filial do Grupo Provider na Paraíba. Destes, 94 são atendentes, onde 30% são do polo João Pessoa, 24% do polo Campina Grande, 19% do polo Souza e 28% do polo Patos, e 3 integram a equipe gerencial, atuando no escritório da filial, que tem sede na cidade de João Pessoa – PB.

No que diz respeito ao sexo dos respondentes, 68% são do sexo feminino e 32% do sexo masculino. No tocante a faixa etária 15,46% tem até 20 anos, 70,10% possuem entre 21 e 23 anos, 13,4% tem de 31 a 40 anos, apenas 1% possui idade entre 41 e 50 anos, e nenhum dos pesquisado tem mais de 50 anos. Quanto o grau de escolaridade verificou-se que a maioria, 43,29%, possui o ensino médio, enquanto 39,17% tem nível superior incompleto, 14,43% superior completo, 2% são pós-graduados, e apenas 1% possui nível fundamental. No que se refere ao tempo de trabalho 27,83% estão na empresa há cerca de 6 a 12 meses, 70,10% de 12 a 24 meses, 2% de 24 a 36 meses, e nenhum atua na empresa a um tempo superior.

4.3. O processo de gestão do conhecimento na organização pesquisada

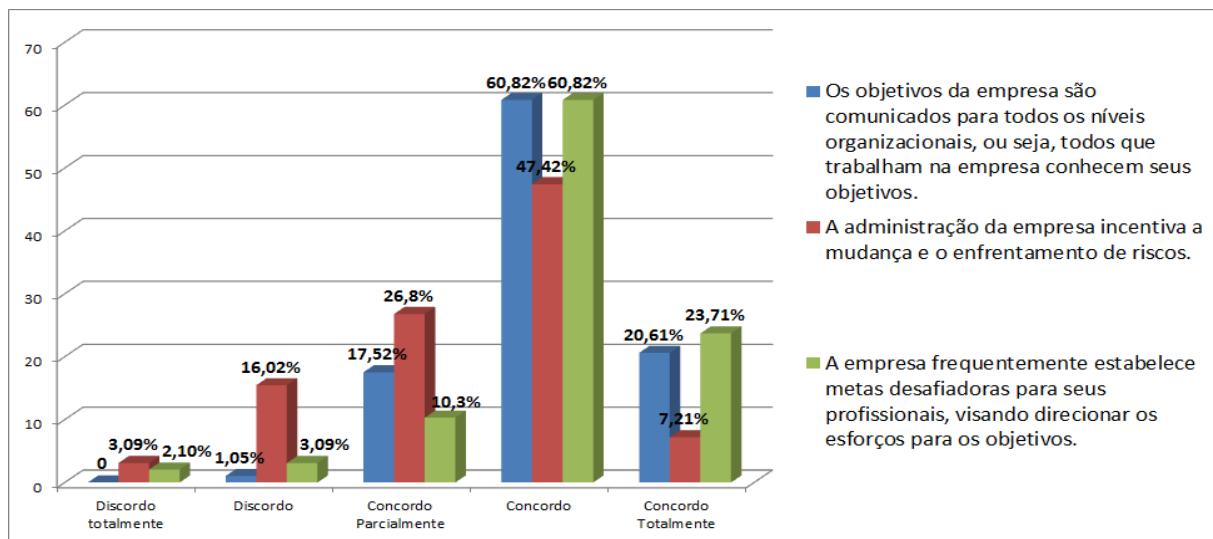
Conforme abordado nos procedimentos metodológicos, o modelo de Terra (2005) serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa. Segundo o autor, a GC abrange práticas gerenciais que incluem o processo de criação e aprendizado individual e a coordenação de esforços sistematizados nos planos individual e organizacional, estratégico e operacional, e de normatização formal e informal. Essas práticas são traduzidas em sete dimensões. São elas: fatores estratégicos e papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura

organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação (SI), mensuração dos resultados e aprendizado com o ambiente.

A primeira dimensão do modelo proposto por Terra (2005), nomeada fatores estratégicos e papel da alta administração, trata da clarificação de ideias e estratégias empresariais e a definição de metas desafiadoras e motivadoras que mantenham os funcionários concentrados no aprendizado.

Conforme apresentado no gráfico abaixo, três questionamentos foram feitos aos participantes da pesquisa no tocante a essa primeira dimensão.

GRAFICO 1. Primeira dimensão: fatores estratégicos e papel da alta administração



Fonte: Elaboração própria

Perguntou-se inicialmente se os objetivos da empresa são comunicados para todos os níveis organizacionais, ou seja, se todos que trabalham na empresa conhecem seus objetivos. Diante disso, 98,95% dos respondentes concordaram com a afirmativa e apenas 1,05% discordaram.

