



ADNAN DA COSTA LANÇONI

**ANÁLISE DAS TÉCNICAS E FERRAMENTAS
DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS
EMPRESAS INCUBADAS NA INCUBADORA
DE BASE TECNOLÓGICA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**

**LAVRAS – MG
2012**

ADNAN DA COSTA LANÇONI

**ANÁLISE DAS TÉCNICAS E FERRAMENTAS
DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS
EMPRESAS INCUBADAS NA INCUBADORA
DE BASE TECNOLÓGICA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**

Monografia apresentada ao Colegiado do
Curso de Sistemas de Informação, para a
obtenção do título de Bacharel em
Sistemas de Informação.

Orientadora

Ana Alice Vilas Boas

Coorientador

André Luiz Zambalde

**LAVRAS – MG
2012**

Adnan da Costa Lançoni

**ANÁLISE DAS TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS
INCUBADAS NA INCUBADORA DE BASE
TECNOLÓGICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
LAVRAS**

Monografia de graduação apresentada ao
Colegiado do Curso de Sistemas de
Informação, para obtenção do título de
Bacharel em Sistemas de Informação.

APROVADA em 6 de novembro de 2012.

Ana Paula Piovesan Melchiori

André Grützmann



Ana Alice Vilas Boas (Orientador)

André Luiz Zambalde (Co-Orientador)

LAVRAS-MG

2012

A minha família e a minha namorada, cujo amor, carinho, paciência, estímulo e dedicação têm sido fundamentais em minha vida e, em especial no desenvolvimento deste trabalho.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Ciências da Computação (DCC), pela oportunidade concedida para a realização da graduação.

Aos professores do Departamento de Ciência da Computação e do Departamento de Administração e Economia, pelos ensinamentos transmitidos e harmoniosa convivência.

A professora Dr. Ana Alice Vilas Boas pela orientação, paciência, amizade, dedicação e seus ensinamentos que foram de grande relevância para a realização deste trabalho e meu crescimento pessoal e profissional.

As empresas da Inbatec, e a Gerente Operacional/ Administrativa, Manuela Botrel, pela abertura de espaço e apoio no desenvolvimento do trabalho.

Aos amigos Carla Evaristo, Katia Lumi, Luiz Faleiro, Rômulo Soares, Sandra Rodrigues e Wesley Rosa, pela preciosa ajuda durante a graduação.

“O sucesso é uma consequência e não um objetivo.”
Gustave Flaubert

RESUMO

O objetivo principal desse trabalho foi identificar as técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento que as empresas incubadas na Universidade Federal de Lavra- UFLA utilizam para auxiliarem a gestão do negocio. Para a elaboração deste estudo analisou-se as praticas de Gestão do Conhecimento nas empresas incubadas. Foi realizada uma pesquisa exploratória/descritiva onde, primeiramente aplicou-se um questionário junto a técnicos e gerentes das empresas. Posteriormente realizou-se a análise de dados e um aprofundamento quanto as práticas e ferramentas para Gestão do conhecimento. Constatou-se que, embora existam várias iniciativas para a criação e compartilhamento do conhecimento, poucas são as empresas que empregam efetivamente estas práticas e ferramentas. Em suma, observou-se que há preocupação com o conhecimento, mas muito pouco se faz, estruturalmente, para se criar, distribuir e reter_conhecimentos relevantes. Portanto, sugere-se que as empresas incubadas adotem práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, tais como, software de Inteligência de negócios a fim de dinamizar seu processo de assimilação de novos conhecimentos.

Palavras - chaves: Gestão do Conhecimento, Administração de Recursos Humanos e Ferramentas.

ABSTRACT

The main objective of this study was to identify the techniques and tools of knowledge management companies incubated at Universidade Federal de Lavra - UFLA use to assist the management of the business. To prepare this study we analyzed the practices of Knowledge Management in the incubated companies. We performed an exploratory / descriptive where first applied a questionnaire to coaches and managers of companies. Later there was the data analysis and deepening as the practices and tools for knowledge management. It was found that, although there are several initiatives for the creation and sharing of knowledge, there are few companies that actually employ these practices and tools. In short, it was noted that there is concern with knowledge, but very little is done structurally to create, distribute and retain relevant knowledge. Therefore, it is suggested that the incubated companies adopt practices and knowledge management tools such as Business Intelligence software in order to streamline the process of assimilation of new knowledge.

Keywords: Knowledge Management, Human Resource Management and Tools.

