

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

ELISANGELA SOUZA RODRIGUES

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE SERVIÇOS

São Paulo

2011

ELISANGELA SOUZA RODRIGUES

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE SERVIÇOS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Projetos da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista

ORIENTADOR: Prof. Dr. Élide Jacomini Nunes

São Paulo

2011

AGRADECIMENTOS

“Agradeço a Deus pela força diária para conseguir finalizar esta pesquisa, especialmente ao meu filho a quem deixei de dedicar meu tempo integral, a minha mãe que devo a minha vida, coragem, fé e esperança de que tudo sempre acontece da melhor maneira possível e que além de tudo ainda cedeu todo o seu tempo para cuidar do meu filho para que eu pudesse me dedicar a este trabalho.

Ao meu pai que mesmo tímido, me apoiou e compreendeu a importância da finalização deste projeto.

Ao meu esposo pela ajuda e a minha amiga de todas as horas Ana Paula que me incentivou em todos os momentos e não me deixou desistir.

À TeleTech pela parceria e oportunidade de trabalhar nesta organização.

Agradeço à professora Élide Jacomini Nunes pelas valiosas críticas e sugestões desde o Projeto de Pesquisa”.

RESUMO

São pressupostos deste trabalho que o conhecimento é gerado pelo ser humano e que sua transmissão depende da sua pré-disposição em compartilhar o conhecimento, portanto a gestão do conhecimento apresenta este ser como elemento essencial no processo de criação, conversão e compartilhamento do conhecimento. Este conhecimento é cada vez mais essencial ao desenvolvimento e sucesso das organizações. O ambiente organizacional vem se empenhando em gerar o conhecimento, pois o tempo médio que um trabalhador fica em seu emprego está diminuindo e conseqüentemente à taxa de rotatividade em todos os setores está se elevando, principalmente no segmento de serviços especificamente nos Call Centers. O desafio das organizações é aproveitar o conhecimento dos funcionários e da própria organização, e em paralelo continuarem com as suas atividades. Com um processo bem estruturado para a gestão do conhecimento temos a possibilidade de utilizar a memória organizacional, e esta tem a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, pois é possível gerenciar seus ativos intelectuais. A presente pesquisa tem como objetivo verificar a influência do conhecimento individual na memória organizacional da Empresa TeleTech. Foram utilizados questionários com foco nas oportunidades individuais e organizacionais. Com a análise das respostas foi possível descobrir que embora suas experiências sejam compartilhadas informalmente, se existisse um sistema específico para compartilhar o conhecimento adquirido nos atendimentos, a produtividade seria mais efetiva. Pode se afirmar também que a alta taxa de rotatividade pode ter influência direta na memória organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Memória Organizacional e Clima Organizacional.

ABSTRACT

This work presupposes that knowledge is generated by humans and its transmission depends on their predisposition to share knowledge, therefore knowledge management presents the humans as an essential element in the process of creation, transformation and process of sharing knowledge. This knowledge is increasingly essential to development and to the success of organizations. The organizational environment has been making strenuous efforts to generate knowledge, because the average time a worker is in his employment is decreasing and consequently, the rate of turnover in all sectors is rising, especially in the service sector specifically in call centers. The challenge of the organizations is to take the expertise of the staff team and of the own organization, and continue in parallel with their activities. With a well-structured process for knowledge management we do have the ability to use the organizational memory, and this is intended to improve the organizational performance, it is possible to manage their intellectual assets. This research aims to investigate the influence of individual knowledge in organizational TeleTech Company's memory. Questionnaires were used to focus on individual and organizational opportunities. With the analysis of the responses it was possible to find out that although their experiences are shared informally, if there was a specific system to share the knowledge acquired in attendance, productivity would be more effective. It can also be affirmed that the high turnover rate can have a direct influence on the organizational memory.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Memory and Organizational Climate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma de programa de gestão do conhecimento	27
Figura 2: Idade dos funcionários	40
Figura 3: Grau de formação	40
Figura 4: Profissão	41
Figura 5: Tempo na atual profissão	42
Figura 6: Tempo de trabalho na TeleTech	42
Figura 7: A Experiência e o conhecimento adquirido são documentados	43
Figura 8: O Conhecimento dos funcionários antigos é repassado aos novos	44
Figura 9: Quando o funcionário sai da empresa ou é promovido, evidencia o Conhecimento	44
Figura 10: Com a saída de um funcionário, você se sente prejudicado em relação a informação que ele detinha	45
Figura 11: A saída de algum funcionário prejudicou o atendimento ao consumidor	46
Figura 12: Existe oportunidade de compartilhar seu conhecimento com outros funcionários e capturar as experiências vivenciadas por eles	46
Figura 13: Existe oportunidade de fazer sugestões a empresa	47
Figura 14: Existe uma cultura na empresa de compartilhamento do conhecimento	48
Figura 15: Existe alguma maneira de trocar informações das suas experiências com os colegas	48
Figura 16: Há pessoas na empresa que dificultam o compartilhamento do conhecimento.....	49
Figura 17: Há pessoas na empresa que facilitam o conhecimento... ..	50
Figura 18: Existe um sistema de avaliação que estimula o compartilhamento do conhecimento	51
Figura 19: O feedback ajuda a melhorar o seu conhecimento e atendimento	51
Figura 20: Existe compartilhamento do conhecimento, mesmo que não estimulado pela empresa.....	52
Figura 21: Durante os treinamentos algum atendente dividiu suas experiências	53
Figura 22: Durante os treinamentos algum instrutor dividiu suas experiências	53
Figura 23: Os funcionários se sentem confortáveis em comunicar que os colegas não estão compartilhando o conhecimento	54

Figura 24: Existe algum sistema, página na web ou arquivo na rede para compartilhar os sucessos e insucessos dos atendimentos	55
Figura 25: Qual meio é utilizado	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento.....	
.....	20
Quadro 2: Fórmula e Legenda para Cálculo de Amostra.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS

PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
GO	<i>Gestão Organizacional</i>
CO	<i>Conhecimento Organizacional</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. GESTÃO DO CONHECIMENTO – CONSTRUINDO O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	17
2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	17
2.2 HISTÓRICO DO CONHECIMENTO	19
2.3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	21
2.4 TIPOS DE CONHECIMENTO.....	22
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	23
2.6 PROPÓSITOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	25
2.7 AS PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	26
2.8 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	30
2.9 AMPLIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	32
2.10 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33
3. PORTAIS CORPORATIVOS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	34
4. ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TELETECH.....	38
4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	38
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	39
4.2.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS	40
4.2.2 ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	43
4.3 CAUSAS DA ALTA TAXA DE ROTATIVIDADE	57
5 CONCLUSÃO.....	58
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: CONHECIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL	61
REFERÊNCIAS	66

1. INTRODUÇÃO

Há um consenso que o conhecimento é o recurso de maior relevância para as organizações. O conhecimento por meio de sua identificação, criação, compartilhamento e valorização é um dos principais instrumentos de competitividade das organizações.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1998), enquanto os primeiros passos para a gestão do conhecimento no ocidente estabeleceram foco principal no conhecimento explícito, o pensamento oriental destaca a maior importância ao conhecimento tácito, à criação de novos conhecimentos e ao envolvimento de todos os membros de uma organização.

O ser humano é o elemento fundamental no processo de criação do conhecimento, portanto a sua valorização e motivação são itens necessários para que haja determinação para a implementação dos processos de gestão do conhecimento. Com a ênfase nas pessoas diretamente teremos uma contribuição maior para criação do conhecimento organizacional, esta atuação trará as organizações a competitividade.

As organizações por meio dos indivíduos são capazes de criar conhecimento, transformando-se em “empresas criadoras do conhecimento” (NONAKA e TAKEUSHI, 1997, p.21).

As organizações estão trabalhando o conhecimento de acordo com a sua necessidade, percepção, recursos e projetos. A cultura praticada na empresa é o aspecto determinante da visão e dos valores da organização que focalizará o conhecimento como ferramenta para a criatividade e o poder de inovação para o desenvolvimento organizacional.

Todos os departamentos da empresa podem contribuir para a criação e desenvolvimento do conhecimento, a organização tem que buscar a melhor forma de fazer, dependendo da cultura de cada uma.

Segundo GOTARDO (2000), a criação do conhecimento em empresas brasileiras enfrenta algumas dificuldades para implantar a gestão do conhecimento, pois dependemos da percepção que os colaboradores têm do processo e suas conseqüências.

GOTARDO (2000, p.12), observa “que existe uma relutância interna em difundir, em compartilhar idéias e conhecimento, temendo novas abordagens que venham a se conferir em intensas vantagens individuais”.

SVEIBY (2001), argumenta que a criação da estratégia baseada no conhecimento deve iniciar pelo recurso intangível primário que é a competência das pessoas. Estas pessoas podem usar sua competência para criar valor em duas direções, transferindo e convertendo conhecimento externa ou internamente as suas organizações. O uso de ferramentas para gestão do conhecimento tem auxiliado esta mudança.

Atualmente o trabalhador passou a ser valorizado pelo seu conhecimento, informação, treinamento e vivência que são extraídos da cultura, experiência de trabalho, educação, portanto, o capital humano passa a ser do trabalhador, independente da organização que esteja atuando levará consigo este conhecimento o que faz aumentar a taxa de rotatividade nas organizações.

Este grande desafio coloca as organizações em um patamar que as obriga a desenvolver estratégias que possibilitem que o conhecimento constituído pelas competências individuais continue disponível na organização, mesmo após o funcionário se desligar da empresa.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1998), como o conhecimento faz parte do ser humano, dá-se a importância de converter o conhecimento tácito em explícito, nada mais do que no conhecimento documentado e que possa ser reutilizado. Atualmente convencer um profissional do quão importante é compartilhar o conhecimento adquirido com os outros membros ativos de sua empresa não é uma tarefa simples, pois é natural do ser humano guardar o conhecimento adquirido como o seu maior tesouro. O apoio do grupo executivo da empresa é primordial para o sucesso das iniciativas de gerar o conhecimento organizacional.

Outro desafio é armazenar a memória organizacional. Atualmente dispomos de diversos recursos tecnológicos que correspondem desde uma intranet simples até softwares especializados. No Brasil há muitas empresas especializadas que prestam serviços desde a instalação de todos os componentes necessários para o funcionamento de um sistema para gerenciar as informações até a consultoria da melhor forma de dispor esses dados sistemicamente para que as informações estejam bem disseminadas dentro da ferramenta, o que garantirá assertividade na usabilidade.

O processo de identificação e captura das informações para criar uma estrutura para difundir o conhecimento é outro desafio a ser percorrido e precisa ser tratado com cautela para que seja feito e constantemente atualizado.

O objetivo geral desta pesquisa é entender a influência do conhecimento individual na criação da memória organizacional da empresa TeleTech.

Os objetivos específicos estão descritos abaixo:

- Analisar se a rotatividade no quadro de funcionários influencia na memória organizacional da empresa pesquisada;

- Analisar algumas opções de ferramenta para armazenamento do conhecimento organizacional;
- Avaliar como é o processo de compartilhamento do conhecimento na empresa pesquisada.

Atualmente percebemos um aumento acentuado nas empresas do segmento de Call Center, principalmente no ramo de telecomunicações, em países como Índia, China e Brasil. Este crescimento traz uma abertura de trabalho para jovens universitários, que tem a opção de trabalhar de 4 a 6 horas e destinando o restante do tempo para freqüentar a universidade, estudar, realizar trabalhos e as demais tarefas acadêmicas. Estas empresas também têm a abertura de vagas para profissionais sem experiência, grande oportunidade no mercado profissional.

Com este cenário, o grande desafio é reter estes profissionais, pois os mesmos encaram este trabalho como provisório, até conseguirem um estágio na sua área de atuação. A cada mês a rotatividade aumenta e estas empresas ao mesmo tempo em que criam maneiras de absorver o conhecimento destes profissionais e precisam criar incentivos para reter estes talentos, com plano de carreira e benefícios como forma de minimizar estes impactos.

A alta taxa de entrada e saída de funcionários têm impacto direto no conhecimento de uma organização, porém este impacto pode ser positivo ou negativo, depende da forma como a empresa lida para capturar os conhecimentos de seus funcionários.

Com alta taxa de rotatividade, sabemos o quanto é difícil para as empresas se equilibrarem já que as mesmas necessitam das pessoas para alcançar os objetivos empresariais, em contrapartida às pessoas dependem das organizações para atingir os seus objetivos pessoais.

A tecnologia é um grande facilitador para contribuir com a competitividade de uma organização, porém as pessoas são o diferencial por possuírem uma ampla gama de competências e talentos que são utilizados para o sucesso organizacional. Por este motivo é tão importante que haja sinergia entre a organização e os funcionários.

A importância de um bom clima organizacional promove diretamente o compartilhamento do conhecimento, havendo motivação para a colaboração e ao compartilhamento do conhecimento, a implantação será facilitada. Portanto, a percepção por parte dos funcionários, a respeito do clima organizacional, de quais implicações para sua carreira e objetivo pessoais e que benefícios e esforços a gestão do conhecimento traria em sua análise de valor são fatores relevantes para uma boa gestão do conhecimento.

Os desafios da gestão do conhecimento descritos acima estão guiados por mais três forças: os enormes volumes de informações que estão sendo criados, armazenados e distribuídos atualmente, a incrível velocidade com que o conteúdo do conhecimento está mudando e a transformação contínua do local de trabalho. As organizações precisam ser mais pró-ativas ao apoiar a criação e reutilização do conhecimento, isto é possível com a ajuda de sistemas automatizados, que possam trazer a fonte do conhecimento para o funcionário, onde quer que esteja.

A tecnologia da informação pode dar suporte a esses objetivos. Os portais corporativos se implementados com foco na gestão do conhecimento, se transformam em excelentes plataformas tecnológicas de apoio que são capazes de proporcionar às empresas a infraestrutura necessária para dar sustentação nas transformações de seus modelos de negócios. A arquitetura de portais ou sistemas pode construir um ambiente de receptividade cultural para a gestão do conhecimento que favoreça os processos de transformação entre as formas de conhecimento tácito e de conhecimento explícito. Diversas empresas estão investindo em

pesquisa e criação de novas ferramentas que permitam utilizar os benefícios e lucros da gestão do conhecimento.

Embora a tecnologia seja apenas uma parte das práticas de gestão do conhecimento, definir uma estratégia eficiente de gestão do conhecimento requer o uso de tecnologia. Empresas com foco em conhecimento necessitam de sistemas de informação que além de administrar dados, maximizem o uso do conhecimento.

Na verdade nenhuma ferramenta de gestão de conhecimento deve ser considerada de forma isolada, temos que avaliar no contexto onde serão usadas e que metodologias as apoiarão. Se dermos muito enfoque as ferramentas, pode-se correr o risco de não contemplar os diferentes tipos de conhecimento encontrados nos indivíduos e nas organizações, desperdiçando oportunidades de usar esta riqueza de conhecimento na obtenção de vantagem competitiva.

A monografia está composta por quatro capítulos, organizados da seguinte forma:

- **Capítulo 1** – Apresentará a introdução que caracterizará a pesquisa, o tema, objetivos e justificativa para o estudo.
- **Capítulo 2** – O segundo capítulo traz a fundamentação teórica, que relaciona os conceitos sobre a gestão do conhecimento, usando como referência os principais conhecedores do assunto que abrange desde a gestão do conhecimento até o conhecimento organizacional.
- **Capítulo 3** – Este capítulo tem como objetivo entender como funciona os portais corporativos para armazenamento do conhecimento organizacional.

- **Capítulo 4** – O quarto capítulo apresenta um estudo de caso, com os detalhes de uma pesquisa exploratória com amostra e resultados obtidos nos questionários aplicados.
- **Capítulo 5** – O quinto capítulo será composto pela conclusão da pesquisa com as sugestões para pesquisas futuras.

Com este estudo, verificaremos a influência do conhecimento individual na memória organizacional da empresa TeleTech, esta pesquisa se propõe a fazer um levantamento das principais literaturas e uma pesquisa de campo com base exploratória com a aplicação de questionários para analisar se a organização tem mecanismos para armazenar o conhecimento dos seus funcionários, contribuindo assim com a memória organizacional da empresa.