Esse resultado sugere que os objetivos da empresa são divulgados a todos os seus colaboradores, o que facilita seu atingimento tendo em vista o direcionamento dos esforços de todos para um ponto comum.

A segunda questão, também presente no gráfico anterior, contempla a dimensão fatores estratégicos e papel da alta administração e questionou os colaboradores quanto ao incentivo à mudança e enfrentamento de riscos por parte dos seus líderes. Nessa ocasião 80,71% concordaram com a afirmativa e 19,29% discordaram.

Nesse quesito a maioria dos colaboradores pesquisados concordou com a afirmativa, o que sugere atuação por parte dos líderes quando se trata de instigar os seus colaboradores a enfrentar os riscos e encarar a mudança como algo positivo para o crescimento da empresa e de si próprios.

Ao se questionar sobre o estabelecimento de metas desafiadoras por parte da administração da empresa para seus profissionais, visando direcionar os esforços para os objetivos, 94,81% dos respondentes afirmaram que concordam, enquanto 5,19% discordam, deixando a entender que, na percepção dos colaboradores, a administração os instiga ao alcance dos objetivos por meio do estabelecimento de metas que os desafiem.

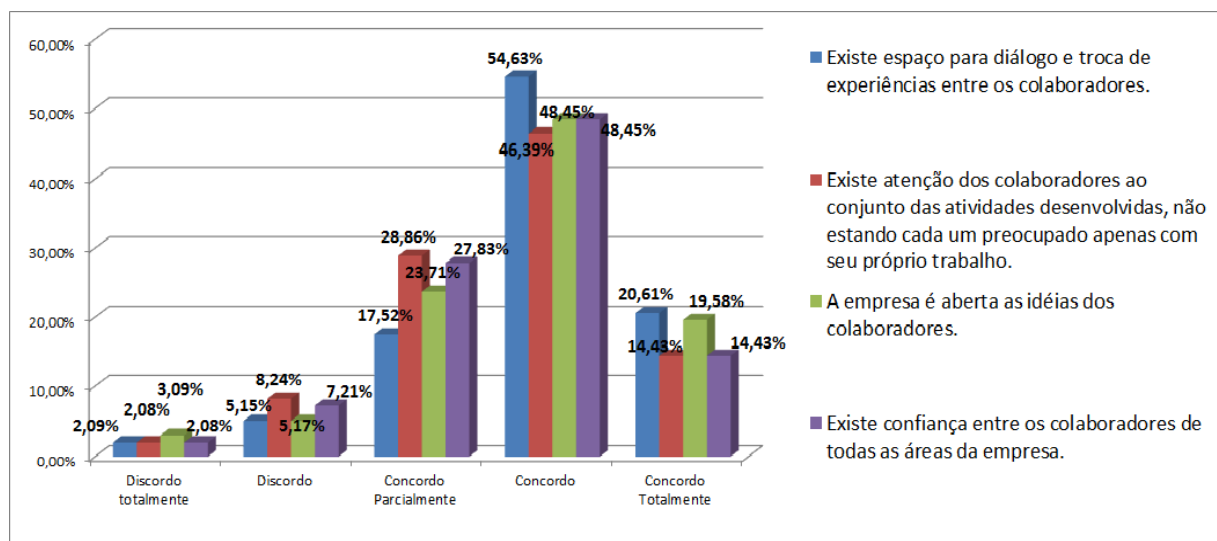
Essa primeira dimensão fornece uma visão primária do modelo de gerenciamento da empresa pesquisada. Visão essa que se apresenta como positiva com características de organizações que enxergam o conhecimento como potencializador de inovação e fonte de vantagem competitiva.

A segunda dimensão trata da cultura da empresa, que deve estar voltada para inovação e aprendizado contínuo, e comprometida com os resultados de longo prazo e otimização conjunta das áreas da empresa.

De acordo com Terra (2005), a cultura organizacional está representada em parte por sua missão e seus valores, e deve ser construída por intermédio da alta administração, pela valorização de fatos, notícias e pessoas que são modelos desses valores.

Nessa perspectiva, quatro questionamentos foram feitos aos participantes da pesquisa, conforme o gráfico 2 abaixo.

GRAFICO 2. Segunda dimensão: cultura e valores organizacionais



Fonte: Elaboração própria

Perguntou-se primeiramente se existe espaço na empresa para diálogo e troca de experiência entre eles. 92,76% afirmam concordar e 7,24% discordam, ou seja, a maioria dos colaboradores sente-se à vontade para trocar experiências e dialogar, o que implica numa abertura natural por parte da administração da empresa para essas interações.