LISTA DE FIGURAS

ILUSTRAÇÃO 1-O PROCESSO DE GERAÇÃO DO CONHECIMENTO	27
ILUSTRAÇÃO 2- BLOG DA EMPRESA E	78
ILUSTRAÇÃO 3- REDE SOCIAL DA EMPRESA A.....	80
ILUSTRAÇÃO 4- REDE SOCIAL DA EMPRESA B	81
ILUSTRAÇÃO 5- REDE SOCIAL DA EMPRESA E	81
ILUSTRAÇÃO 6- RECURSO WIKI UTILIZADO.....	83
ILUSTRAÇÃO 7- FERRAMENTA DE CRM	84

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- COMPONENTES DE MUDANÇAS DA ORGANIZAÇÃO BASEADA NO DESEMPENHO.	40
QUADRO 2 - MATRIZ DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS	43
QUADRO 3 - MATRIZ DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA EMPRESA A	67
QUADRO 4 - MATRIZ DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA EMPRESA B	68
QUADRO 5- MATRIZ DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA EMPRESA C	69
QUADRO 6- MATRIZ DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA EMPRESA D	70
QUADRO 7- MATRIZ DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA EMPRESA E	71
QUADRO 8- MATRIZ DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA EMPRESA F.....	72
QUADRO 9- MATRIZ DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA EMPRESA G.....	73
QUADRO 10- MATRIZ DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA EMPRESA H.....	74

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- MICROEMPRESAS INSTALADAS NA INBATEC.....	58
TABELA 2- ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES	58
TABELA 3- FREQUÊNCIA DO TREINAMENTO	59
TABELA 4- PRÁTICAS UTILIZADAS PARA O AUMENTO DO CONHECIMENTO	59
TABELA 5- CLASSIFICAÇÃO DE TREINAMENTO	60
TABELA 6- INTUITO DO TREINAMENTO.....	60
TABELA 7- FUNÇÕES DE MAIOR NECESSIDADE DE TREINAMENTO	61
TABELA 8- AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO	61
TABELA 9- TÉCNICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	63
TABELA 10- TÉCNICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO A SEREM IMPLEMENTADAS.....	64
TABELA 11- FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO QUE SÃO UTILIZADAS.....	65
TABELA 12- FERRAMENTAS QUE SERÃO IMPLANTADAS NOS PRÓXIMOS 12 MESES	66
TABELA 13- CLASSIFICAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	75

LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
DCC	Departamento de Ciência da Computação
GC&I	Gestão do Conhecimento e Informação
GC	Gestão do Conhecimento
INBATEC	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal de Lavras
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
RH	Recursos Humanos
SAC	Central de Atendimento a Clientes
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UFLA	Universidade Federal de Lavra

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	21
2 REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
2.2 O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
2.2.1 <i>Gestão das Competências</i>	30
2.2.2 <i>Gestão do Capital Intelectual</i>	31
2.2.3 <i>Aprendizagem Organizacional</i>	33
2.2.4 <i>Inteligência Empresarial (IE)</i>	35
2.2.5 <i>Educação Corporativa</i>	38
2.3 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	40
2.3.1 <i>Técnicas de Gestão do Conhecimento</i>	41
2.3.2 <i>Ferramentas de Gestão do Conhecimento</i>	47
2.4 INCUBADORA E INCUBAÇÃO DE EMPRESAS.....	51
2.4.1 <i>Tipos de incubadoras de empresas</i>	51
2.4.2 <i>Incubadora de empresas de base tecnológica</i>	52
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	53
3.1 O UNIVERSO E A POPULAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.1.1 <i>Local da Pesquisa</i>	54
3.1.2 <i>Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal de Lavras – Inbatec</i>	54
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	56
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	57
4.1 PROCESSO DE TREINAMENTO E GERAÇÃO DO CONHECIMENTO	58
4.2 PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	62
4.3 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO- DESCRIÇÃO DE USO	75
4.3.1 <i>Intranet</i>	75
4.3.2 <i>Serviço de Atendimento ao Cliente</i>	76
4.3.3 <i>Blog</i>	77
4.3.4 <i>Chat</i>	79
4.3.5 <i>Redes Sociais</i>	79
4.3.6 <i>Mapas Mentais</i>	82
4.3.7 <i>Fórum</i>	82
4.3.8 <i>Wiki</i>	82
4.3.9 <i>CRM</i>	83
4.3.10 <i>Videoconferência</i>	84
5 CONCLUSÕES	86

REFERÊNCIAS	88
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	93

1 INTRODUÇÃO

Segundo Teixeira Filho (2001), no contexto de Gestão do Conhecimento, a Administração de Recursos Humanos (ARH) tem um papel fundamental e precisa assumir um posicionamento ativo. Em virtude disso, a Administração de Recursos Humanos vem sofrendo mudanças para se adaptar as novas exigências da Era do Conhecimento.