A empresa escolhida foi a TeleTech situada a Avenida Maria Coelho Aguiar, 215 – Bloco A 7 andar, a escolha desta companhia se dá devido a rotatividade de funcionários nas empresas do segmento de Call Center.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO – CONSTRUINDO O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento é um assunto relativamente novo que impulsionou estudos a partir da década de 90, embasado nesta informação para a compreensão do que se entende sobre a gestão conhecimento nas organizações, considera-se a apresentação dos principais conceitos para este assunto.

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento nos apresenta conceitos, abordagens e entendimentos, para entender melhor este tema tem que detalhar o significado das palavras dado, informação e conhecimento, atualmente há diversas discussões sobre estes termos que serão abordadas a seguir.

HEY (2004), afirma que dado é discreto atomístico, pacotes minúsculos que não tem nenhuma estrutura inerente ou relacionamento entre eles mesmos, partindo deste pressuposto dado pode ser um fato, número ou diversas coisas.

De acordo com DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.2), dados são “registros estruturados de transações”, ou seja, somente o registro dos fatos, não oferecendo interpretação, não possui significado e não oferece todas as condições para tomar uma decisão, porém é a estrutura essencial para a criação da informação.

Na versão do dicionário WIKIPÉDIA (2011) a Informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados, de tal forma que represente uma modificação

(quantitativa ou qualitativa) no conhecimento do sistema (pessoa, animal ou máquina) que a recebe.

Para HEY (2004), dado e informação compartilham muitos dos mesmos aspectos, já que ambos são considerados recursos que podem ser medidos. Com este conjunto de informações é constatado que a estruturação do dado se transforma em uma informação.

Segundo CHOO (2003) as organizações usam estrategicamente a informação para dar sentido às mudanças de cenários, para gerar novos conhecimentos e para a tomada de decisão.

O conhecimento deriva de um conjunto de informação, da mesma forma que informação vem de dado. O conhecimento passa a existir quando alguém transmite esta informação.

Em CHOO (2003, p.37) o conhecimento é essencialmente tácito, portanto pessoal, e “constituído de know-how subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo”.

De acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.99) o conhecimento é uma “crença verdadeira justificada”, capacidade de gerar novos conhecimentos e disseminá-los na empresa, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas.

Com base na definição dada por DAVENPORT e PRUSAK (1998):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma ser embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

(DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.6)

2.2 HISTÓRICO DO CONHECIMENTO

Os autores NONAKA e TAKEUCHI (1997), apresentam uma retrospectiva significativa do conhecimento afirmando que o estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto à história da humanidade. Desde o período grego, Platão desenvolveu o conhecimento em uma perspectiva racionalista, de que o mundo é composto por idéias perfeitas, que podem ser conhecidas através da razão pura.

Ainda segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997), A posição de Platão foi questionada por Aristóteles que enfatizou a importância da observação e da percepção sensorial para o conhecimento, os autores ressaltam as duas principais correntes da epistemologia moderna, o racionalismo continental e o empirismo britânico, que herdaram as visões de Platão e Aristóteles. Enfatizaram o valor do conhecimento, anunciando a chegada da sociedade do conhecimento nos anos 90, compartilhando a percepção de que o conhecimento gera valor, mudança e competitividade as organizações. Pensadores das áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial e teoria organizacional começaram a teorizar sobre a administração do conhecimento.

Nos últimos anos, o ambiente empresarial migrou do capital para o conhecimento, as empresas entenderam que para enfrentar um mundo em mudança é preciso desenvolver a capacidade de aprender, aperfeiçoar as pessoas e reter o capital intelectual, desta forma é mais fácil obter vantagem competitiva.

SABBAG (2007), analisa o conhecimento dentro da perspectiva evolutiva da sociedade agrária, industrial e do conhecimento. A globalização e a tecnologia da informação fizeram emergir o pós-industrialismo, a questão dos serviços e a sociedade da informação. A informação trouxe a sociedade do conhecimento. O autor argumenta que a sociedade do

conhecimento está à frente da sociedade da informação, pois constitui um universo de possibilidades mais amplo com a capacidade humana.

O quadro abaixo demonstra um comparativo entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento.

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Organização como instituição prevalente e massificada, sendo o conhecimento um dos recursos	Indivíduo como instituição prevalente e em rede, gerador de receita, sendo o conhecimento o foco empresarial
Capital e tecnologia como valores	Competência e sabedoria como valores
Processo de produzir e operar, trabalhadores físicos, produtos tangíveis	Processo de compreender para criar, trabalhadores do conhecimento produzindo intangíveis
Informação como instrumento de controle	Informação como ferramenta de comunicação para o aprendizado, o conhecimento
Poder do gestor baseado na hierarquia, supervisão dos subordinados	Poder do gestor baseado no conhecimento, apoio aos colegas/colaboradores
Orientação para o presente	Orientação para o futuro, inovação

Quadro 1 – Comparativo entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento
 Fonte – Adaptado de SABBAG (2007) e Sveiby (1998)

Segundo SABBAG (2007), o Brasil encontra-se em uma transição entre esses modelos, indo ao encontro do conhecimento.

2.3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os princípios da Gestão do Conhecimento, segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997) são:

- O conhecimento não tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- A Tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- O suporte da direção e os recursos são fatores essenciais;
- As iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto;
- As aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
- O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Conforme descrito, uma primeira observação refere-se à expressão Gestão do Conhecimento. Muitas técnicas estão sendo avaliadas e discutidas quanto à aplicação da tecnologia para a solução dos aspectos que envolvem o conceito, devemos lembrar que o conhecimento está na cabeça das pessoas, sendo resultado de suas experiências, atitudes e é fruto da vivência de cada ser, portanto é exclusivo e individual.

A tecnologia pode ser usada como facilitadora e integradora dos processos estipulados pelas organizações, porém exige conhecimento e domínio para serem extraídos os maiores benefícios do que foi armazenado.

2.4 TIPOS DE CONHECIMENTO

O conhecimento existe em toda organização, há diferenças em relação ao nível de aproveitamento de cada ser humano. Algumas empresas estimulam a criação e disseminação do mesmo. Para entender melhor o significado desta palavra é importante conhecer os tipos de conhecimentos. Constam na literatura, basicamente dois tipos, conforme a proposição de NONAKA e TAKEUCHI (1997), a respeito das modalidades do conhecimento humano mostra-se representativa. Os autores qualificam o conhecimento em Explícito e Tácito. Estes conceitos serão descritos nesta pesquisa:

- Conhecimento Explícito – É adquirido principalmente de modo formal e sistemático, por meio de livros, revistas, conceitos formais que podem ser expressas em palavras, números, imagens ou sons e facilmente comunicados e compartilhados;
- Conhecimento Tácito – É formado dentro de um contexto individual que envolve aspectos pessoais como experiências, emoções, valores. Dificilmente visível, explicável, processado e compartilhado.

Os autores NONAKA e TAKEUCHI (1997), complementam que conhecimento tácito tem duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica envolve a habilidade e a cognitiva os modelos mentais, o modo como o indivíduo percebe o mundo a sua volta.

Segundo CHOO (2003), o relacionamento entre estas duas formas de conhecimento, o tácito e o explícito, e a conversão do conhecimento tácito em explícito gera a inovação. Esta definição sugere uma nova visão de conhecimento especializado que pode ser ensinado e aprendido.

O termo tácito e explícito não são os únicos encontrados nas discussões sobre conhecimento, há também as designações utilizadas com mais frequência pela psicologia cognitiva que são

conhecidos como conhecimento declarativo e procedural. O declarativo é semelhante ao explícito, refere-se e consiste na descrição dos fatos e coisas ou em métodos e procedimentos.

O conhecimento procedural é o conhecimento sobre como um procedimento organizacional é feito dentro do ambiente de uma organização, se revela na ação de fazer ou manifestar habilidades manuais ou cognitivas/mentais.

Alguns autores afirmam que é possível transformar conhecimento tácito em explícito, por meio do uso de ferramentas tecnológicas. Fazer esta transformação é uma tarefa de grande dificuldade, à medida que as experiências e ações das pessoas estão diretamente relacionadas às suas vivências que estão atreladas a valores e princípios individuais. É deste conjunto que surgem as ações e experiências profissionais.

O que a gestão do conhecimento torna possível é o mapeamento de especialidades, competências pessoais, conhecimentos valiosos e imprescindíveis para a organização, relacionamentos pessoais com clientes e fornecedores que são imputados por meio de sistemas automatizados. Este compartilhamento de conhecimento leva a aprendizagem mútua, o fortalecimento da organização, aperfeiçoamento de suas operações e melhoria dos resultados.

Existem diversas explicações sobre conhecimento, algumas descrevem como um estado ou ato de saber, conhecimento como um estado da mente, outras o descrevem como um objeto ou recurso.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Tomando-se como premissa que o ciclo do conhecimento nas organizações envolve: a criação de significado, para dar sentido aos sinais emitidos pelo ambiente; a construção do

conhecimento, para preencher as lacunas de conhecimentos necessários à consecução dos objetivos organizacionais oriundos da criação de significado: e a tomada de decisões, que capacita a organização a se adaptar ao novo cenário identificou-se, para atender aos objetivos desse trabalho, a seguinte definição de Gestão do Conhecimento.

Gestão do Conhecimento se preocupa com a exploração e desenvolvimento dos ativos de conhecimento de uma organização com vistas a promover seus objetivos organizacionais. Os conhecimentos a serem geridos incluem tanto o explícito, conhecimento documentado, quanto o tácito, conhecimento subjetivo. O gerenciamento engloba todos aqueles processos ligados à identificação, compartilhamento e criação de novos conhecimentos. Isto requer sistemas para a criação e manutenção de repositórios de conhecimento, e cultivar e facilitar o compartilhamento de conhecimento e aprendizagem organizacional. (ROWLEY, 1999, p.148)

Seguindo o raciocínio da autora, os ativos de conhecimentos são tudo que pode atribuir valor, seja pela redução de custos, pelo ganho de competitividade que gerará lucros. Também se constituem em ativos de conhecimento toda a capacidade de serviços, produção de bens, conhecimento sobre clientes ou outras formas similares que alinhadas ao propósito da organização, resultem na realização de valor (ROWLEY, 1999).

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998), a gestão do conhecimento é uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e uso do conhecimento objetivando a consecução das metas organizacionais, identificando seu propósito e salientando seu caráter processual.

Sugere THIEL (2002), que a gestão do conhecimento, além da identificação dos ativos de conhecimento da organização, envolve a gestão dos processos que atuam sobre tais ativos e busca ainda atingir os objetivos organizacionais, ou seja, deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Conforme ANGELONI (2002), a gestão do conhecimento “não é um projeto, uma ferramenta, mas um processo”, contudo a implantação da gestão do conhecimento é tratada na literatura ora como programa, ora como projeto. Segundo o PMBOOK (2008), um projeto é “um empreendimento temporário com o objetivo de criar um serviço ou produto único”, conforme proposto por ANGELONI (2002), o pressuposto utilizado é que uma vez implantada a gestão do conhecimento passará a ter caráter continuado, assumindo então outras características pertinentes a um processo.

2.6 PROPÓSITOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com SABBAG (2007), a gestão do conhecimento se propõe a desenvolver sabedoria e maturidade quase ao nível da arte, conectando o desenvolvimento pessoal com o profissional.

A literatura trata a gestão do conhecimento como ferramenta estratégica da organização. SMITH (2001) e PROBST (2002), compartilham que a GO está associada à administração estratégica, pois ambas visam proteger vantagens competitivas de longo prazo pelo desenvolvimento de competências organizacionais. Segundo Santos (2001), a GO é um processo vinculado aos objetivos estratégicos e sistemas da empresa, contínuo e envolvente que transforma a organização em um ambiente favorável a novas idéias.

Para FIGUEIREDO (2005), a gestão do conhecimento tem a função de criar mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e ampliar o conhecimento em todos os níveis. Ele ressalta que as pessoas, detentoras do capital humano, elevam cada vez mais o seu grau de educação e suas expectativas no trabalho e realizam-se, de modo crescente a criatividade e aprendizado contínuo. Seguem mais alguns objetivos citados pelo autor.

- Promover a criação, a transferência e a utilização efetiva do conhecimento em benefício dos negócios;
- Encontrar as melhores práticas para mobilizar e alavancar o conhecimento individual, para que este possa se tornar parte integrante do conhecimento organizacional;
- Sedimentar a memória organizacional, criar instrumentos de respostas, fortalecerem processos produtivos, melhorar serviços, incentivar o compartilhamento de informações e conhecimentos, alavancar a inovação e competitividade;
- Melhorar o atendimento ao cliente, reter os melhores talentos (interno e externo), facilitar e incentivar a aprendizagem em todos os níveis da empresa, melhorar a tomada de decisão;
- Estimular o trabalho cooperativo e a solução de problemas em equipe, unir os conhecimentos dispersos em unidades de negócio, incentivar a trocas de experiências, contatos sociais;
- Habilitar os gestores para a pro-atividade, a criação de um clima organizacional favorável à criatividade e a monitoração do conhecimento;

2.7 AS PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O planejamento da gestão do conhecimento envolve a elaboração de um programa adequado às suas características. Segundo FIGUEIREDO (2005), os pontos essenciais de um programa de gestão do conhecimento estão ilustrados na figura 1.’

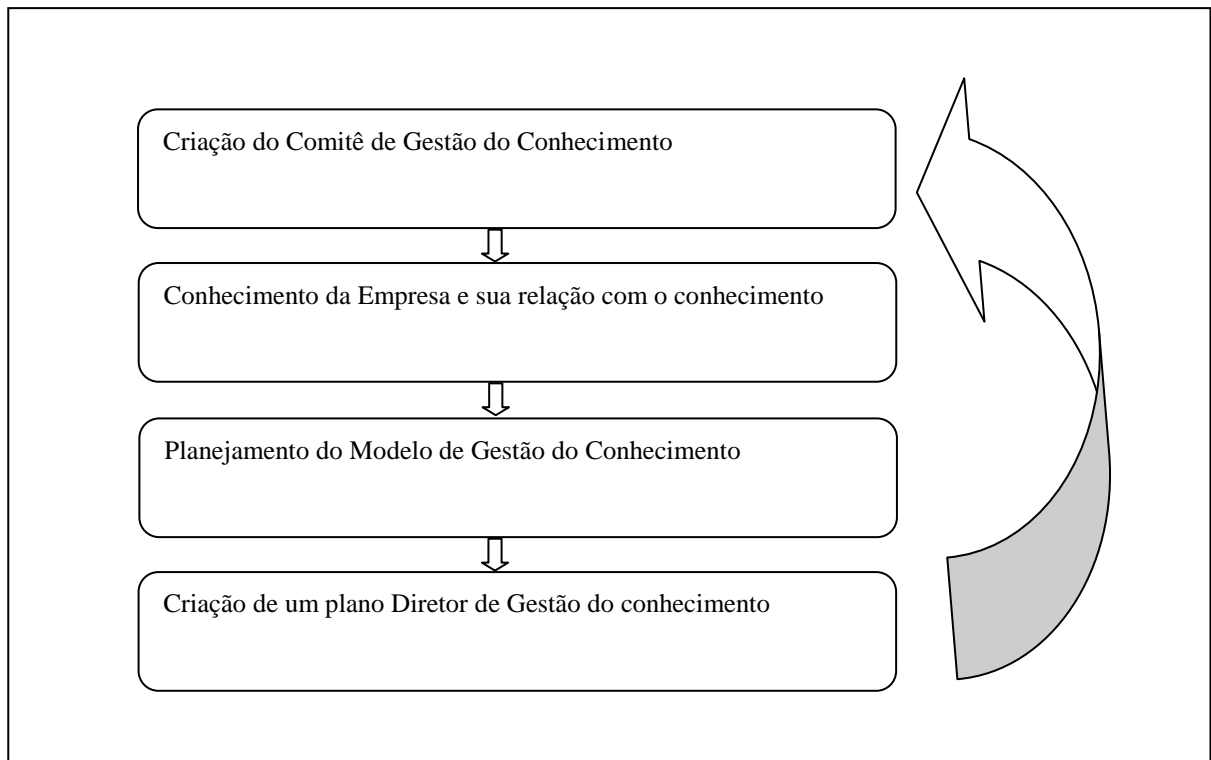


Figura 1 – Fluxograma de programa de Gestão do Conhecimento

Fonte – Adaptado de Figueiredo (2005)

O comitê responsável pela gestão do conhecimento é criado para a elaboração e gerenciamento das iniciativas da GO e defesa das necessidades de conhecimento da organização. É de extrema importância que todos os membros tenham comprometimento e envolvimento para que o processo aconteça e tenha continuidade.