Outro ponto crucial para a efetiva prática de gestão do conhecimento no ambiente empresarial é a atenção de todos ao conjunto das atividades desenvolvidas, estando todos envolvidos com o resultado geral da organização, ou seja, havendo uma visão do todo e não das partes.

Quando questionados a esse respeito, os participantes da pesquisa, em sua grande maioria entendem que é dada a devida atenção ao conjunto das atividades, onde destes 89,68% concordam, enquanto 10,32% discordam.

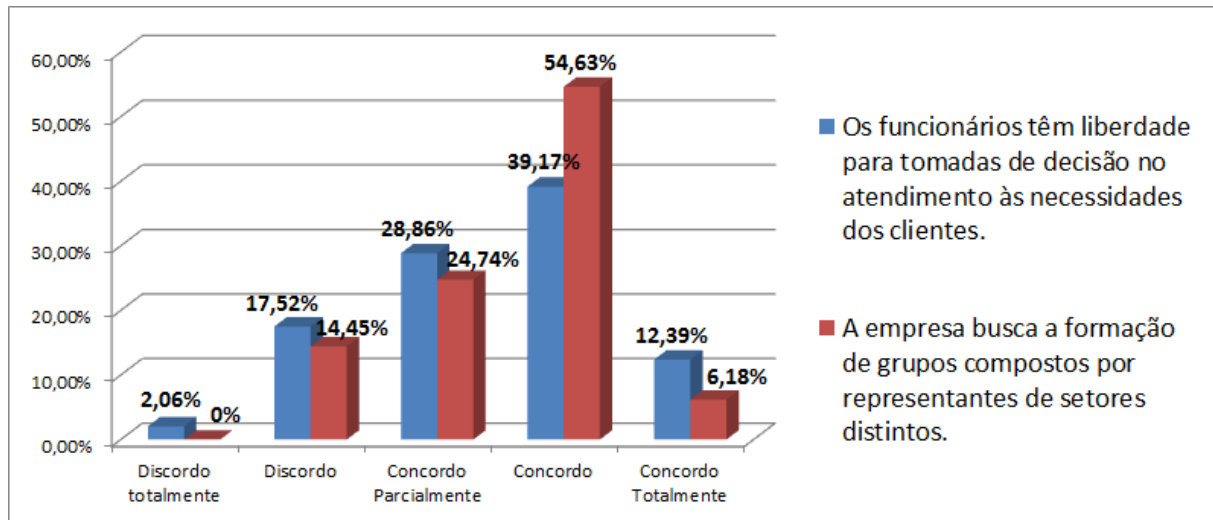
O terceiro questionamento pertinente à cultura organizacional relacionou-se a abertura da empresa às ideias dos colaboradores. Diante da afirmativa, 91,74% dos participantes responderam que concordam, e 8,26% discordam.

A partir das respostas dos colaboradores, percebe-se que a maior parte deles sente receptividade da empresa às suas opiniões, o que demonstra uma cultura voltada à valorização e compartilhamento dos conhecimentos dos colaboradores.

A cerca da quarta questão dentro da dimensão estudada, questionou-se quanto à existência de confiança entre os colaboradores das diversas áreas, pois para haver um compartilhamento concreto que sirva de base para a criação de novos conhecimentos, é preciso que haja confiança entre os indivíduos. A esse respeito 90,71% afirmam que concordam, ou seja, que sente confiança entre os membros da equipe, e 9,29% discorda. Esse resultado sugere um clima de cooperativismo e uma concepção do todo por parte dos colaboradores da organização.

A estrutura organizacional, que é a terceira dimensão do modelo de Terra (2005), diz respeito à definição do grau de flexibilidade das atividades da empresa e atitudes empreendedoras. A necessidade de romper com a tradição burocrática é crescente e as novas estruturas são cada vez mais flexíveis e adaptáveis, estando apoiadas no trabalho em equipe, em novas formas de liderança adaptadas às necessidades dos projetos, numa maior delegação das responsabilidades para o ponto de contato com os clientes e essencialmente na redução máxima da hierarquia.

O gráfico 3 abaixo, apresenta as respostas dos colaboradores aos questionamentos relacionados a essa terceira dimensão.

Gráfico 3. Terceira dimensão: estrutura organizacional

Fonte: Elaboração própria

Primeiro questionou-se se os funcionários têm liberdade para tomadas de decisão no atendimento às necessidades dos clientes. Nessa ocasião 19,58% discordam, enquanto a maioria dos respondentes, 80,42%, sente-se com liberdade para tomar decisões que atendam prontamente as demandas dos clientes.