Uma das características desta era é que os recursos tangíveis (equipamentos, imóveis, etc.) estão sendo substituídos por riquezas intangíveis (pessoas, informação, competências, *know-how*, etc.) (TEIXEIRA FILHO, 2001). Sendo estes difíceis de serem contabilizados e gerenciados, porém considerados como fator de competitividade, por possuírem valores e estes são difíceis de serem copiados.

Segundo Coutinho (2009), outra característica desta era é o excesso de informações que são passadas para as empresas, e para que estas não sejam desperdiçadas, as organizações necessitam utilizar recursos para que as mesmas possam ser transformadas em conhecimentos.

Diante deste mercado globalizado e competitivo as empresas precisam passar por constantes atualizações, tanto no que diz respeito à adoção de novas tecnologias quanto em relação à implementação de novos modelos de gestão.

Apesar dos passos dados serem diferentes de uma empresa para outra, a Gestão do Conhecimento tem sido adotada como uma importante estratégia de gerenciamento (TEIXEIRA FILHO, 2001). Por outro lado, a prática ainda tem demonstrado que mesmo com toda a discussão e entendimento da nova concepção de Administração de Recursos Humanos nas organizações, os modelos ainda demonstram certa fragilidade em sua aplicação (LOCHA & ASHLEY, 2008) principalmente no que se refere ao compartilhamento do conhecimento.

Para que o compartilhamento ocorra, as organizações precisam utilizar ferramentas tecnológicas por onde as informações irão trafegar, bem como criar meios que façam as pessoas se sentirem à vontade no ambiente de trabalho a usarem os canais destinados a geração do conhecimento.

Segundo Rosini (2003), o papel a ser desempenhado pela tecnologia da informação é estratégico, devendo ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo. Atualmente, as ferramentas colaborativas mais utilizadas são: redes e mídias sociais, blogs corporativos, chats, wiki e intranet.

Entretanto, as empresas precisam reconhecer que a tecnologia cria a estrutura capaz de apoiar as ferramentas e as iniciativas do conhecimento, porém representa apenas um sistema de distribuição e armazenamento de o conhecimento. O mais importante é criar e manter uma cultura de aprendizagem e o intercambio de conhecimentos entre todas as camadas da empresa, visto que o conhecimento tem origem nas pessoas e nas interações entre elas. Nesse sentido, o maior desafio para as organizações está no processo de criação de contextos facilitadores para a disseminação do conhecimento.

O objetivo principal desse trabalho foi identificar as técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento que as empresas incubadas na Universidade Federal de Lavra- UFLA utilizam para auxiliarem a gestão do negocio. Para a elaboração desta pesquisa adotou-se a metodologia exploratória/descritiva que, através da aplicação de questionários e avaliação documental foram levantados dados sobre as práticas de Gestão do Conhecimento e Treinamento nas empresas selecionadas.

As seções abordadas no presente trabalho são: i) referencial teórico, contendo informações de embasamento científico sobre o tema discutido; ii) metodologia, explicando como foi o desenvolvimento do trabalho e a ferramenta utilizada; iii) resultados e discussões, contendo os resultados alcançados através

da análise feita; iv) conclusões, relatando todas as conclusões obtidas a partir do estudo e da análise; v) referências bibliográficas utilizadas; vi) material de coleta de dados aplicado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Por muito tempo a Administração de Recursos Humanos atuou nas empresas como um suporte operacional que se resumia nas atividades de admissão, pagamento e à demissão (GOMES, 2008). Ou seja, suas atividades estavam limitadas as partes burocráticas e de controle, cujas obrigações das empresas esta descrita nas leis.

Com o passar do tempo as organizações ao invés de averiguar somente a questão do rendimento dos funcionários começaram a exigir dos mesmos referências de trabalhos anteriores, documentação e outras habilidades. Surgindo então a figura do “Chefe Pessoal”, funcionário este que tem o dever de conhecer as leis trabalhistas, com o intuito de evitar problemas com o empregador (JUBILATO, 2006).

Na década de 1980, a Administração de Recursos Humanos sofreu grandes modificações (GOMES, 2008). Foi nesta década que surgiu a designação de Gestão de Recursos Humanos em função das preocupações com a Gestão de Pessoas, assumindo assim um papel estratégico na organização e afastando-se do caráter mais administrativo e operativo.