A organização tem que avaliar o seu conhecimento atual e a sua relação com o conhecimento, entender dos seus objetivos estratégicos, comunicação, estrutura, do seu processo produtivo, prestação de serviço e da sua necessidade de conhecimento, analisar quanto conhecimento os funcionários já possuem e qual a necessidade de adquirir novos conhecimentos e competências que precisam ser desenvolvidas. O próximo passo será planejar o modelo de gestão de conhecimento, sistematizando e estabelecendo o ciclo de elaboração, aprovação, execução e feedback.

Segundo FLEURY e OLIVEIRA JUNIOR (2002), além do planejamento, constitui a base da gestão do conhecimento a compreensão dos três momentos distintos descritos abaixo:

- Aquisição e o desenvolvimento de conhecimento
- Disseminação do conhecimento
- Construção da memória

A aquisição e o desenvolvimento de conhecimento correspondem à criação do conhecimento e podem ocorrer por meio da resolução sistemática de problemas, de experiências de outras organizações e pelo processo de seleção de pessoas. O próximo passo é disseminar o conhecimento seja pela comunicação, treinamento e o trabalho em equipe. A construção da memória do conhecimento adquirido se consolida por meio de sistemas ou pelos recursos que repassam o conhecimento para os demais colaboradores. É relevante a rede de interação, o processo coletivo da formação de competências.

NONAKA e TAKEUCHI (1997) propõem a teoria da criação do conhecimento organizacional, baseada na filosofia oriental de criação do conhecimento que tem duas dimensões: ontológica e epistemológica. A ontológica tem o indivíduo como elemento central da criação do conhecimento e a epistemológica concebe dois tipos de conhecimento o explícito e o tácito.

O conhecimento é criado e ampliado por meio da interação social entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Segundo SABBAG (2007), o pressuposto ontológico da Teoria de NONAKA e TAKEUCHI coloca o indivíduo como agente do conhecimento e classifica a criação do conhecimento em três níveis, conforme detalhado abaixo:

- Indivíduo (Idealização, esquematização, validação do conhecimento e aprendizagem.

- Grupo (Criação, codificação, compartilhamento, apropriação coletiva do conhecimento).
- Organização (Mapeamento, registro e promoção do conhecimento, acúmulo de capital intelectual e inovação).

No aspecto da dimensão individual da criação do conhecimento, a criatividade e a gestão de competência fornece diagnóstico das habilidades, possibilitando avaliar o que pode ser melhorado, neste contexto, a equipe de Recursos Humanos é primordial, pois constitui fonte de apoio na avaliação e proposição de melhorias. Em nível de grupo, a cooperação e a sinergia dinamizam o confronto de idéias e elevam a criação do conhecimento. Segundo SABBAG (2007), as empresas inovadoras são dirigidas por equipes, pois equipes aprendem mais do que indivíduos. Na organização, a questão cultural é determinante.

A intenção é o desenvolvimento da capacidade organizacional de criar e explorar conhecimento, a autonomia aumenta a possibilidade de novas oportunidades aos indivíduos, incentivando-os na criação de novos conhecimentos.

O comprometimento da alta direção com o conhecimento cria um contexto correto em conectar a estrutura organizacional, as estratégias e a promoção do conhecimento. Incentivar as conversações e buscar uma comunicação eficiente é chave de sucesso para este grupo.

Entre os fatores facilitadores da gestão do conhecimento parece haver consenso na literatura com relação à cultura organizacional, desempenhando papel primordial na orientação para a gestão do conhecimento.

A organização precisa construir uma cultura favorável ao conhecimento e a aprendizagem contínua, reconhecer o valor da experiência individual e estimular o contato entre as pessoas para promover o aprendizado.

2.8 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Os funcionários são os responsáveis pelo conhecimento organizacional. Desta forma, pode-se afirmar que o conhecimento organizacional depende da vontade coletiva e individual de cada funcionário de uma organização.

Segundo RIHS (2001, p. 29) “Para que o pessoal seja inovador e motivado, é preciso levar em conta as necessidades humanas. Alguém que se sinta bem e se ache admirado torna-se muito mais aberto a várias coisas do que quem sempre precisa defender-se”.

Complementando com a afirmação:

O conhecimento organizacional é conhecimento interpretado, e as interpretações diferem de acordo com as pessoas que estão percebendo, participando e reagindo as circunstâncias de uma determinada situação. O conhecimento organizacional é localizado e mediado – é gerado a partir da execução de tarefas e do uso de ferramentas no ambiente físico e social, e mediado pelas relações que ligam indivíduos e grupos, e pelas estruturas que conectam a organização com o seu ambiente exterior. (CHOO, 2003, p. 421)

Levando em consideração esta afirmação o conhecimento organizacional é um caminho longo e persistente que as empresas têm que percorrer para manter o seu histórico o mais atual possível, lembrando que precisamos da disposição e bem estar dos funcionários para criar e manter o conhecimento organizacional.

O Conhecimento organizacional é a composição coletiva de todo o conhecimento dos indivíduos de uma organização, se o conhecimento de um funcionário for utilizado e compartilhado, o mesmo se torna parte do conhecimento coletivo da organização. O CO pode ser explícito (encontrado em sistemas ou documentos) ou tácito (por meio das ações ou processos de uma organização).

O conhecimento individual e o conhecimento organizacional assumem papéis distintos ao executarem funções diferentes, porém são vitais e se completam nas operações de uma organização.

O aprendizado contínuo promove o aprendizado individual, a troca de experiências e conhecimentos proporciona a ampliação do conhecimento coletivo na organização. Para FLEURY (2001, p.36) “conhecimento pode ser distinto entre conhecimento do indivíduo, do grupo, da organização e da rede organizações interagentes”. A troca de conhecimento entre indivíduos de um grupo proporciona a aprendizagem do modo de saber fazer.

A organização apóia os indivíduos criativos. Desta forma, a participação da empresa é fundamental para promover a criação do conhecimento por meio da interação de seus executivos com todos os funcionários, proporcionando um bom clima organizacional, criando o conhecimento organizacional.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1998), a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica na transformação do conhecimento tácito em explícito. Esta interação se baseia pelas mudanças entre diferentes modos de conversão de conhecimento que são induzidos por vários fatores. Esclarecem também que as empresas não só processam as informações que recebem como também criam conhecimento de dentro para fora a fim de que o seu meio possa ser recriado.

Conforme demonstram os parágrafos acima, a criação e a ampliação do conhecimento organizacional reforçam a necessidade de se tratar o clima organizacional como forma de atingir os objetivos da Gestão do Conhecimento.

2.9 AMPLIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (apud CHOO, 2003, p.202-211), o processo de ampliação do conhecimento organizacional são orientados por duas dinâmicas, a conversão do conhecimento de tácito para explícito, e a transferência de conhecimento nas esferas interpessoal, intra-organizacional e inter-organizacional. Elas se apresentam de quatro formas distintas nas empresas, através da socialização do conhecimento, exteriorização, a combinação e a internalização.

A socialização é absorvida pela observação e participação ativa nas tarefas e trocas informais. É a criação do conhecimento tácito através do compartilhamento de modelos mentais e habilidades técnicas ou outras formas de experiências. Entende-se que o clima organizacional possivelmente exerce influência sobre desempenho do conhecimento.

A exteriorização é a codificação do conhecimento tácito, que ocorre durante processo de reflexão coletiva, através de diálogos, uso de relatos de experiências que carregam embutidos conhecimentos que podem ser transferidos na forma de princípios (CHOO, 2003). Os processos de reflexão são impactados pelas percepções ou vivências dos funcionários de uma organização. Há pesquisadores dedicados ao assunto que defendem ser possível codificar o conhecimento tácito, enquanto outros defendem que, por suas características intrínsecas, ele pode apenas ser aprendido. A exteriorização nem sempre é possível, depende do grupo de funcionários que pode ou não estar disposto e motivado para compartilhar o conhecimento e a cultura organizacional que pode o não incentivar este compartilhamento.

A combinação ocorre quando conhecimentos explícitos são agrupados de forma a criar novos conhecimentos, pela categorização de documentos como cartas, banco de dados, registros em sistemas ou intranets.

A interiorização se dá pela incorporação de novos conhecimentos explícitos ao conhecimento tácito. Segundo CHOO (2003, p.40), “as experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalhos comuns”.

De acordo com o exposto, os processos de ampliação do conhecimento dependem da qualidade da interação entre os funcionários e da predisposição para o compartilhamento e aprendizados.

A criação e ampliação do conhecimento organizacional reforçam a necessidade de se tratar o clima organizacional como forma de atingir o objetivo da Gestão do Conhecimento.

2.10 CLIMA ORGANIZACIONAL

Boa parte do nosso tempo é destinada ao trabalho, onde aplicamos os nossos conhecimentos e buscamos a realização dos nossos objetivos. As organizações funcionam como extensão da nossa vida, onde habitamos e buscamos a satisfação, baseado nestas informações tem que haver um clima de trabalho agradável para haver satisfação.

A percepção que os funcionários têm sobre as suas condições de trabalho, sobre os seus superiores são influenciados por fatores internos e externos, principalmente pelo comportamento de pessoas do seu grupo de trabalho. É possível que um mesmo acontecimento seja entendido de diferentes maneiras por diferentes grupos de trabalho, o que influenciará o clima organizacional.

3. PORTAIS CORPORATIVOS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os portais corporativos se implementados com foco na gestão do conhecimento, podem transformar-se em uma excelente plataforma para dar suporte às atividades para geração de conhecimento nas organizações.

Segundo REYNOLDS e KOULOPOULOS (1999), o grande diferencial do portal corporativo do conhecimento é a capacidade de integração com os propósitos inerentes da informação, do conhecimento e da estrutura organizacional. A estrutura dos portais do conhecimento pode habilitar o compartilhamento para comunicação e troca de conhecimento dos funcionários.

Aproximadamente quatro anos atrás, a definição de portal era conhecida como máquina de busca, o objetivo era facilitar o acesso as informações espalhadas pela Internet. Logo depois foram atribuindo mais facilidades e atualmente temos o que é chamado de portal corporativo.

Existem duas formas de classificar os portais:

- Contexto de utilização (público ou corporativo);
- Funções (Suporte a decisão ou processamento cooperativo).

O portal público tem uma função unidirecional com os seus consumidores, o objetivo é prover uma única interface a rede de servidores que compõem a Internet e direcionar o público que navega para o seu site.

O portal corporativo tem o objetivo de fornecer informações pertinentes ao negócio, auxiliando os usuários a encontrar estes dados de forma mais rápida e interativa.

Os portais com funções de suporte a decisão permitem que usuários organizem e encontrem informações corporativas, utilizam informações dos negócios para gerar relatórios para serem distribuídos eletronicamente aos diversos níveis de tomada de decisão.

Os portais com função de processamento cooperativo utilizam ferramentas cooperativas de trabalhos em grupos para prover acesso a informações geradas por indivíduos ou grupos, geralmente não são estruturadas e encontram-se em forma de textos e mensagens, o que dificulta o acesso as informações.

O portal do conhecimento é um ponto de junção para suporte a decisão e processamento cooperativo, sendo capaz de implementar tudo que os outros tipos de portais implementam e de fornecer conteúdo personalizado de acordo com as necessidades de cada usuário.

Seguem os requisitos mínimos para um portal do conhecimento corporativo:

- Interface de fácil acesso para os usuários conseguirem localizar as informações;
- Pesquisa intuitiva, com suporte a palavra-chave e indexação para organizar as informações;
- Compartilhamento cooperativo, o portal deve ter um controle de qual usuário ou grupo pode acessar determinada informação para garantir a segurança dos dados;
- Conectividade universal, o portal deve prover acesso a todos os recursos informativos, suportando conexão com outros sistemas como correio eletrônico, banco de dados, sistemas de áudio e vídeo;
- Acesso dinâmico aos recursos informativos, por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir acesso dinâmico as informações armazenadas;

- Roteamento inteligente, o portal deve ser capaz de direcionar os relatórios e documentos automaticamente;
- Ferramenta de inteligência de negócios integrada, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de inteligência de negócios;
- Arquitetura baseada em servidor para suportar um grande número de usuários e volume de informações;
- Serviços distribuídos para um melhor balanceamento da carga de processamento;
- Definição flexível das permissões de acesso, o administrador deve ser capaz de definir permissões de acesso aos usuários e grupos;
- Interfaces externas, o portal deve ser capaz de se comunicar com outros sistemas;
- Interfaces programáveis, o portal deve ser capaz de ser chamado por outros aplicativos, tornando pública a sua Interface programável (API);
- Segurança, o portal deve suportar serviços de segurança como criptografia, autenticação, firewall;
- Fácil administração, o portal deve fornecer um meio de gerenciar as informações e monitorar o funcionamento do portal, com fácil instalação, configuração e manutenção.
- Customização e personalização, os usuários devem ser capazes de personalizar a interface para facilitar o acesso às informações;

A utilização de uma ferramenta auxilia na superação de um dos grandes desafios do gerenciamento de uma central de atendimento – assegurar que os clientes recebam

informações corretas, em tempo hábil. A satisfação desses clientes gera conseqüentemente os resultados dimensionados pela empresa.

Os desafios em uma central de atendimento são muitos, de um lado os gerentes se deparam com um ambiente de trabalho onde a maioria dos agentes possui pouca idade, baixa identificação com as tarefas e pouca experiência profissional; por outro lado, há ainda o grande volume de informações para a realização do atendimento e do lado do cliente uma grande expectativa para que o especialista tenha uma resposta imediata para resolução do seu caso.

O portal do conhecimento corporativo, adaptado ao ambiente organizacional tem o objetivo de atender as necessidades dos usuários e aperfeiçoar a interação e distribuição das informações de forma mais ágil e personalizada com os grupos de trabalho, resultando em aumento de produtividade, redução de custos e aumento de competitividade da organização.

4. ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TELETECH

O estudo apresentará a influência do conhecimento individual na memória organizacional do Call Center da TeleTech, os dados foram obtidos por meio de questionários aplicados (Anexo A) nas operações e serão apresentados em gráficos para melhor entendimento das respostas dadas pelos funcionários.

4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A empresa estudada tem um cenário com 840 funcionários, sendo que nosso público alvo é de 610, que se trata de especialistas, analistas, monitores e supervisores. Estão excluídos deste número os funcionários inativos, áreas de apoio (Administrativo, Recursos Humanos, Financeiro e Tecnologia).

Segundo SILVA E MENEZES (2001, p.32), população ou universo da pesquisa é a “Totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”, já amostra é parte da população selecionada de acordo com uma regra.

Para estudos científicos e pesquisas normalmente são usados um nível de confiança de 95%, o $\underline{\sigma}$ tem um valor de 2 e um erro estimado em 5%. A proporção aceita é de 50%, estes valores foram os utilizados para se definir o público alvo para pesquisa.

A nossa amostra é de 242 pesquisados, para cálculo do tamanho de uma amostra, utilizamos a fórmula descrita abaixo.

Fórmula			
	$n = \frac{\bar{\sigma}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + \bar{\sigma}^2 \cdot p \cdot q}$	$= \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 610}{5^2 (610-1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50}$	$= \frac{6.100.000}{15225 + 10.000} = 241,82$
Legenda			
N	Tamanho Amostra		
$\bar{\sigma}$	Nível de confiança		
P	Proporção das características pesquisadas		
Q	Proporção do universo que não possui a característica pesquisada		
N	Tamanho da população		
E	Erro estimado		

Quadro 2 – Fórmula e Legenda para Cálculo de Amostra

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados apresentados tem o objetivo de verificar a influência do conhecimento individual na memória organizacional da empresa TeleTech.