Foi questionado ainda se a empresa busca a formação de grupos compostos por representantes de setores distintos na implementação de novos projetos. Nessa ocasião, 85,55% dos participantes da pesquisa concordaram e 14,45% discordaram.

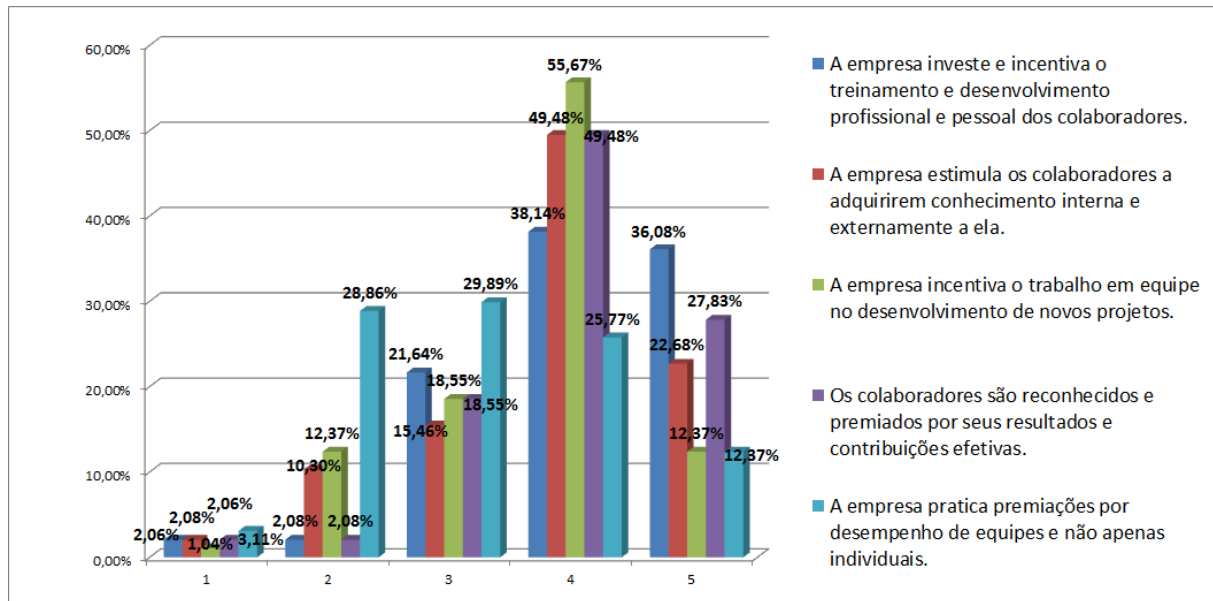
Observa-se que a maior parte dos respondentes concordam que a organização pesquisada possui uma estrutura horizontalizada com grupos de trabalho compostos por profissionais de todas as áreas da empresa.

Ter essa estrutura horizontal onde todos os membros da organização interagem na busca de um objetivo comum é característica da prática de gestão do conhecimento na empresa. Terra (2005) afirma que apoiando-se no conceito de trabalho em equipe, as novas configurações das organizações são sustentadas pela interação das áreas de trabalho.

A quarta dimensão trata da administração de recursos humanos. Aqui o autor enfatiza a relação da crescente tendência em termos de políticas de RH nas organizações mais inovadoras, com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para competitividade da empresa.

A quarta dimensão do modelo proposto por Terra (2005), trata da administração de recursos humanos e levantou cinco questionamentos expostos no gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4. Quarta dimensão: administração de recursos humanos



Fonte: Elaboração própria

Perguntou-se inicialmente se a empresa investe e incentiva o seu treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal. Nessa ocasião, quase a totalidade dos respondentes concordaram com a afirmativa, 95,86%. Apenas 4,14% dos respondentes.

O desenvolvimento dos colaboradores implica em retornos pra empresa, pois todo o conhecimento aprendido é aplicado direta ou indiretamente nos processos organizacionais. Empresas gestoras do conhecimento têm essa visão e trabalham em prol do desenvolvimento de seus profissionais, conforme pode-se observar na empresa pesquisada mediante as respostas dos seus colaboradores.

Na sequencia, foi questionado se a empresa além de treinar, estimula os seus funcionários a adquirir conhecimento interna e externamente. Os resultados apontam que 87,62% dos respondentes concordam com a afirmativa e 12,38%. Dessa forma, verifica-se que além do aprendizado interno, a empresa incentiva a busca de conhecimento em seu ambiente externo, como em universidades, cursos técnicos e até de outras organizações.