A Gestão de Pessoas se diferencia da Administração de Recursos Humanos pelo fato de se dedicar à gestão de aspectos administrativos que envolvem o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração e a gestão de forma global (VILAS BOAS & ANDRADE, 2009). Participando assim dos processos decisórios e dos processos críticos de mudança organizacional. Pois, atualmente, as empresas que se preocupam com seu capital intelectual e sabem da importância dos colaboradores para alcançar suas metas e se manterem no mercado altamente competitivo valorizam mais as práticas de Gestão de Pessoas, como o treinamento e o desenvolvimento de pessoas.

Segundo Gomes (2008), a Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas influencia quatro níveis distintos:

- **Social** – contribui para o bem-estar social, respondendo às necessidades e desafios da comunidade;
- **Organizacional** – gere pessoas como meio de atingir os objetivos da própria organização que garantem a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento;
- **Funcional** – promove uma articulação de funções que maximiza o aproveitamento do potencial individual;
- **Individual** – auxilia as pessoas na obtenção dos seus objetivos individuais e no alcance da satisfação.

Segundo o mesmo autor, os objetivos da Gestão de Recursos Humanos resumem-se em quatro dimensões gerais:

- Intermediar a relação entre Empresa e Empregados;
- Diminuir a ocorrência e as consequências de conflitos internos;
- Aperfeiçoar a eficiência da intervenção humana nos processos;
- Atrair, reter e desenvolver as melhores pessoas.

Segundo Locha & Ashley (2008, p.3).

O reconhecimento da força de trabalho como essencial para garantir o sucesso da empresa, traz para a área de RH a grande responsabilidade de estar presente como órgão de assessoria aos gestores e toda a equipe, gerando e mantendo o conhecimento organizacional, ou seja, promovendo ações e utilizando modelos de gestão para atração, desenvolvimento e manutenção dos talentos da organização.

Tendo em vista este cenário, as empresas estão revisando seus modelos de gestão para sobreviverem e se tornarem competitivas no mercado. Um dos modelos que tem sido adotado como uma importante estratégia de gerenciamento destas empresas é a Gestão do Conhecimento.

2.1 Gestão do conhecimento

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 1990 e para compreender o seu significado é de suma importância compreender o conceito de dado, informação e conhecimento. A seguir apresentaremos algumas abordagens de autores que trataram do tema.

Para uma empresa, dados são elementos básicos que descrevem precisamente algo ou evento. Os dados por si só não possuem importância e significado. Entretanto, estes dados, bem organizados são a matéria prima para a geração da informação (PRUSAK; DAVENPORT, p.2 apud SERPRO, 2001).

Informação é um conjunto de dados organizados e interpretados, podendo ser audível ou visível. Geralmente são utilizadas com o intuito de auxiliar o julgamento final de uma decisão (PRUSAK; DAVENPORT, p.32 apud SERPRO, 2001).

O conhecimento decorre da informação. Sendo este estruturado, intuitivo e difícil de ser completamente compreendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e sofre modificações à medida que interage com o meio ambiente (SERPRO, 2001).

Sendo assim, Gestão do Conhecimento consiste em um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos para manter uma empresa ativa no mercado de trabalho, ou seja, é a administração dos ativos de conhecimento das organizações (SERPRO, 2001). A Figura 1 mostra que esse processo se inicia com a obtenção de dados, que são filtrados e geram informação. Estas informações juntamente com a teoria existente e as experiências sobre o tema geram o conhecimento dentro de