4.2.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

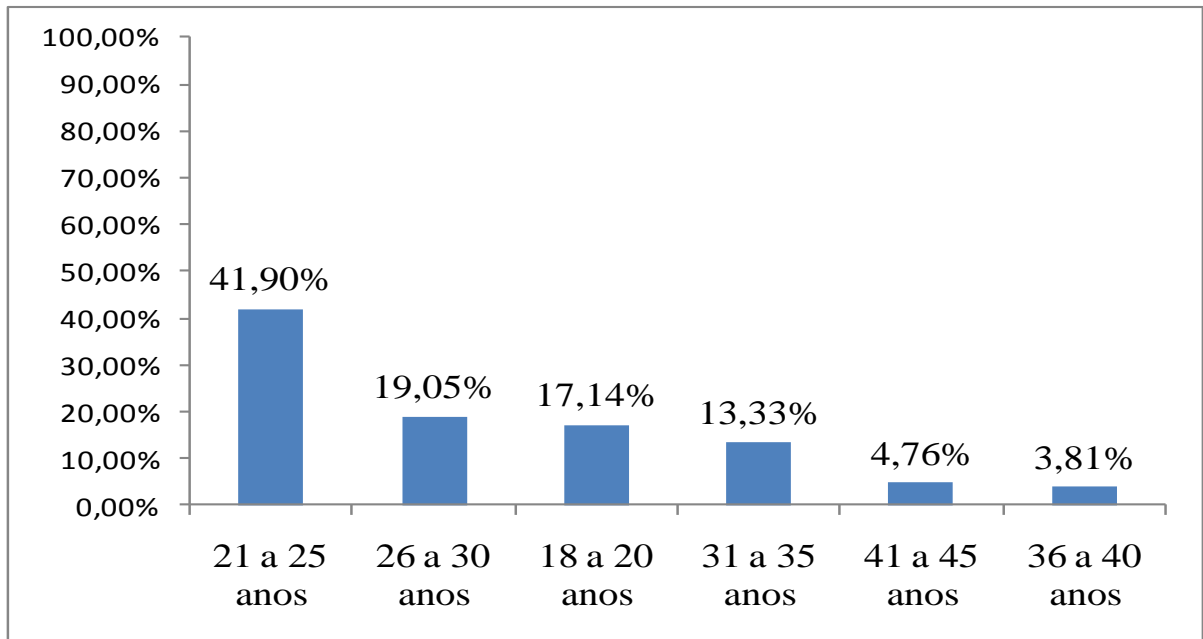


Figura 2 – Idade dos funcionários

Conforme apresentado na figura 2, a maioria dos pesquisados 41,90% são jovens com idade entre 21 a 25 anos e 19,05% com idade entre 26 a 30 anos. Entende-se que a maioria dos funcionários é jovem que estão em busca da primeira experiência profissional.

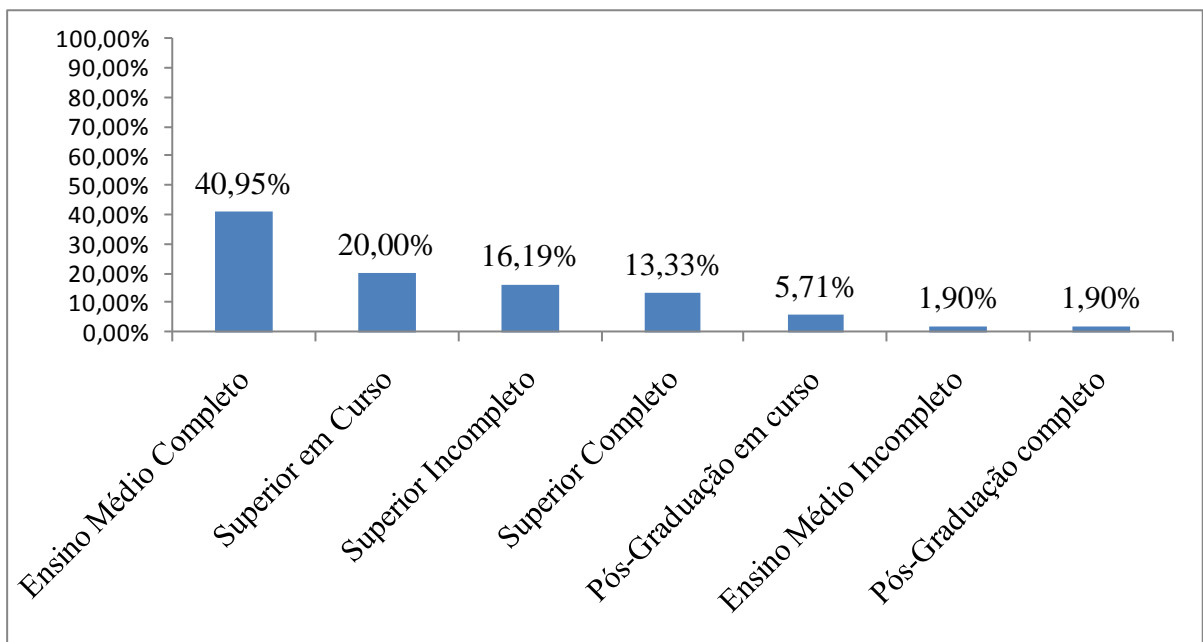


Figura 3 – Grau de Formação

A maior parte dos funcionários tem o ensino médio completo 40,95%, enquanto 20% possuem superior em curso e 16,19% superior incompleto. A maioria possui ensino médio o que enfatiza a baixa escolaridade de grande parte dos funcionários, apesar de 20% investir em estudo e 13,33% terem superior completo.

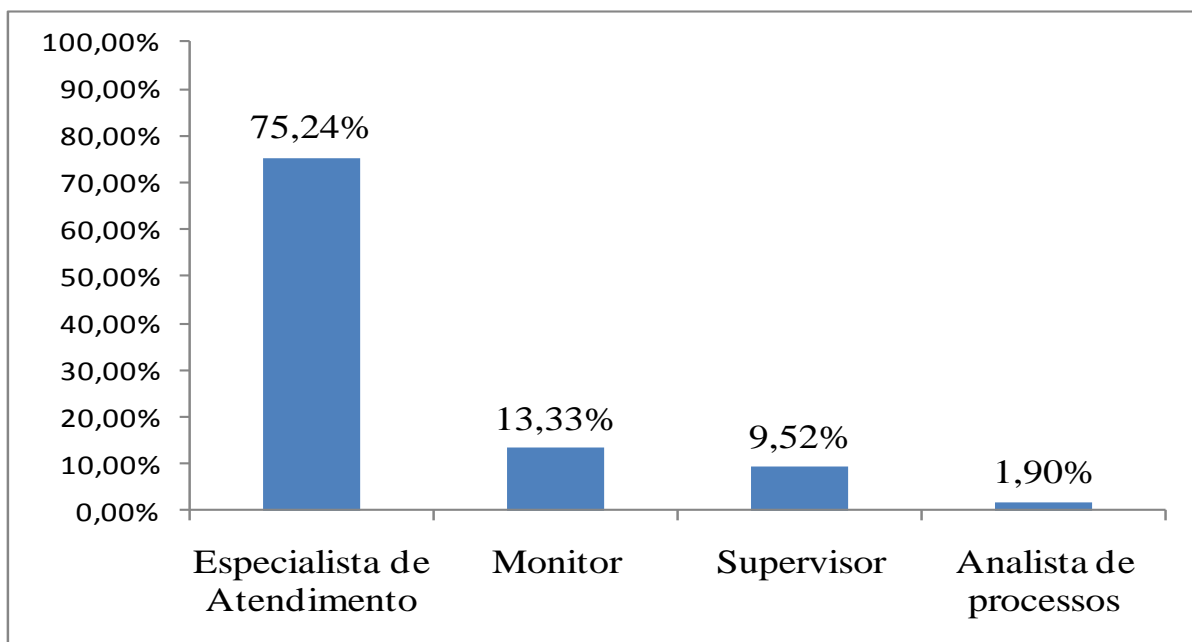


Figura 4 – Profissão

Dos funcionários pesquisados, 75,24% é especialista de atendimento, como o segmento da empresa é Call Center, é totalmente justificável que a maioria dos recursos seja especialista, pois os cargos de gestão e administrativos são a minoria dos postos.

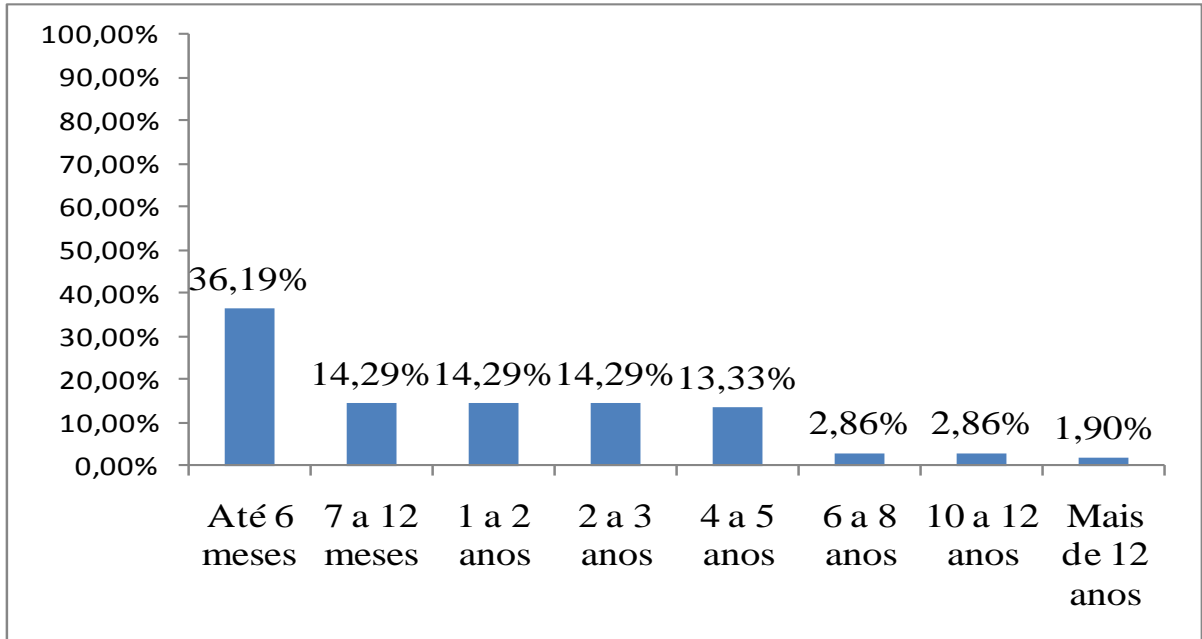


Figura 5 – Tempo na Atual Profissão

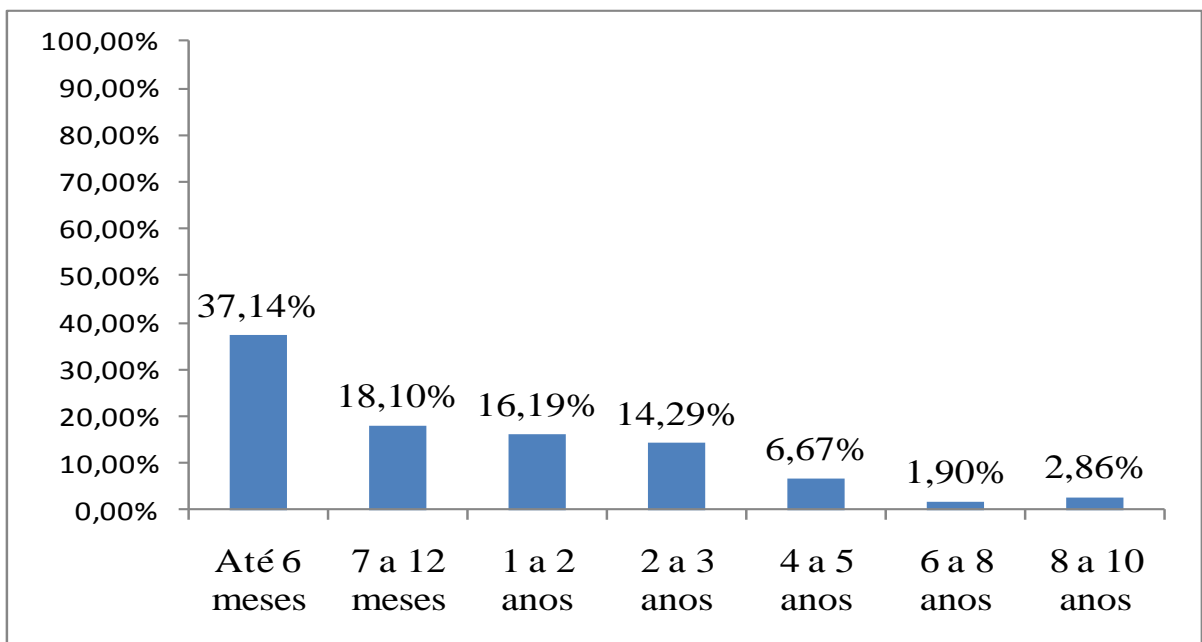


Figura 6 – Tempo de Trabalho na TeleTech

Temos 36,19% dos funcionários pesquisados na profissão no máximo há seis meses, se somarmos as três primeiras posições têm aproximadamente 64% dos recursos a menos de dois anos na profissão, pode-se dizer que é um tempo curto, levando em consideração a idade

destes recursos, temos um prazo apropriado pelo tempo de trabalho versus tempo na profissão.

O mesmo acontece com o tempo de trabalho na empresa pesquisada, 37,14% dos funcionários estão até seis meses na empresa, novamente se somarmos as três primeiras posições temos 71,43% dos recursos com até dois anos de empresa, esta informação condiz com a idade dos funcionários que a grande maioria tem até 25 anos.

4.2.2 ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

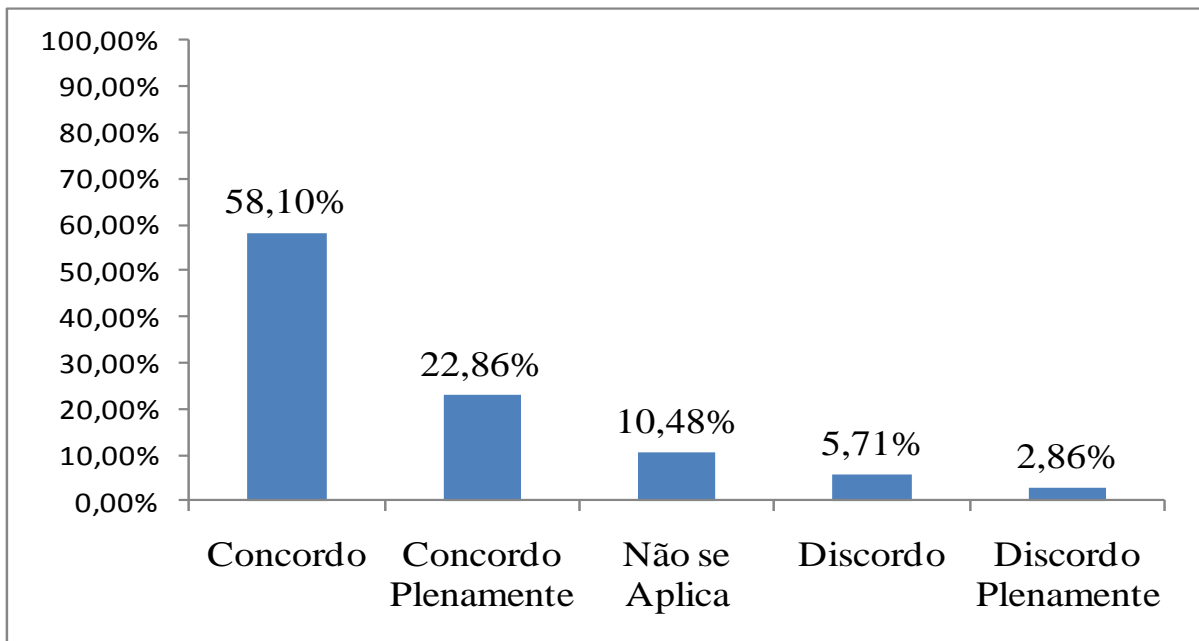


Figura 7 – A experiência e o Conhecimento adquirido são documentados

Segundo os pesquisados, 58,10% concordam que o conhecimento tácito é documentado de alguma forma, se somarmos as duas primeiras posições teremos aproximadamente 80% dos funcionários com a afirmação de que documentam a experiência e o conhecimento adquirido.