De acordo com Devenport e Prusak (1999), a maioria das empresas ainda não empreendem esforços organizados no incentivo das atividades orientadas para o conhecimento, como o trabalho em equipe e a definição ampla de cargos com rotação entre diferentes áreas, o que na visão de Terra (2005) aumenta a capacidade inovadora dos indivíduos.

Quanto a essa característica, questionou-se sobre o incentivo ao trabalho em equipe no desenvolvimento de novos projetos na empresa. O maior percentual de participantes, 86,59%,

concorda com a afirmativa, enquanto 13,41% discordam. Isso demonstra que, na visão dos seus colaboradores, a empresa incentiva o envolvimento de todos em novos projetos, com a formação de equipes de trabalho.

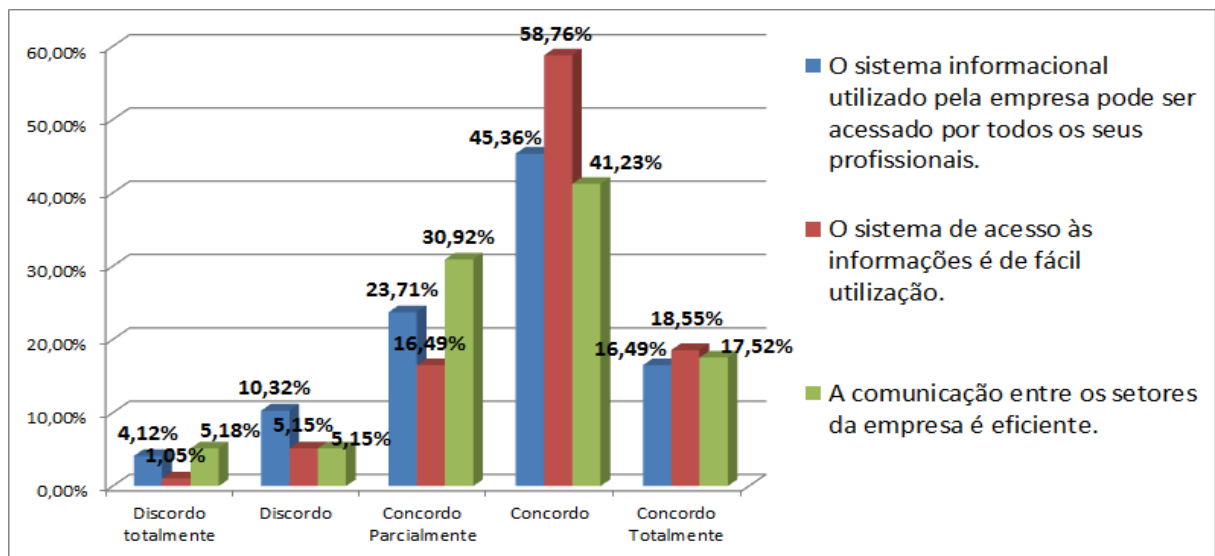
Outro questionamento feito foi quanto ao reconhecimento e premiação por seus resultados e contribuições efetivas na empresa. Nessa ocasião 85,86% dos respondentes concordam com afirmativa, e 4,14% discordam. O pelo baixo percentual de discordância sugere que os funcionários são sim recompensados pelos resultados positivos alcançados.

A quinta questão indaga sobre a prática de premiações por desempenho de equipes e não apenas individuais. Os dados salientam que 68,03% dos participantes da pesquisa concordou e 31,97% discordou. O resultado obtido sugere que as premiações são feitas mais por desempenho individual, como vimos anteriormente, que de forma conjunta ou por equipe. Isso pode causar um desestímulo ao trabalho em equipe e à consequente criação de conhecimentos através da interação do conhecimento tácito.

Observa-se mediante as resposta dos colaboradores que a organização estimula o aprendizado destes. Esse estímulo poderá refletir positivamente na empresa ao passo que ela se move do antigo paradigma do treinamento para a nova forma de criar conhecimento e inovar nas empresas, através do aprendizado.

A abordagem relacionada aos sistemas de informações (SI) como apoio à geração, difusão e armazenamento do conhecimento nas organizações constitui a quinta dimensão do modelo de Terra (2005).

Gráfico 5. Quinta dimensão: sistemas de informação



Fonte: Elaboração própria

Foi questionado inicialmente se todos os profissionais da empresa conseguem acessar o seu sistema informacional, 85,56% dos respondentes concordaram com a afirmativa, e apenas 14,44% do total de pesquisados afirmam não concordar.