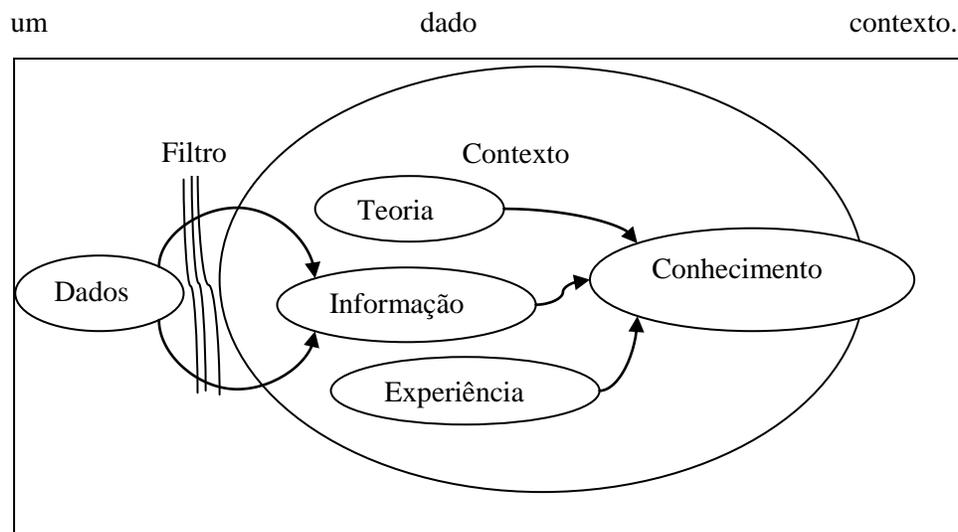


Ilustração 1-O processo de geração do conhecimento

Fonte: Adaptação de Alves (2005, p.19)

A Gestão do conhecimento também é considerada como um meio de estimular as pessoas nas organizações para produzir informações e também usufruírem delas. Com isso, o conhecimento se torna ferramenta essencial e indispensável ao crescimento das empresas e das pessoas (PACHECO & SOUZA, 2011).

Segundo a cartilha de Gestão do Conhecimento do SEBRAE (2005), a Gestão do Conhecimento é um processo para criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção dos conhecimentos que são importantes para a empresa. As empresas devem usufruir desse processo para melhorar suas práticas de gestão e sobressair no mercado.

Com as práticas de Gestão do Conhecimento as organizações podem tomar decisões com mais confiança e maior probabilidade de acertos sobre o melhor caminho a ser seguido com relação aos seus clientes, concorrentes, produtos e serviços, uma vez que, a GC tem como foco, organizar de forma estratégica os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos,

que são fundamentais para o sucesso do negócio (SERPRO, 2001). Desta maneira a empresa consegue adquirir vantagens que a diferencie das outras em seu ambiente de negócio.

Para desenvolver os sistemas de conhecimento e conseguir extrair vantagens dele é necessário ter uma visão futurística, recursos tecnológicos, gestão de performance (mensuração, recomendação, recompensas para equipes, obrigações contratuais) e gestão de pessoas (equipes virtuais, comunidade de prática, coordenadores de conhecimento, busca do perfil do disseminador do conhecimento).

No Brasil, para as empresas conseguirem implementar este novo modelo de gestão, é de suma importância a revisão nos valores das lideranças empresariais. Para Terra (2000, p. 203 apud SERPRO, 2001), algumas das questões e desafios a serem vencidas, são:

- a) Mapear o conhecimento;
- b) Encontrar as expertises e habilidades;
- c) Facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos trabalhadores;
- d) Atrair, selecionar e reter pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes;
- e) Manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual;
- f) Utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações;
- g) Adotar sistemas, políticas e processos para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado;
- h) Incentivar e premiar o *knowledge sharing* (compartilhamento de conhecimento) e desencorajar o *knowledge holding* (que as pessoas guardem o conhecimento para si próprias);

- i) Tornar a empresa aberta ao conhecimento externo;
- j) Ampliar e capturar o fluxo de conhecimentos, insights e ideias provenientes de clientes, parceiros, fornecedores e da comunidade em geral.

Além disso, um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas de reter seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem (SERPRO, 2001).

Os desafios a serem vencidos na Gestão do Conhecimento são: influenciar o comportamento do trabalhador, fazer com que as lideranças da organização comprem a ideia, e, por fim, determinar como classificar o conhecimento.

Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infra-estrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento.

A gestão do conhecimento, ainda segundo Terra (2000), tem um "caráter universal", ou seja, aplica-se a empresas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

2.2 O processo de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a

educação corporativa (SERPRO, 2001). Neste contexto, a gestão de competências ganha espaço e merece ser estudada e focalizada no intuito de contribuir com a Gestão do Conhecimento.

2.2.1 Gestão das Competências

Para definir o que é gestão das Competências, primeiramente precisa-se conhecer o significado de competência e de gestão. Competência, segundo o dicionário Aurélio online, é a capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto. A competência engloba além dos conhecimentos, as habilidades e as atitudes.

O conhecimento está relacionado ao aprendizado acadêmico, conhecimento teórico, enquanto que as habilidades estão relacionadas com a vivência e o conhecimento tácito, e a atitude esta relacionada com as emoções e os valores sentimentais do homem (MENDES, 2010).

Segundo o SERPRO, 2001, do ponto de vista empresarial, é a prática que interessa, uma vez que, é o conhecimento aplicado que gera capacidade de produzir resultados, ou seja, competência.