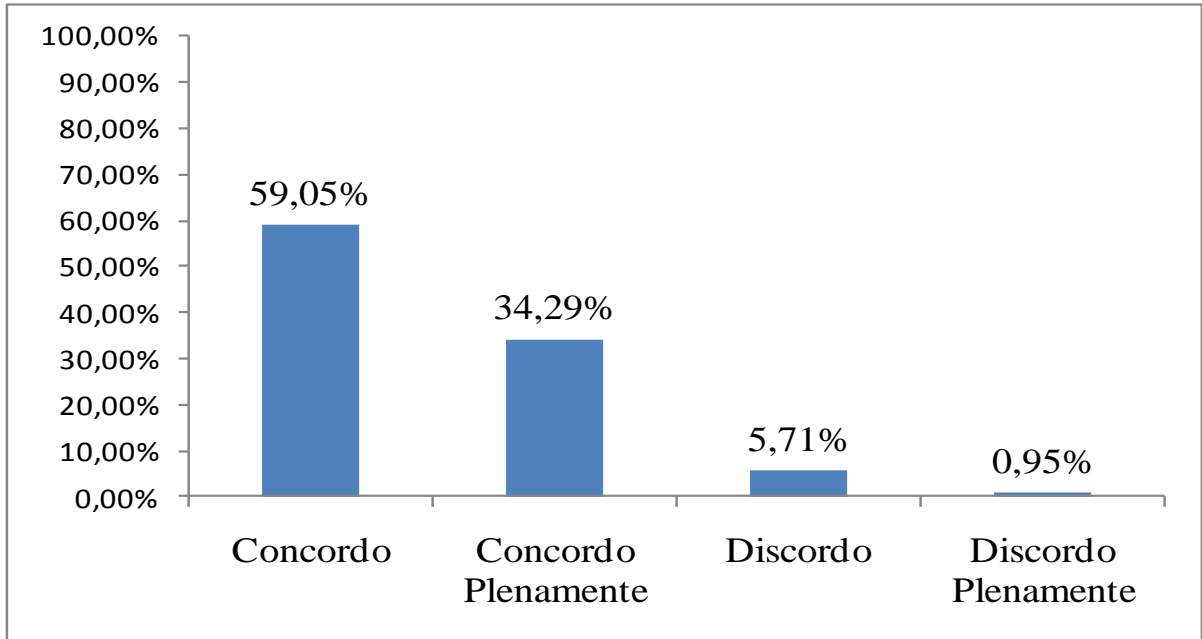


Figura 8 – O conhecimento dos funcionários antigos é repassado aos novos

A figura 8 demonstra que 59,05% concordam que o conhecimento adquirido pelos funcionários antigos é repassado aos novos, mais de 90% dos pesquisados concordam de alguma forma com esta afirmação.

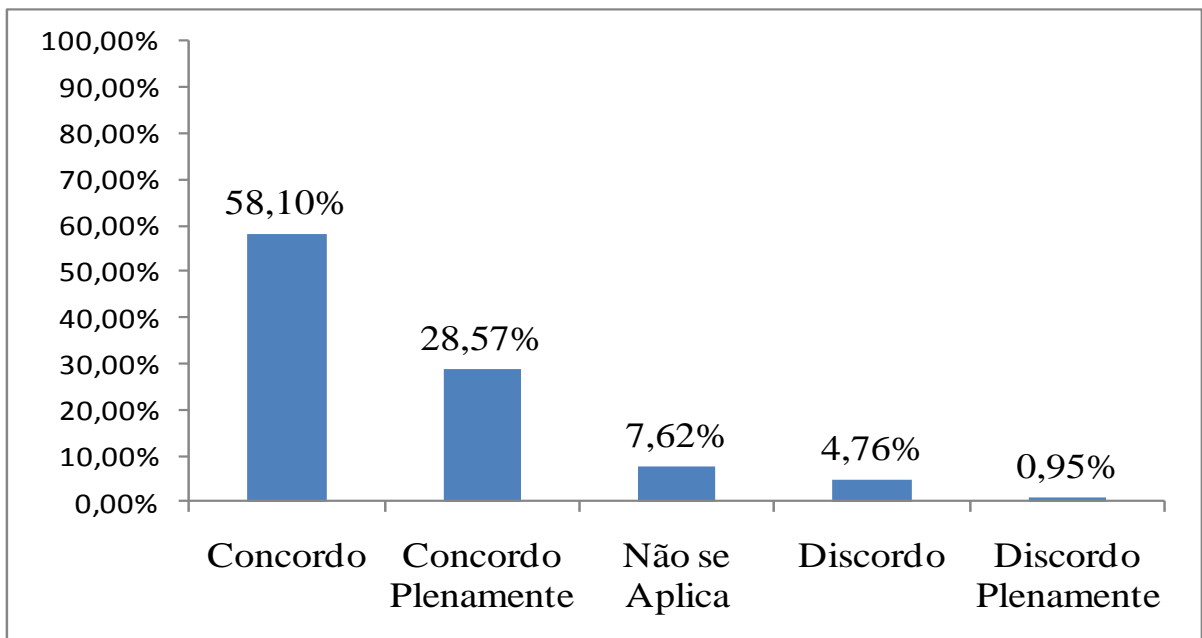


Figura 9 – Quando o funcionário sai da empresa ou é promovido, ele evidencia o conhecimento

A maioria dos pesquisados afirma que o conhecimento adquirido pelos funcionários é evidenciado de alguma forma, aproximadamente 86% concordam com esta informação, apenas 5,71% discordam.

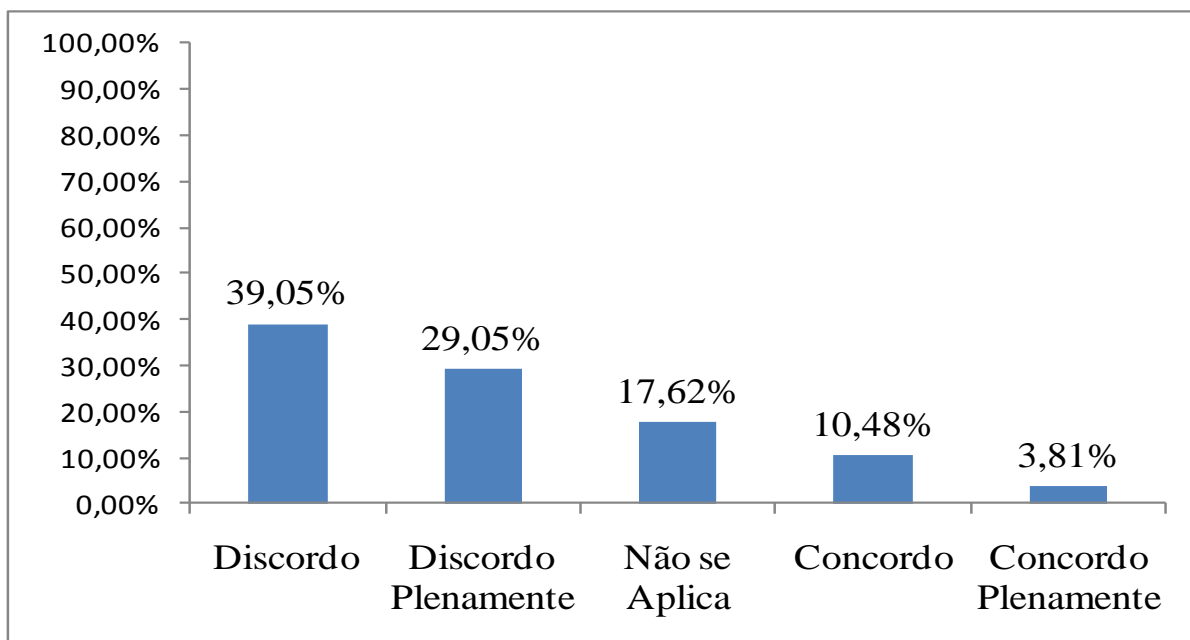


Figura 10 – Com a saída de um funcionário, você se sente prejudicado em relação a informação que ele detinha

Segundo os pesquisados, 68,10% discordam que com a saída de um funcionário, eles se sentem prejudicados em relação à informação que estes recursos detinham. Apenas 14,29% concordam que esta saída prejudica as informações. Esta informação é importante, pois se entende que as informações são formalizadas no decorrer do tempo profissional do recurso na empresa pesquisada.

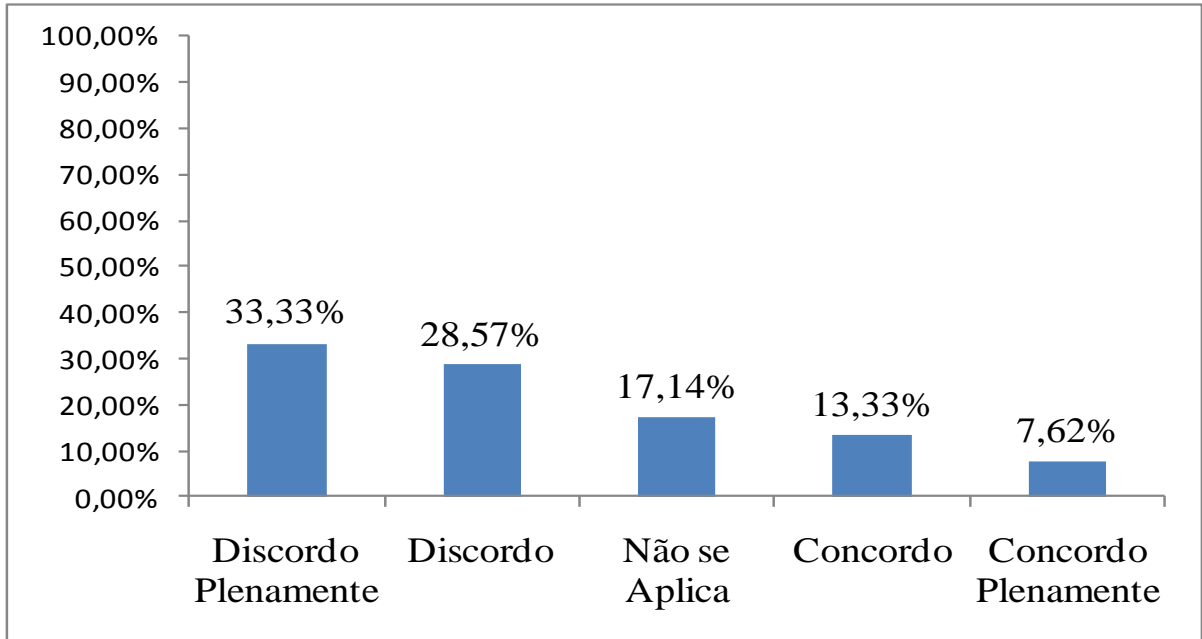


Figura 11 – A saída de algum funcionário prejudicou o atendimento ao consumidor

O atendimento prestado aos consumidores não é prejudicado devido à saída de algum funcionário, aproximadamente 61% dos pesquisados afirmam que estas saídas não prejudicam o atendimento.

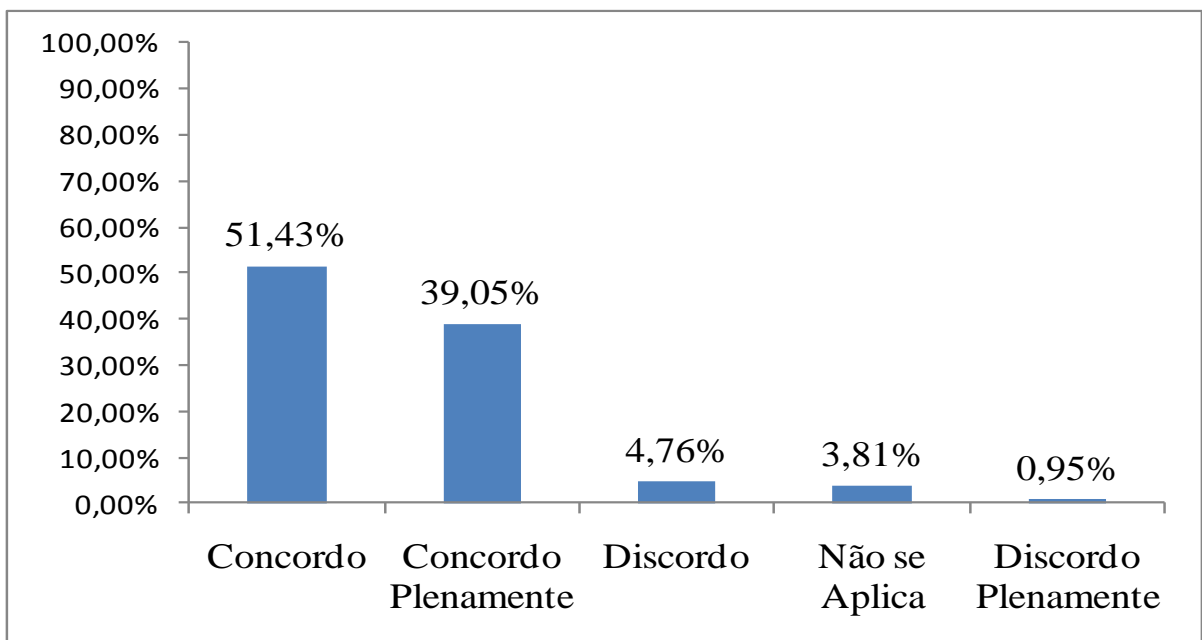


Figura 12 – Existe oportunidade de compartilhar seu conhecimento com outros funcionários e capturar as experiências vivenciadas por eles

A experiência vivenciada pelos funcionários e o compartilhamento do conhecimento segundo 51,43% dos pesquisados é feita normalmente, apenas aproximadamente 5% discordam que este conhecimento é compartilhado. Isso é positivo, pois gera o conhecimento organizacional para a empresa.

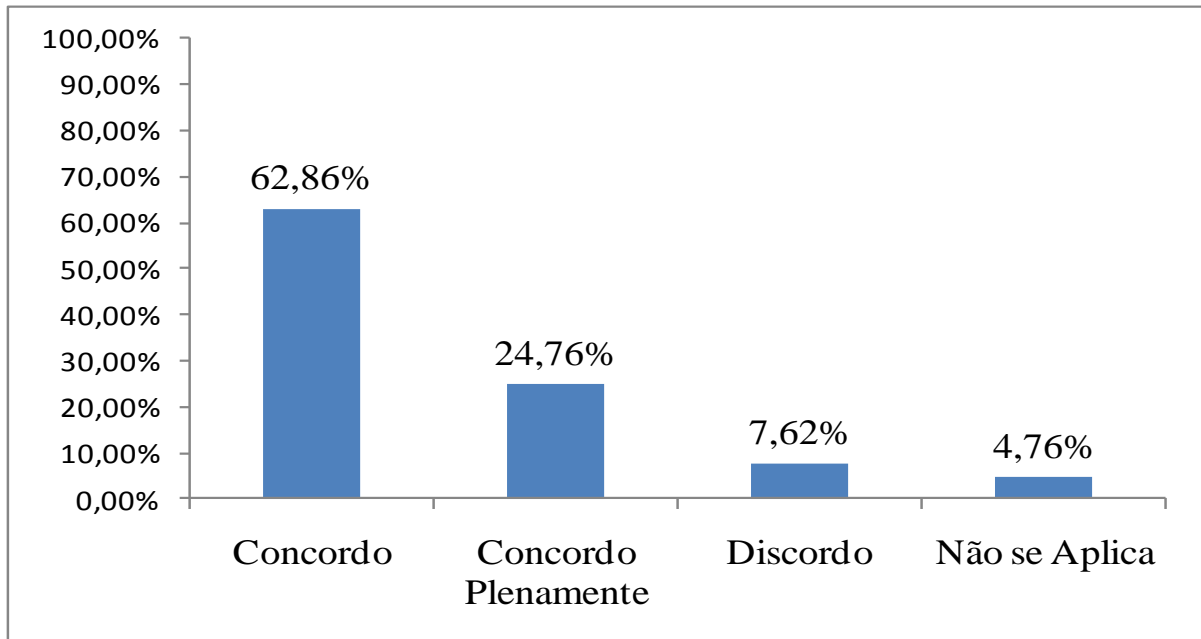


Figura 13 – Existe oportunidade de fazer sugestões a empresa

Aproximadamente 87% dos pesquisados concordam que a empresa adota uma política de que o funcionário se sinta a vontade para dar sugestões para a empresa, novamente esta ação auxilia na criação do conhecimento organizacional, pois por meio das sugestões que os processos podem ser melhorados.