Esse resultado onde a maioria dos colaboradores respondentes afirmam ter acesso ao sistema informacional da empresa, propõe que há facilidade de acesso à informação, ou seja, que as informações necessárias ao seu trabalho conseguem ser acessadas com facilidade e no momento oportuno.

Angeloni (2002) afirma que sendo o homem o responsável pela alimentação dos sistemas e não meros usuários, as decisões a cerca dos SI mais apropriado deve partir dele. Nesse sentido, questionou-se se o sistema informacional da empresa é de fácil utilização. 93,80% afirmam que concordam e apenas 6,20% do total de colaboradores participantes da pesquisa discordam.

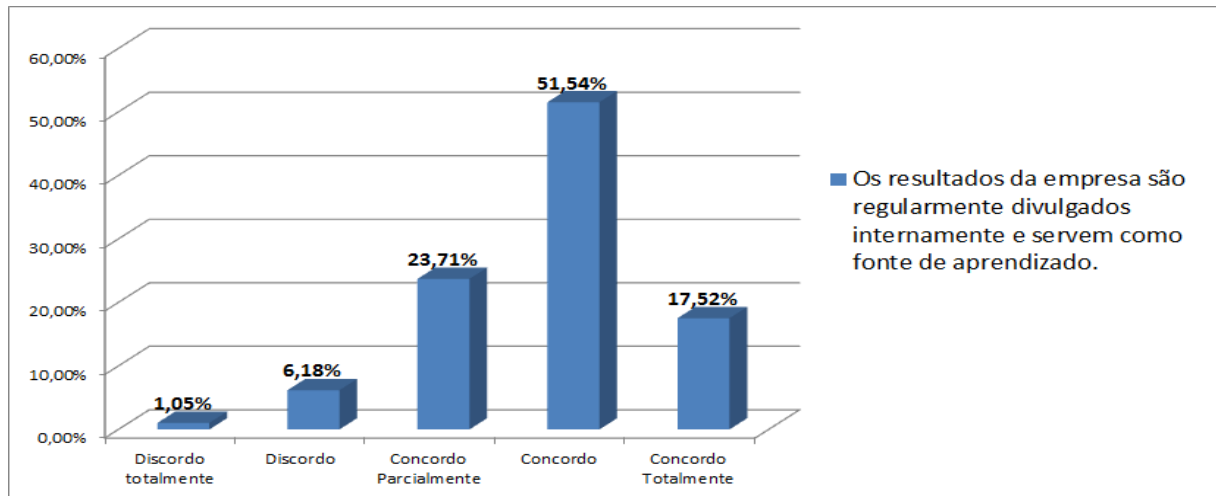
Esse resultado sugere que o sistema informacional da empresa é simples e de fácil utilização, o que permite o acesso rápido às informações quando há necessidade destas para as tomadas de decisão.

As informações precisam ser acessadas e rapidamente disseminadas por toda organização. Nesse sentido questionou-se sobre a eficiência da comunicação entre os setores da empresa. 89,67% dos respondentes afirmam concordar com a afirmativa, e 10,33% discorda.

Tendo a maioria dos colaboradores concordado com a afirmativa, verifica-se que a comunicação dentro da empresa é eficiente. Essa eficiência é importante para o processo de criação e disseminação de novos conhecimentos na empresa.

Terra (2005) ressalta que as informações precisam ser confiáveis e precisas, pois a imprecisão, dificuldade de acesso ou mesmo falta de informação, pode refletir custos altos a organização no caso de tomadas de decisão equivocadas, por exemplo.

Isso remete a reflexão sobre os impactos da gestão do conhecimento nos negócios. Nessa perspectiva, a sexta dimensão do modelo de Terra (2005), trata da mensuração dos resultados e sua comunicação por toda a organização como garantia de feedback permanente.