A gestão, segundo o dicionário Aurélio online, é a ação de agir e administrar. A abordagem de gestão de pessoas que tem no seu núcleo o conceito de competência, refere-se as responsabilidades de articular sistematicamente as várias ações da gestão da organização, tais como, a conjugação de desempenho, desenvolvimento e potencial, aumentando em consequência a sinergia do sistema.

Desta maneira, a Gestão de Competências começa com a identificação das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que são estratégicas ao negócio. Depois, verificam-se quais dessas já estão presentes na empresa. Finalmente, busca-se desenvolver as competências dos colaboradores, que quando postas em ação, agregarão valor ao negócio (SEBRAE, 2005). Tudo isso

tem sido denominado por alguns estudiosos da área de Gestão de Pessoas, como Antunes (1999) e Souza & Biti (1999) por Gestão do Capital Intelectual.

2.2.2 Gestão do Capital Intelectual

O capital intelectual tem sido um assunto muito discutido na atualidade, e para alguns pesquisadores ele é o principal responsável pelo desenvolvimento das organizações, uma vez que, seu intuito de maneira geral é a de agregar valor aos produtos e serviços, valorizar o ser humano através da ampliação do conhecimento humano.

Segundo a SERPRO, 2001, o capital intelectual é a relação do capital humano, capital estrutural e capital de clientes. Este intercâmbio de capitais proporciona para a empresa o surgimento de vantagens competitivas.

- a) Capital humano - capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado. Está nas habilidades dos funcionários, em seus conhecimentos tácitos, na busca permanente de atualização do conhecimento, nas informações documentadas sobre clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores. Essencialmente diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências;
- b) Capital estrutural - soma das patentes, processos, manuais, marcas, conceitos, sistemas administrativos, bancos de dados disponibilizados, tecnologia, estruturas organizacionais;
- c) Capital de clientes - é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.

Skandia Insurance (1998 apud SERPRO, 2001) diz que o capital intelectual além de envolver os três capitais citados anteriormente, é uma mescla de seis capitais, desta maneira os capitais acrescentados são:

- a) Capital organizacional - competência sistematizada e em pacotes, além de sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores da empresa e do capital organizacional de criar valor;
- b) Capital de inovação - força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, e outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receita e segredos de negócios; e
- c) Capital de processo - processos combinados de criação de valor e de não-criação de valor.

Segundo Tapscott (2000, p. 37 apud SERPRO, 2001) o Capital Intelectual se encontra em três formas e em três lugares distintos:

- a) Na forma de conhecimento dentro da cabeça de cada pessoa;
- b) Na forma de conhecimento adicional que é gerado quando as pessoas se relacionam e compartilham o seu conhecimento;
- c) Na forma de conhecimento armazenado em livros, revistas, jornais, fotografias, desenhos, fitas, discos, CD, CD-Rom, Bases de Dados, etc.

Considera ainda a introdução do conceito de capital digital – o capital intelectual digitalizado – consequência do uso da internet que permite que as pessoas se contatem, se relacionem e compartilhem seu conhecimento (capital intelectual individual) independentemente da distância do armazenamento, as pessoas disponibilizam na internet boa parte do conhecimento de que dispõem. Esses fatos fazem com que o conhecimento que as pessoas produzem e a que têm acesso, uma vez digitalizado e disponibilizado na Internet, aumente exponencialmente, produza uma explosão de novas ideias, fundamentando uma nova forma de gerar riqueza.

Desta maneira a Gestão do Capital Intelectual pode ser definida com um processo de identificação, compartilhamento e melhor utilização dos conhecimentos de todos em uma empresa, visando maior produtividade e

lucratividade. Onde muitas organizações já estão utilizando tecnologias facilitadoras para a aprendizagem coletiva e o compartilhamento de conhecimentos, como por exemplo a intranet, como suporte tecnológico a aprendizagem organizacional.

2.2.3 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é o processo contínuo de aprendizagem coletiva, cujo objetivo é conhecer mais sobre o negócio, criar, adquirir e transferir conhecimento, podendo resultar em novos conhecimentos e novas soluções. Criando assim a organização que aprende e que gera conhecimento. Estes tipos de organizações têm como característica a flexibilidade, adaptação e capacidade de se reinventarem.

Através deste processo de aprendizagem, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia), podendo assim criar o futuro que deseja (SERPRO, 2001).

A base de ideias que sustenta as “organizações que aprendem” estabelece o pensamento sistêmico, os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada, a aprendizagem em grupo e o diálogo como elementos inevitáveis do seu desenvolvimento, cada um proporcionando uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de “aprender”, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações (SENGE, 1997 e KOLB, 1997).