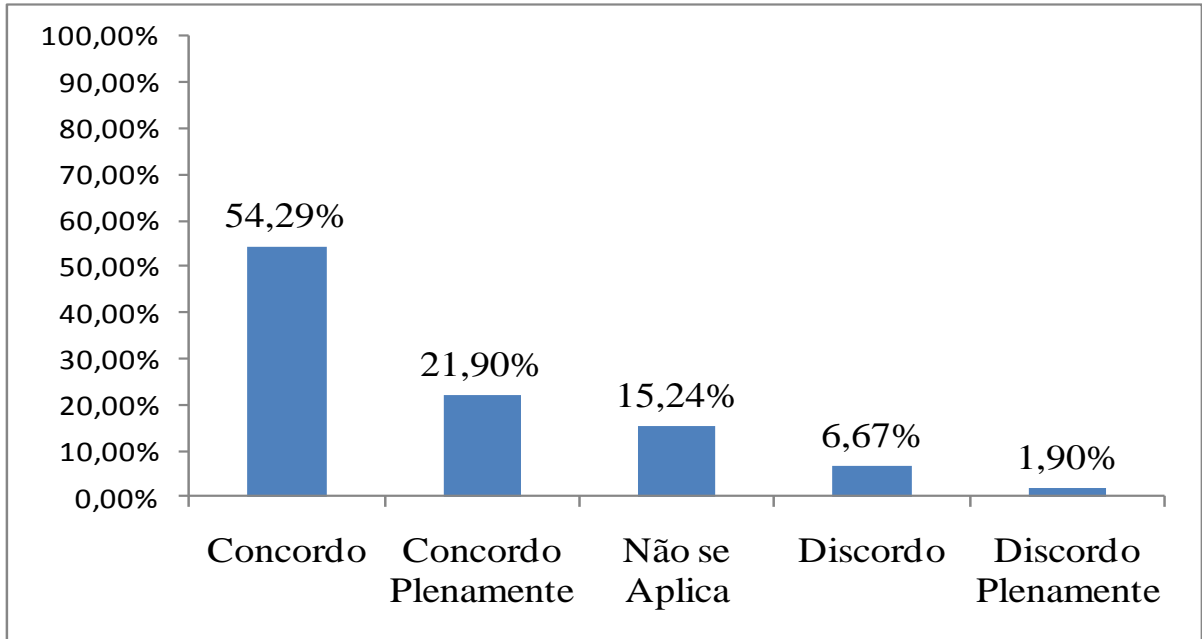


Figura 14 – Existe uma cultura na empresa de compartilhamento do conhecimento

Segundo 54,29% dos pesquisados a empresa adota uma cultura de compartilhamento do conhecimento, esta informação é valiosa, pois com este conceito é possível gerar o novo conhecimento.

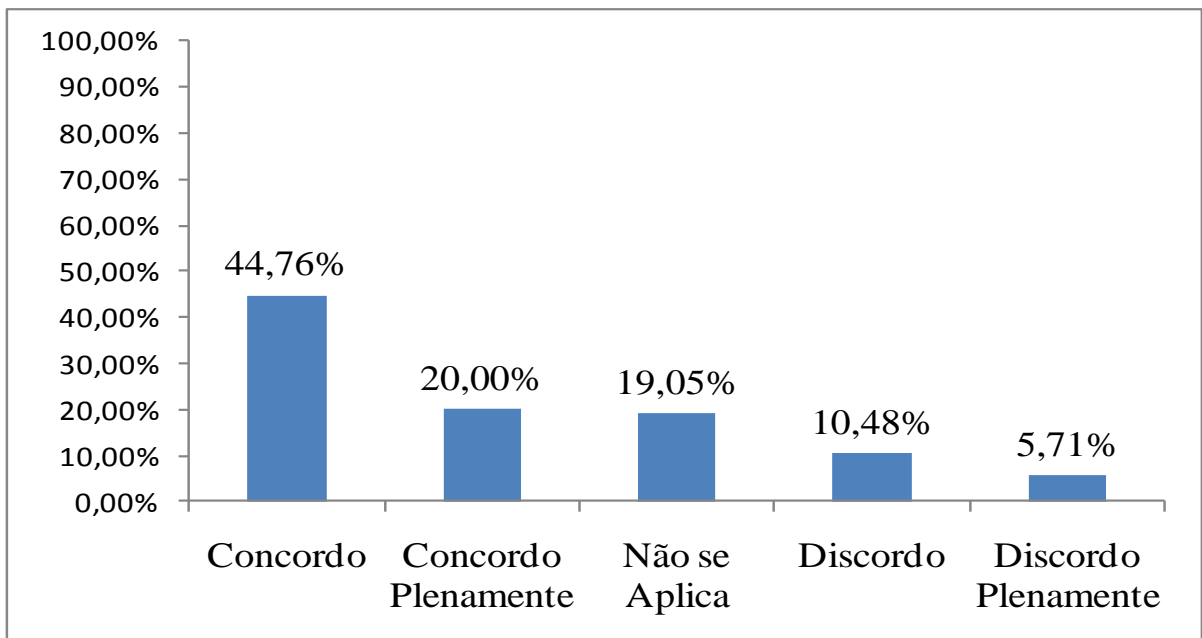


Figura 15 – Existe alguma maneira de trocar informações das suas experiências com os colegas

Analisando a figura 15, identifica-se que aproximadamente 64% dos entrevistados concordam de alguma forma que é possível trocar experiências, porém houve um crescimento do item não se aplica, onde 19% dos entrevistados assinalaram esta opção.

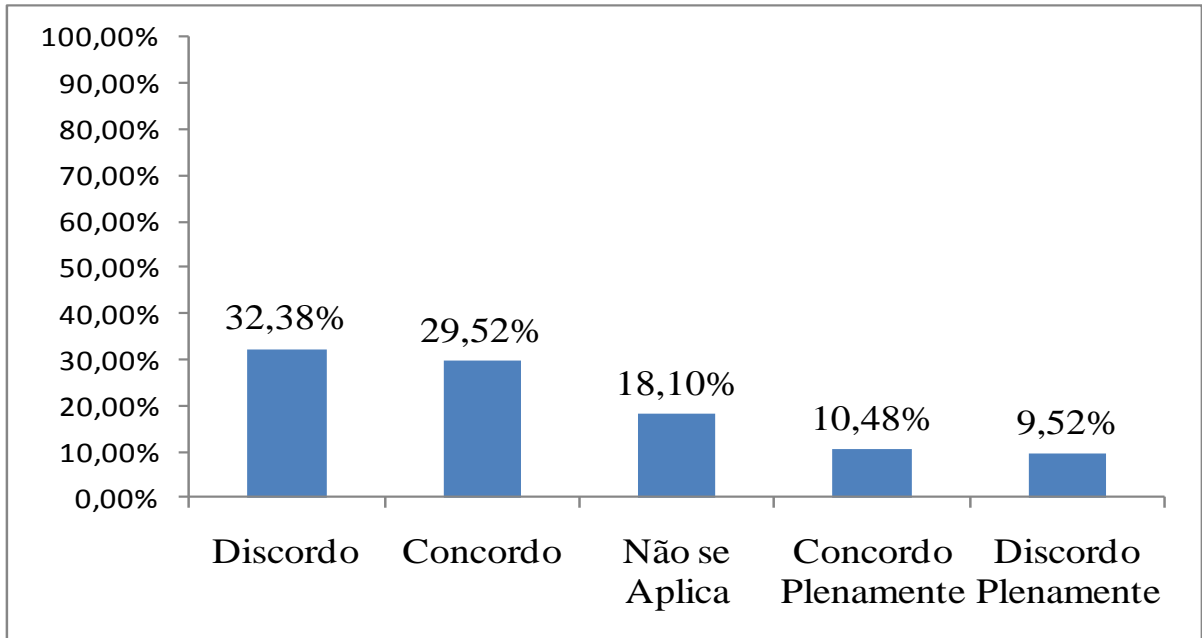


Figura 16 – Há pessoas na empresa que dificultam o compartilhamento do conhecimento

Aproximadamente 41,9% dos recursos discordam de alguma forma que há pessoas na empresa que dificultam o compartilhamento do conhecimento, em contrapartida temos 40% que concordam com esta informação, temos uma porcentagem muito próxima. Para entender melhor se o clima organizacional está influenciando este compartilhamento, seria necessário a aplicação de uma pesquisa para estudar este tema.

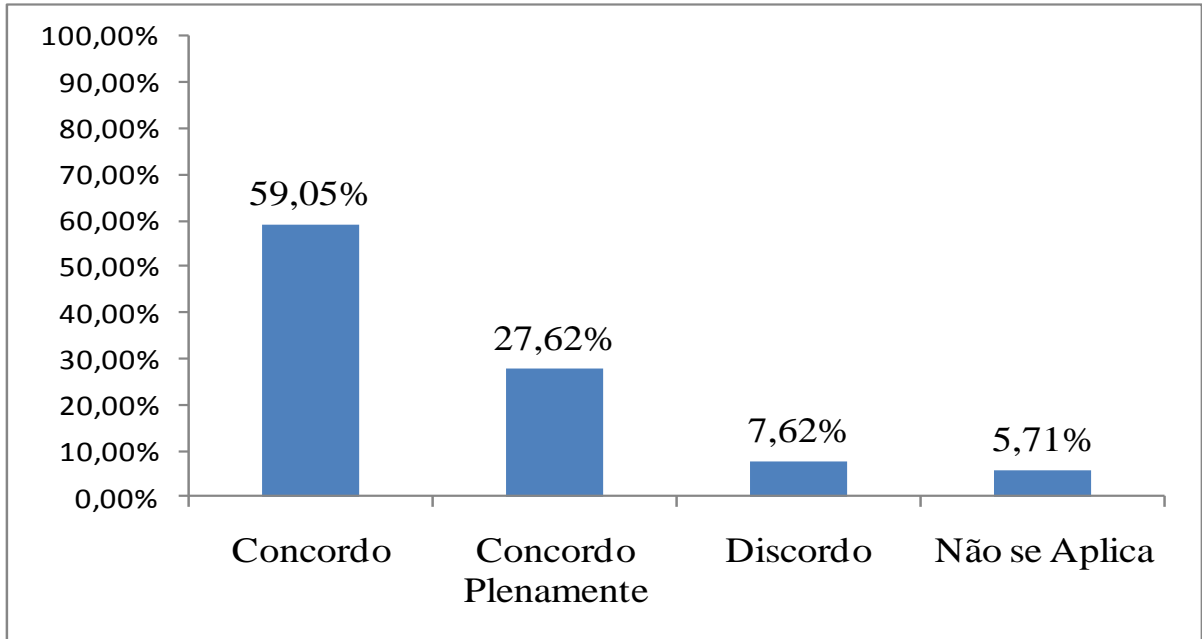


Figura 17 – Há pessoas na empresa que facilitam o compartilhamento do conhecimento

A grande maioria dos entrevistados 86,67% concorda que existem pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento na empresa. Como demonstrado na figura 16 existem muitos recursos que dificultam o compartilhamento do conhecimento, para entender este fenômeno é preciso focar nestes funcionários, já que o compartilhamento do conhecimento é fundamental para se ter uma boa gestão do conhecimento organizacional, porém a abordagem desse tipo de problema não é o objeto de estudo desta monografia.

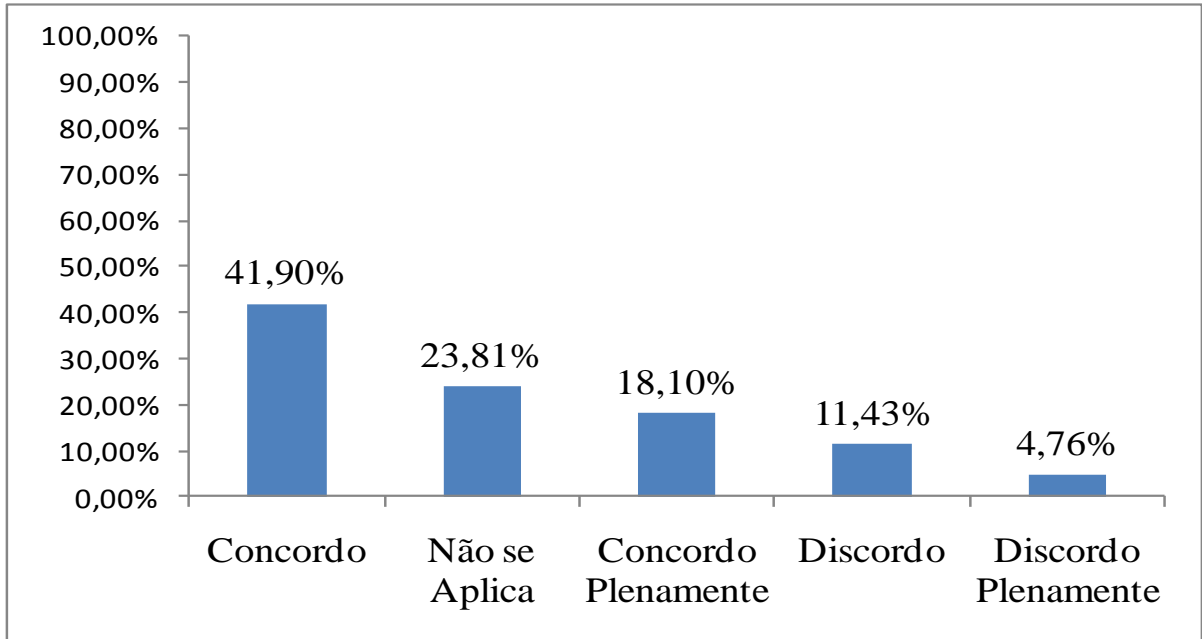


Figura 18 – Existe um sistema de avaliação que estimula o compartilhamento do conhecimento

Segundo 60% dos pesquisados a empresa avalia e estimula o compartilhamento do conhecimento. Como existe uma política de avaliação e compartilhamento, a criação e continuidade do conhecimento organizacional é mais fácil, pois o corpo executivo apoia estas ações.