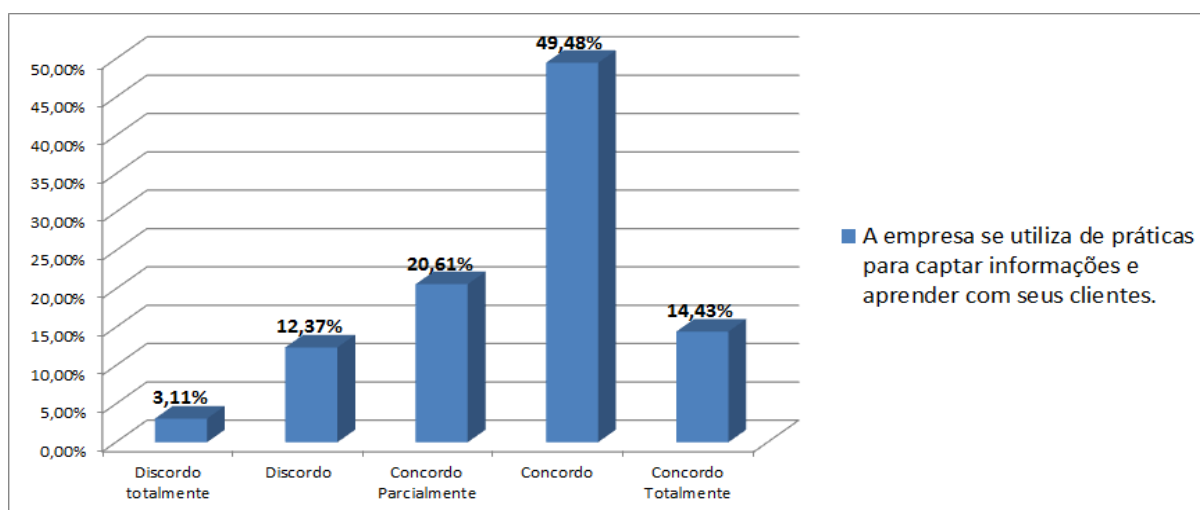
Gráfico 6. Sexta dimensão: mensuração dos resultados

Fonte: Elaboração própria

Perguntou-se aos colaboradores se os resultados da empresa são regularmente divulgados internamente e se os mesmos servem como fonte de aprendizado. Com base nos resultados, evidencia-se que 92,77% dos respondentes concordam, e apenas 7,23% discorda.

O resultado obtido sugere que a empresa tem o cuidado de divulgar seus resultados internamente para que isso reflita no melhoramento dos seus processos por meio da aprendizagem. A aprendizagem, de acordo com Angeloni (2002), é a capacidade de criar novas ideias a partir dos resultados, multiplicada pela sua divulgação por toda a empresa. Vale salientar que os resultados obtidos pelas práticas de gestão e transferência de conhecimento aparecem em longo prazo.

Finalmente, a sétima e última dimensão diz respeito ao aprendizado com o ambiente e chama atenção para a necessidade das empresas estenderem suas atividades de aprendizagem para além de suas fronteiras, estabelecendo vínculos com clientes, fornecedores, outras empresas, universidades, órgãos de pesquisa, etc.

Gráfico 7. Sétima dimensão: aprendizado com o ambiente

Fonte: Elaboração própria

Organizações líderes estão no centro de grandes redes de parcerias e aprendizado contínuo, e vários estudos, segundo Terra (2005), mostram que a maior parte das ideias para inovação se originam da sugestão de clientes.

Assim, os colaboradores participantes da pesquisa foram questionados sobre a utilização de práticas para captar informações e aprender com seus clientes. Diante da afirmativa, 84,52% dos respondentes concordam, e 15,48% discordam com a afirmativa.

Essa relação com o cliente, ressaltada pela maioria dos colaboradores, pode e deve ser usada como fonte de aprendizagem para organização. Essa aprendizagem deve direcionar o uso do conhecimento para a criação de inovações que gerem retorno e valor para os clientes, e tragam vantagens competitivas para a empresa (ROSSATTO, 2002).

De acordo com Terra (2005), pôr os funcionários em contato direto com o cliente é uma prática que vem sendo largamente utilizada pelas empresas, e ressalta que tal prática é melhor conduzida pelas empresas brasileiras que a questão do aprendizado com outras empresas.

Quando observados de forma agregada, os resultados obtidos sugerem através da visão dos seus colaboradores, que a organização pesquisada tem características que evidenciam a utilização de um sistema de gestão do conhecimento e preocupa-se em gerar vantagem competitiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central verificar como ocorre o processo de gestão do conhecimento numa empresa de tecnologia da informação, a Provider Soluções Tecnológicas Ltda, com sede no Porto Digital de Recife – Pe. Para tanto, aplicou-se um questionário aos colaboradores, o qual foi elaborado com base no modelo de gestão do conhecimento de Terra (2005), que é dividido em sete dimensões.

Através do referido modelo de gestão do conhecimento foi possível identificar na organização pesquisada características marcantes de organizações que trabalham com foco na valorização dos seus profissionais e conseqüentemente do conhecimento contido em cada um deles.

Na dimensão fatores estratégicos e papel da alta administração verificou-se o esforço da empresa em direcionar todos os seus colaboradores a um objetivo comum, e ao enfrentamento das mudanças.