Pensamento sistêmico é o pensamento voltado para o todo, onde nenhuma ação é empreendida sem se considerar seu impacto em outras áreas da organização e da sociedade. É o quadro de referência conceitual, o conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvidos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar a ver como modificá-los efetivamente.

Modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. São as imagens internas do mundo (SENGE, 1997). Podem ser simples generalizações ou teorias complexas. São ativos, pois modelam o modo de agir e influenciam o que se vê.

Domínio pessoal é a disciplina de, continuamente, esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar as energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente (SENGE, 1997). É a participação livre e a escolha própria de compartilhamento de informações e conhecimentos, pedra de toque essencial para a organização que aprende – seu alicerce espiritual.

Visão compartilhada (objetivo comum) é o interesse das pessoas em compartilhar conhecimento, envolvidas para uma visão comum. Pode ser inspirado por uma ideia, mas assim que ganha impulso, deixa de ser uma abstração, transformando-se em algo concreto. É a resposta a pergunta: “O que queremos criar?” Proporciona o foco e a energia para o aprendizado. Envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genérico e o envolvimento em lugar da mera aceitação.

Aprendizagem em grupo (ou em equipe) é o processo de alinhamento (grupo de pessoas atuando como um todo) e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Começa pelo “diálogo”, capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

Os principais resultados advindos da adoção de práticas voltadas para a aprendizagem organizacional (SERPRO, 2001) são:

- a) Incremento da qualidade do planejamento operacional e estratégico;
- b) Agilização do processo de tomada de decisões;
- c) Maior eficiência na previsão de mudanças e nas ações evitando-se surpresas;
- d) Encorajamento de inovações e incremento na qualidade dos produtos;

- e) Eliminação da obtenção e processamento da mesma informação em duplicidade;
- f) Incremento do compartilhamento da informação entre toda a organização;
- g) Aprendizado abrangendo toda a organização, inclusive a administração; e
- h) Aumento da competitividade e melhoria dos resultados.

Quando as pessoas da organização estão imbuídas de dar o melhor de si para que haja aprendizagem organizacional, o ambiente agradável e saudável que se cria estimula a geração da inteligência empresarial. Que nada mais é do que a transformação de informações públicas em um conhecimento estratégico importante para a gestão do negócio no mercado altamente competitivo.

2.2.4 Inteligência Empresarial (IE)

Podemos definir Inteligência Empresarial como sendo um processo analítico que transforma informações públicas (McGONAGLE & VELLA, 1990, p. viii) desagregadas em conhecimento estratégico relevante, acurado e utilizável, sobre concorrentes, sua posição no mercado, performance, capacidades e intenções (TYSON, 1990, p. III-11). Ou ainda, como sugere Torres (1997 apud CANONGIA 1998), que a Inteligência Empresarial é um programa sistemático para coleta e análise de informações sobre as atividades de concorrentes e tendências dos negócios a fim de alcançar os objetivos da organização.

As organizações modernas são fortemente dependentes das informações que utilizam com vistas ao desenvolvimento de suas ações estratégicas. Neste sentido podemos dizer que a inteligência empresarial consiste na criação de meios para sistematização dos processos de coleta, tratamento e análise de informações sobre diferentes aspectos do ambiente externo das organizações tais como: concorrentes, tecnologia, futuros parceiros ou aliados, fornecedores, clientes, órgãos normatizadores, etc. Tendo como objetivo permitir que os

tomadores de decisão na empresa se antecipem às tendências dos mercados de interesse e o desenvolvimento da concorrência, de modo a detectar e avaliar oportunidades e ameaças bem como as ações decorrentes consubstanciadas na estratégia empresarial anteriormente definida.

Segundo Sapiro (1993, p. 107 –109), são várias as finalidades da aplicação prática do conceito de Inteligência Empresarial, dentre as quais se destacam a sua importância na formulação estratégica para as organizações, e o seu aspecto contributivo ao processo de tomada de decisão.

Em se tratando da formulação estratégica, pode-se dizer que a qualidade e pertinência da estratégia é função direta das informações disponíveis, portanto a utilização de um conjunto de conceitos, ferramentas, metodologias e práticas que permitam o estabelecimento de relações de causalidade no seio da dinâmica econômica é fundamental para o desempenho e a adequada planificação das organizações. Uma vez que, o ambiente externo se mostra cada vez mais complexo, com interações de distintas naturezas onde destaca-se o papel exercido pela concorrência, pelos consumidores além de outros fatores macroambientais como mudanças de ordem demográfica, socioculturais, políticas, econômicas e tecnológicas. Este aspecto reflete especialmente a relação da empresa com seu entorno, com seu ambiente externo.