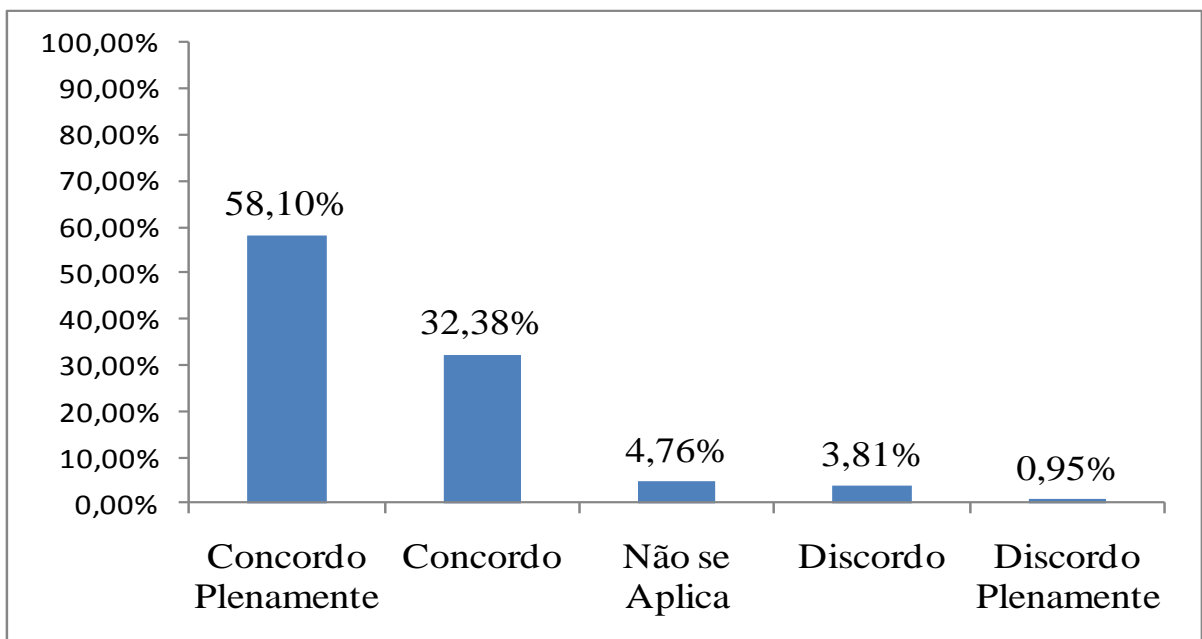


Figura 19 – O feedback ajuda a melhorar o seu conhecimento e atendimento

A grande maioria dos pesquisados cerca de 90% concordam que o feedback ajuda a melhorar o atendimento e o conhecimento. Dentro dos CallCenters esta política é usual, os monitores escutam algumas ligações e pontuam o que pode ser melhorado no atendimento e que conhecimento o especialista precisa adquirir para ter um atendimento melhor.

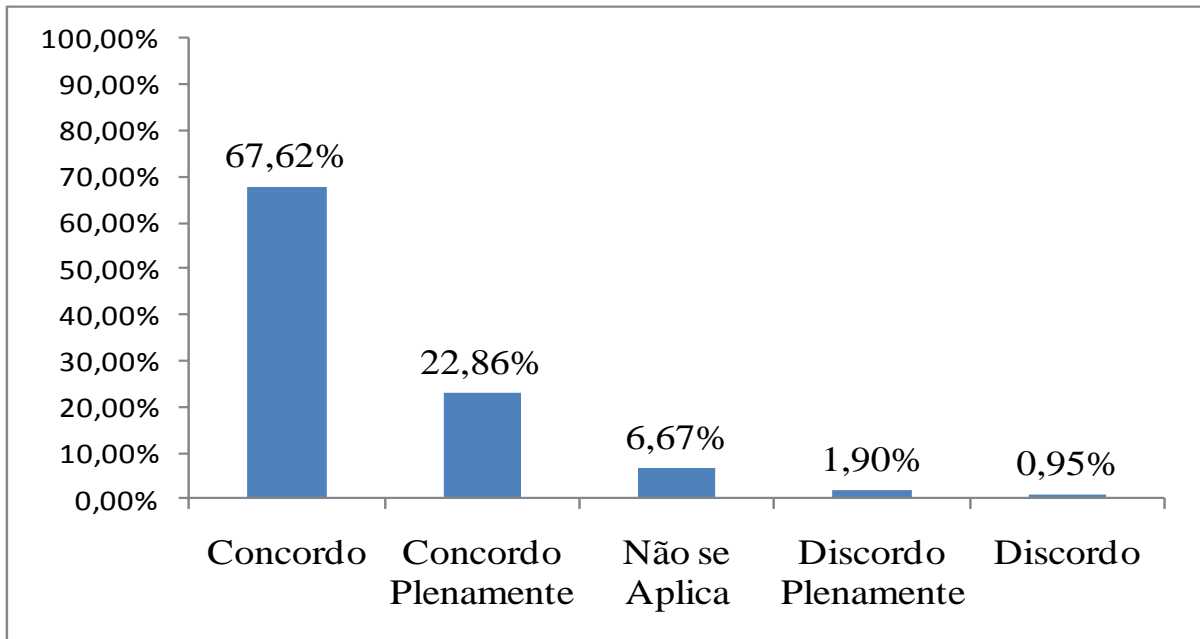


Figura 20 – Existe compartilhamento do conhecimento, mesmo que não estimulado pela empresa

Analisando a figura 20 identificou-se que aproximadamente 90% dos pesquisados acredita que existe uma cultura de compartilhamento do conhecimento, mesmo que não estimulada pela empresa, desta forma a memória organizacional e o conhecimento coletivo estão sendo criados e utilizados.

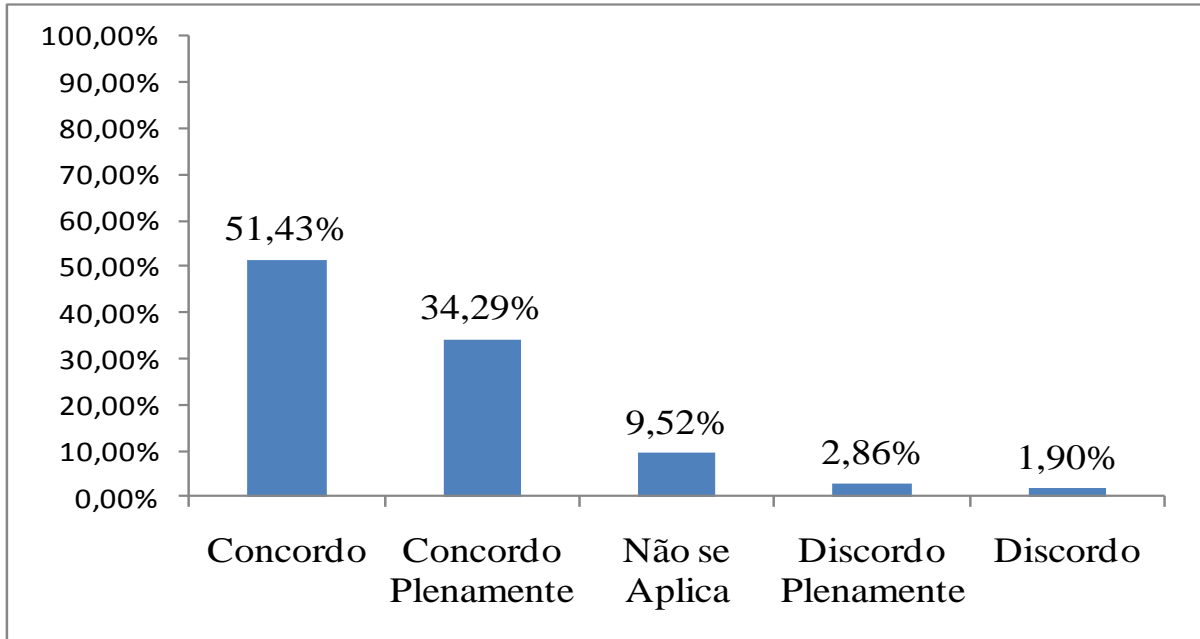


Figura 21 – Durante os treinamentos algum atendente dividiu suas experiências

Como demonstrado na figura 21, 85,72% dos pesquisados afirmam que durante os treinamentos algum atendente dividiu suas experiências, a troca de experiência entre os atendentes é fundamental para o crescimento da memória organizacional.

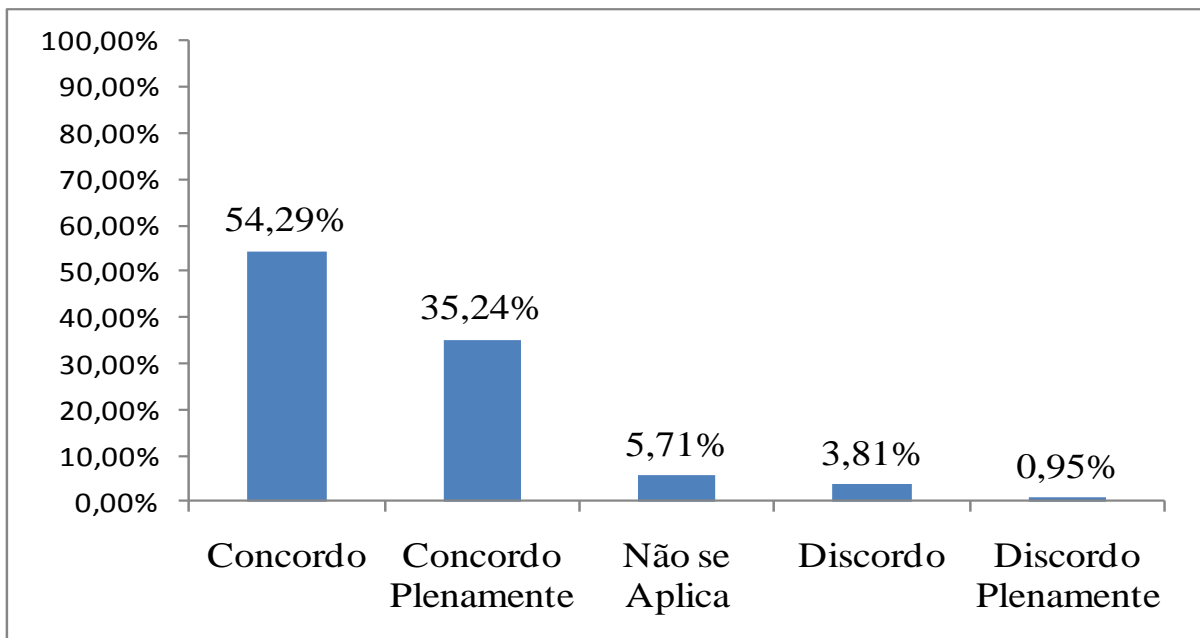


Figura 22 – Durante os treinamentos algum instrutor dividiu suas experiências

Novamente temos uma cultura de troca de experiências entre o instrutor e os atendentes, segundo 89% dos pesquisados esta troca existe, acredita-se que com este compartilhamento além da memória organizacional, a gestão do conhecimento é estimulada.

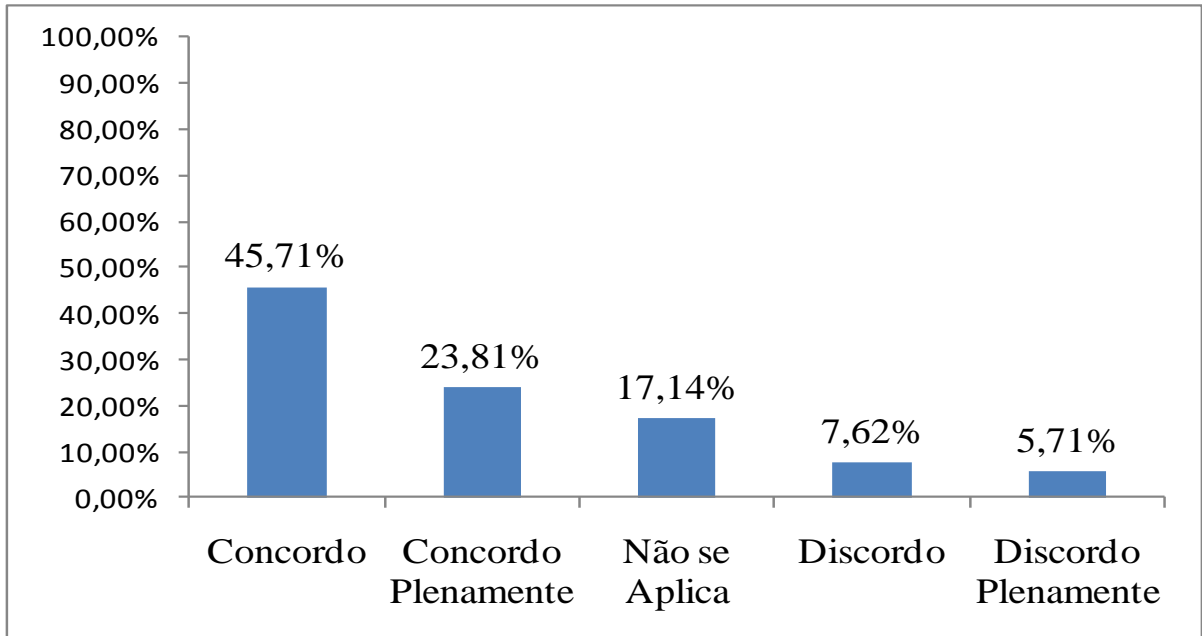


Figura 23 – Os funcionários se sentem confortáveis em comunicar que os colegas não estão compartilhando o conhecimento

Segundo 69,52% dos pesquisados existe abertura na empresa para comunicação de que outros funcionários não estão compartilhando o conhecimento. Esta abertura faz com que os funcionários se sintam responsáveis por compartilhar o conhecimento, até mesmo porque se não fizerem podem ser denunciados aos gestores.

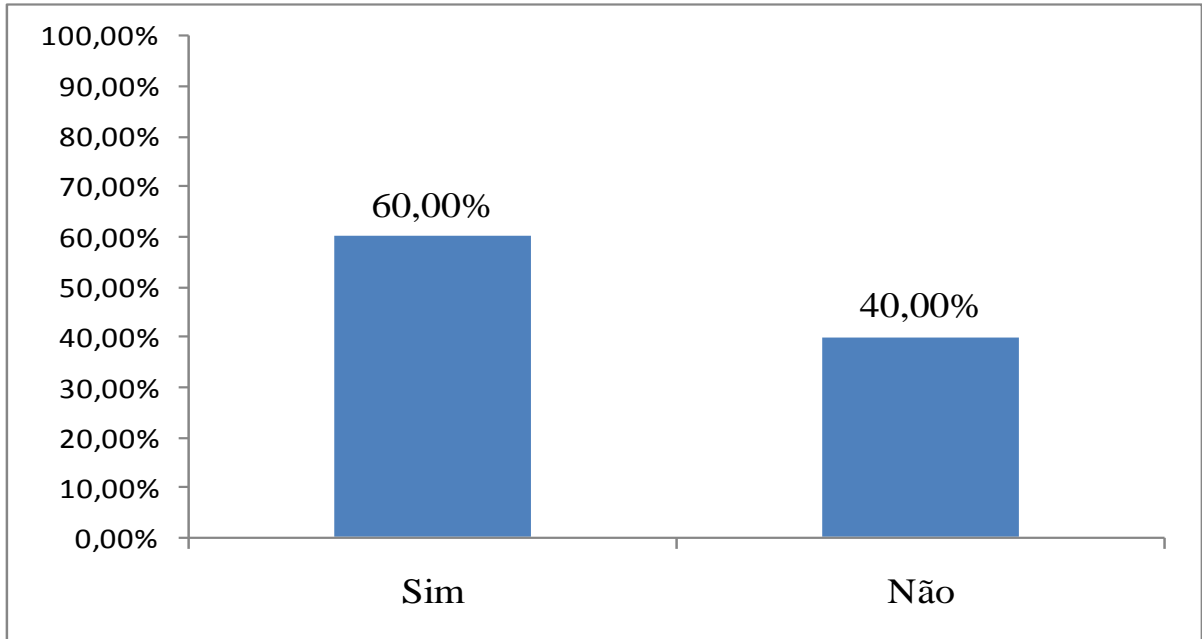


Figura 24 – Existe algum sistema, página web ou arquivo na rede para compartilhar os sucessos e insucessos dos atendimentos

Algumas operações representadas por 60% dos pesquisados afirmam que existe uma forma de registrar os sucessos e insucessos dos atendimentos prestados ao consumidor, é importante que exista alguma forma de formalizar estas informações para que as mesmas possam ser usadas por outros especialistas de atendimento, desta forma será criada também a memória organizacional da empresa. É necessário identificar o porquê estes 40% não têm acesso a estas ferramentas.