Valorização e compartilhamento dos conhecimentos das pessoas que compõem a organização foi uma característica observada através dos questionamentos referentes à cultura da organização, além de possuir uma estrutura horizontal com interação entre as áreas de trabalho.

Foi observado ainda, através das respostas aos questionamentos relacionados à dimensão administração de recursos humanos, o reconhecimento das pessoas como peças fundamentais no processo de gestão do conhecimento, tendo em vista que estes são a fonte de todo o conhecimento da empresa. Destacou-se ainda o incentivo ao seu desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.

No tocante aos sistemas informacionais, constatou-se que os mesmos são de fácil utilização. Essa característica tem forte influencia sobre a criação de novos conhecimentos e divulgação dos resultados obtidos, garantindo retorno da empresa sobre os resultados obtidos.

Através da reflexão sobre os questionamentos feitos conclui-se que as práticas de GC são involuntárias, porém obedecem as proposições do modelo de gestão do conhecimento aplicado, atingindo os objetivos da pesquisa através da verificação da forma como ocorre o processo de GC na empresa na percepção dos seus colaboradores.

Com base nessa verificação, foram identificados alguns pontos de melhoria que se postos em prática podem otimizar o gerenciamento do seu conhecimento, tais como dar mais autonomia aos seus colaboradores nas tomadas de decisão junto aos clientes, fornecer uma base informacional mais completa para o auxílio a essas tomadas de decisão, e estreitar os

laços de relacionamentos promovendo o trabalho em equipe para melhor observar e aproveitar o conhecimento tácito contido em cada colaborador.

Sendo a gestão do conhecimento matéria de fundamental importância para as empresas que buscam vantagem competitiva no atual mercado globalizado, a pesquisa vem contribuir como uma base para conhecimento da gerencia sobre a visão dos seus colaboradores. Se bem interpretadas e utilizadas, essas informações podem implicar em novas formas de atuar e captar conhecimentos já existentes, mas invisíveis à organização.

A pesquisa limitou-se à visão dos colaboradores, ficando como sugestão para trabalhos futuros uma verificação do uso consciente da gestão do conhecimento por parte da gerencia da mesma empresa, como estratégia de vantagem competitiva, ou ainda a proposta de elaboração de um planejamento estratégico baseado nos seus ativos de conhecimento, ou seja, uma pesquisa que venha alinhar a gestão do conhecimento e a estratégia competitiva da empresa.

ABSTRACT

Faced with the new trends of modern organizations that use knowledge as a basis for sustainable competitive advantage, the present study has as objective to verify how occurs the process of knowledge management in an information technology company, identifying the practices of knowledge management used by the company and verifying the perception of professionals about the processes of knowledge management adopted by the organization. Therefore, was realized a descriptive case study of qualitative and quantitative character, which had as its study objective the solution service in BPO of Provider, more specifically the concession contract of services to Energisa Paraíba (EPB), and the data collected through a survey applied to employees in operational and managerial levels.

KEYWORDS: Knowledge management, Information technology, competitive advantage.

REFERÊNCIAS

ALBANO, C. S. **Importância da gestão do conhecimento sob a ótica da área de tecnologia da informação: um estudo de caso em uma universidade federal**. VIII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI 2012). Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas>> Acesso em: 21 nov. 2012.

ALTISSIMO, T. L. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em Ciências da informação do Centro de Ciências da educação da UFSC, 2009.

ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento: Infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2002.

CALLE, G. A. D; SILVA, E. L. **Inovação no contexto da sociedade do conhecimento.** Disponível em: <<http://www.cibersociedad.net>> Acesso em: 02 nov. 2012.

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

GUIMARÃES, A. S. **Estratégias competitivas adotadas por empresas de tecnologia da informação.** Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Informática da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2000.

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, F. M; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** In. BEUREN, Ilse Maria. (org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <<http://www.sinonimos.com.br/forma/>> Acesso em: 01 mar, 2012.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SALMAZO, P. R. **Um estudo em gestão do conhecimento para uma empresa de tecnologia da informação.** Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Computação, 2004.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** Rio de Janeiro: Best-Seller, 2009.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Editora, 2005.

VILAÇA, D. B. G. O. **Alinhamento entre gestão do conhecimento e estratégia competitiva: um estudo de caso numa empresa de telecomunicações.** Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da UFPB, 2011.

ZILBER, M. A; LEX, S; SOUZA, S. S. **A inovação tecnológica e as vantagens competitivas sustentáveis no Setor de Telecomunicações Brasileiro: um estudo qualitativo da convergência digital.** Rio de Janeiro: XXXI EnANPAD, 2007.