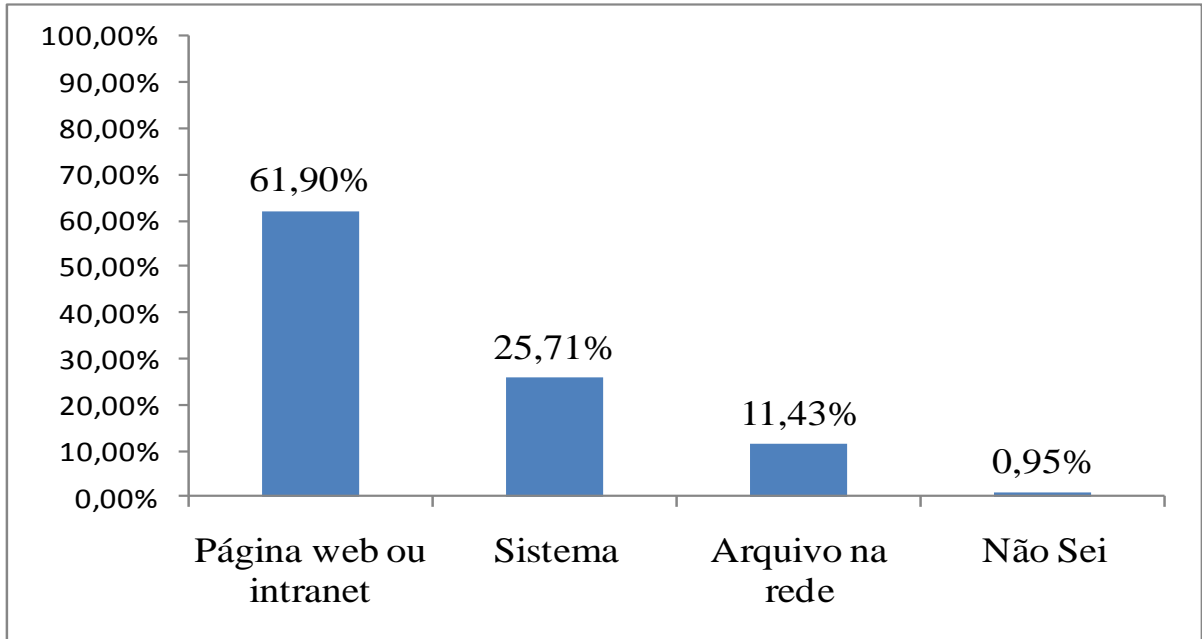


Figura 25 - Qual meio é utilizado

Dos 60% pesquisados que afirmam que utiliza algum meio para formalizar o conhecimento adquirido, 61,90% utilizam página web e ou intranet, 25,71% usam algum sistema e 11,43% um arquivo na rede para formalizar estas informações, embora a empresa não tenha um sistema próprio para gestão do conhecimento, estes outros meios de formalização são importantes para manter a memória organizacional da empresa.

4.3 CAUSAS DA ALTA TAXA DE ROTATIVIDADE

A alta taxa de rotatividade nos Call Center é um fenômeno comum, pois os salários na maioria das vezes são baixos e existe alto nível de stress devido ao número elevado de chamadas que os especialistas de atendimentos devem atender. É prática na maioria das empresas de Call Center possuir um quadro de funcionários imenso para suprir a demanda de diversos clientes. São operações que preenchem vários andares e os funcionários são dispostos de maneira a ocupar o menor espaço possível, as conhecidas “baias” são comumente utilizadas.

Na empresa pesquisada a realidade é um pouco diferente, a TeleTech tem menos clientes do que o normal para empresas de Call Center. O foco da empresa está na qualidade dos serviços prestados, e por isso pratica um salário mais alto do que o do praticado no mercado e possui operações de atendimento com um nível de stress menor, já que envolve relacionamento com o consumidor.

Embora a TeleTech invista na satisfação dos funcionários, já que o salário acaba sendo um atrativo, além dos benefícios como desconto em Universidades, escola de idiomas, etc. Existe a rotatividade dos funcionários. Este cenário é normal devido ao ramo de atividade da Empresa que é Serviços e por mais que o salário seja maior do que o praticado no mercado, existe as pessoas que entram no ramo de Call Center como opção para primeiro emprego ou até mesmo para ter recursos financeiros para pagar a Universidade e após este prazo resolvem migrar para sua área de graduação.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada mostra uma preocupação quanto à implantação da Gestão do conhecimento, as dificuldades encontradas são desde o entendimento e apoio por parte do grupo executivo até a disposição dos indivíduos em partilhar e construir o conhecimento organizacional. Embora o compartilhamento seja o fator principal de preocupação, temos outras lacunas que precisam ser preenchidas e solucionadas, como a predisposição ao aprendizado, este item remete a conhecer os fatores que exercem influência sobre o indivíduo, que pode ser desde o clima organizacional que não é propenso a abertura de oportunidade para o compartilhamento do conhecimento, mesmo que haja uma política de Gestão, como também a própria característica do funcionário que restringi a sua disposição a adoção de práticas da gestão do conhecimento.

O aumento na taxa de rotatividade das empresas tem aspectos positivos e negativos. Os investimentos nas contratações, treinamentos e a falta de recursos por determinado período até que o novo recurso esteja preparado são aspectos negativos, em contrapartida, com estes desligamentos abre-se a possibilidade de captar novos recursos tão capazes quanto os que saíram e ainda há a oportunidade de introduzir novos conceitos e idéias que estes recursos trazem de outras experiências, a organização pode tirar proveito deste conhecimento e experiência, dependendo do poder de inovação pode-se até mudar a forma de como um processo era conduzido.

Como forma de minimizar os impactos negativos é necessário possuir uma política de gestão do conhecimento bem estrutura e com garantia de usabilidade, desta forma a gestão do

conhecimento incentivará que cada indivíduo compartilhe com os outros funcionários o seu conhecimento, criando assim o Conhecimento Organizacional.

O objetivo geral da pesquisa de entender a influência do conhecimento individual na criação da memória organizacional da empresa TeleTech foi alcançado, já que foi constatado que embora a empresa tenha sistemas que auxiliem o compartilhamento do conhecimento, os mesmos não são ferramentas próprias para este fim, e que os atendentes conseguem contribuir para a memória organizacional de forma informal, por meio de compartilhamento de informações e não utilizando processos que são totalmente documentados.

Os objetivos específicos de analisar se a rotatividade no quadro de funcionários influencia na memória organizacional da empresa foram respondidos, uma vez que as informações pesquisadas foram apresentadas no decorrer do capítulo 4. Analisando os dados fica claro todos os componentes da memória organizacional são compartilhados de maneira informal que embora tenha impacto o mesmo pode ser remediado devido a este compartilhamento.

O segundo objetivo se referia à análise de portais corporativos para armazenamento do conhecimento organizacional, que foram dispostas no desenvolvimento da fundamentação teórica do capítulo 3. Identificado que o uso de portais corporativos é uma das opções de fácil implantação e administração, se tornando uma ótima opção para as organizações.

O terceiro objetivo era avaliar o processo de compartilhamento do conhecimento na empresa TeleTech e este foi cumprido por meio das respostas aos questionários. O compartilhamento é feito durante os treinamentos no módulo carona, onde o novo contratado faz escuta das ligações em conjunto com o especialista com mais experiência, desta forma, é feito o compartilhamento das informações. É possível acessar também via intranet em algumas operações e em outras por meio de sistemas de CRM a vivência dos atendimentos mais críticos, além das informações pertinentes a processos.

Durante o desenvolvimento do modelo proposto, algumas oportunidades para trabalhos futuros foram identificadas. São elas: Analisar a rotatividade do quadro de funcionários de outros Call Centers, com o objetivo de verificar as principais causas para estes desligamentos e desenvolver um estudo de caso com o uso de um portal corporativo para analisar se após a implantação a gestão do conhecimento será utilizada de forma mais formal pela empresa pesquisada.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: CONHECIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

1. Qual a sua idade?

- | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 18 a 20 anos | <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos | <input type="checkbox"/> 46 a 50 anos |
| <input type="checkbox"/> 21 a 25 anos | <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos | <input type="checkbox"/> 51 a 55 anos |
| <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos | <input type="checkbox"/> 41 a 45 anos | <input type="checkbox"/> Maior de 56 anos |

2. Qual o tempo na atual profissão?

- | | | |
|--|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Menos 6 meses | <input type="checkbox"/> 7 a 12 meses | <input type="checkbox"/> 1 a 2 anos |
| <input type="checkbox"/> 2 a 3 anos | <input type="checkbox"/> 4 a 5 anos | <input type="checkbox"/> 6 a 8 anos |
| <input type="checkbox"/> 8 a 10 anos | <input type="checkbox"/> 10 a 12 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 12 anos |

3. Tempo de trabalho na TeleTech?

- | | | |
|--|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Menos 6 meses | <input type="checkbox"/> 7 a 12 meses | <input type="checkbox"/> 1 a 2 anos |
| <input type="checkbox"/> 2 a 3 anos | <input type="checkbox"/> 4 a 5 anos | <input type="checkbox"/> 6 a 8 anos |
| <input type="checkbox"/> 8 a 10 anos | <input type="checkbox"/> 10 a 12 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 12 anos |

4. Qual o seu grau de formação?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto | <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo |
| <input type="checkbox"/> Superior em Curso | <input type="checkbox"/> Superior Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Superior Completo | <input type="checkbox"/> Pós-Graduação em curso |
| <input type="checkbox"/> Pós-Graduação incompleto | <input type="checkbox"/> Pós-Graduação completo |

5. Qual a sua função?

Especialista de Atendimento

Analista de relatórios

Analista de processos

Monitor

Supervisor

Indique o grau de concordância de acordo com o quadro abaixo:

1 – Discordo Plenamente
2 – Discordo
3 – Não se Aplica
4 – Concordo
5 – Concordo Plenamente

1. A experiência e o conhecimento adquirido nesta função são documentados de alguma forma.

1 2 3 4 5

2. O conhecimento dos funcionários mais antigos é repassado aos funcionários novos.

1 2 3 4 5

3. Quando o funcionário sai da empresa ou é promovido, ele evidencia o seu conhecimento de alguma forma.

1 2 3 4 5

4. Com a saída de algum funcionário, você se sente prejudicado em relação às informações que este funcionário detinha.

1 2 3 4 5

5. A saída de algum funcionário prejudicou o atendimento prestado ao consumidor.

1 2 3 4 5

6. Existe oportunidade de compartilhar seu conhecimento com os outros funcionários e capturar as experiências vivenciadas por eles.

1 2 3 4 5

7. Existe oportunidade de dar sugestões a empresa.

1 2 3 4 5

8. Existe uma cultura na empresa de compartilhamento do conhecimento.

1 2 3 4 5

9. Existem eventos, reuniões ou alguma maneira de trocar informações sobre as suas experiências com os seus colegas de trabalho.

1 2 3 4 5

10. Há pessoas na empresa que dificultam o compartilhamento do conhecimento.

1 2 3 4 5

11. Há pessoas na empresa que facilitam o compartilhamento do conhecimento.

1 2 3 4 5

12. Existe um sistema de avaliação que estimula o compartilhamento do conhecimento.

1 2 3 4 5

13. O feedback ajuda a melhorar o seu conhecimento e atendimento.

1 2 3 4 5

14. Existe compartilhamento do conhecimento entre os funcionários, mesmo que não estimulado pela empresa.

1 2 3 4 5

15. Durante os treinamentos algum atendente dividiu suas experiências.

1 2 3 4 5

16. Durante os treinamentos algum instrutor dividiu suas experiências.

1 2 3 4 5

17. No seu ambiente de trabalho, se sente confortável em comunicar ao superior que os outros colegas não estão compartilhando o conhecimento adquirido.

1 2 3 4 5

18. Existe algum sistema, página web ou arquivo na rede da empresa que seja possível compartilhar os sucessos e insucessos no atendimento ao consumidor.

Sim

Não

19. Se existe, qual o meio utilizado.

Sistema

Página web ou intranet

Arquivo na rede

Outros: Qual: _____

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M.T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas, tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002
- BOAR, Bernard H. **Tecnologia da Informação**: A arte do planejamento estratégico. São Paulo: Berkeley, 2002.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, Andre. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.,2002
- CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Campus, 1998.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Editora Senac São Paulo: 2003.
- DAVENPORT, Thomas H; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim (Colab.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DAVENPORT, Thomaz H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Editora Campus. Rio de Janeiro: 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 4. Ed. São Paulo: Futura, 2001
- DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto Lima (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

FIGUEIREDO, SP **Gestão do Conhecimento**: Estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005

FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA, Moacir de Miranda, Jr. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. Ed., 6. Tiragem São Paulo: Atlas, 1997

GOTARDO, João Aparecido. **A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras**: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado pelo PPGEP orientador; Neri Dos Santos Dr.. Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis: Ed. do autor, 2000

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

HEY, Jonathan. **The data, information, knowledge, Wisdom Chain**: The Metaphorical link. Disponível em

[HTTP://ioc.unesco.org/Oceanteacher/OceanTeacher2/02_InfTchSciCmm/DIKWchain.pdf](http://ioc.unesco.org/Oceanteacher/OceanTeacher2/02_InfTchSciCmm/DIKWchain.pdf)

Acesso em: 12/01/2011

JOHANSSON, Johny K.; NONAKA, Ikujiro. **Determinação**: a fórmula japonesa de fazer marketing. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, E. V., MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991

PMI (Project Management Institute) – PMBOK - **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK® - (2008))** – 4ª Edição – EUA: PMI Book Service Center, 2008

MONTEIRO, Ana Maria M. **A Era do Relacionamento:** Call Center, Contact Center, Telemarketing. São Paulo: Fênix Edições Ltda., 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa.**

Editora Campus, 3. Rio de Janeiro, 1977

PROBST, G. **Gestão do Conhecimento:** Os Elementos Construtivos do sucesso.

Porto Alegre: Bookman, 2002

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento:** Ativando Indivíduos, Grupos e Organizações.

São Paulo: Saraiva, 2007

SANTOS, A.R. dos. (Org). **Gestão do Conhecimento:** Uma Experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001

REYNOLDS, H.; KOULOPOULOS, T. (1999). **Enterprise knowledge has a face.**

Intelligent Enterprise, v.2, n 5. Disponível em: <

http://www.intelligententerprise.com/db_area/archives/1999/993003/feat1.shtml

Acesso em: 15/11/2010

ROWLEY, Jeniffer. **What is Knowledge Management. Library Management.** V.20, MCB

University Press, 1999

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento:** Ativando Indivíduos, Grupos e Organizações.

São Paulo: Saraiva, 2007

SENGE, P. M.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.;ROSS, R.B.; SMITH, B.J.. **A quinta**

disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Qualitymark Ed., Rio de Janeiro, 2000

SIQUEIRA, Ethevaldo. 2015: **Como viveremos:** o impacto das tecnologias da informação e da comunicação na vida humana, na próxima década, segundo a visão de 50 famosos cientist.

2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 333

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora Negócio, 2000.

TERRA, José C. C.; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

THIEL, E.E.. **Proposta de Modelo de Implantação de um Projeto de Gestão do Conhecimento com Base em Processos Organizacionais.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Osmar Possamay Dr.. Florianópolis: Ed. do autor, 2002.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Sugestão de Leitura

Site Wikipédia. Disponível em:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Principal>

Acesso: 15/07/2011

Construindo o conceito de Competência. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf

Acesso: 01/05/2010

Uma análise crítica do termo “organizações intensivas em conhecimento”

Disponível em: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/124/86>

Acesso: 01/05/2010

O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado

Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/147/14702004.pdf>

Acesso: 01/05/2010

Influência da Cultura Organizacional na Gestão e Compartilhamento do Conhecimento

Disponível em: <http://www.giuliano.eti.br/pitagoras/gc/artigos/02artgpo.pdf>

Acesso: 01/05/2010

Gestão do conhecimento: pesquisas realizadas e novas oportunidades

Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530353_7176.pdf

Acesso: 01/05/2010

Gestão do conhecimento: Visão de indivíduos e organizações no Brasil

Disponível em: <http://www.uff.br/ppgci/editais/tese%20regina%20cianconi.pdf>

Acesso: 01/05/2010