No que se refere a condição de facilitadora no processo de tomada de decisão empresarial, a Inteligência Empresarial volta-se internamente à organização, buscando encontrar a melhor maneira de fazer com que o fluxo de informação seja o mais transparente, livre de interferências que possam resultar em decisões equivocadas. De acordo com Fuld (1985), são cinco fatores que determinam o sucesso dos programas de IE: definição das necessidades informacionais, motivação do pessoal, modelagem das informações, correto arquivamento dos dados e fácil acesso, pela existência de canais de comunicação ativos e eficazes. Podemos dizer que a estrutura de um sistema de Inteligência

Empresarial, favorecendo a tomada de decisão estratégica nas organizações, é constituída por três categorias funcionais distintas, ou seja, observadores, analistas e decisores (JAKOBIAK, 1991).

O grupo de observadores atua como uma antena, captando "sinais" das mais diferentes fontes (formais ou informais, estruturadas ou não), aportando conteúdo informacional a ser analisado.

A equipe de analistas atua como um elemento decodificador, transformando a informação em "inteligência", ao levantar possibilidades de introdução de inovações e percepção de tendências, ameaças ou oportunidades. A finalidade destas equipes de analistas é gerar produtos de informação que permitam o posicionamento, a tomada de decisão estratégica por parte dos decisores frente as oportunidades e ameaças vindas do ambiente externo à organização.

Podemos ainda mencionar o fato de que a IE está diretamente relacionada com a gestão da inovação nas organizações. De acordo com Lauri (1998), o mercado é a última e decisiva instância da inovação, pois pode aceitar e recusar o que lhe é oferecido, assim como pode manifestar necessidades não atendidas. Vale lembrar que esta manifestação é na maioria das vezes muito sutil, sendo perceptível somente aos olhos e ouvidos sensíveis das metodologias de Inteligência Empresarial.

A informação configura-se como um componente essencial a todos os processos organizacionais. Ela deve ser tanto quanto possível constante, atualizada, precisa, capaz de ser difundida e utilizada por aqueles que tomam decisões na organização. A qualidade da informação influenciará a qualidade da ação que dela é fruto (LAURI,1998). Devido a este fato é de bom tom que se leve em conta as fontes, os meios com que foram coletadas e também a precisão da metodologia de tratamento de tais informações.

Quando são colocadas todas estas informações em um único sistema, responsável pelo seu metabolismo, as mesmas são transformadas em inteligência, detectando possibilidades de inovação, ameaças ou oportunidades. Para seu êxito faz-se necessário que as organizações estruturem metodologias eficazes de monitoramento ambiental, de modo a gerar produtos de informação que suportem os seus diferentes processos de negócio, sejam eles internos, ou voltados ao ambiente externo. Esta vigilância ambiental deve ser permanente e atenta ao extremo, sendo capaz de captar indícios que permitam à antecipação (atitude pró-ativa) face às ameaças e oportunidades que o ambiente oferece. É fundamental e vital que as empresas conheçam o ambiente no qual estão inseridas.

2.2.5 Educação Corporativa

As organizações enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação à nova realidade. O desconhecimento do futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a "falta de tempo" são alguns dos fenômenos que (às vezes sintomas, às vezes causas) fazem parte das dificuldades percebidas.

Esse novo contexto empresarial redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento. Precisa-se de profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras (VILAS BOAS e ANDRADE, 1999). É necessária uma nova abordagem na formação, agora necessariamente continuada, para que as pessoas permaneçam produtivas, em condições de acompanhar as mudanças e otimizando seu tempo. Além disso, a tecnologia vem permitindo desenvolver experiências para treinar mais pessoas com maior economia.

As empresas começam a perceber a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento e educação de eventos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais. Para Vilas Boas e Andrade (1999), o foco do treinamento vai além do empregado isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, criando situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio da aprendizagem coletiva.

Os ambientes de aprendizagem passam a ser reestruturados de forma a tornarem-se proativos, centralizados, determinados e estratégicos e o resultado esperado é o “aprender fazendo”, desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo na volta ao trabalho.

Segundo Meister (1999, p. 23), uma mudança bastante significativa é que a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes. O quadro 1 ilustra os principais componentes dessa mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho.

Para Meister (1999), o modelo passa a ser baseado em competências, vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa. Desta forma, a aprendizagem deve estar disponível sempre que solicitada, em qualquer hora ou local, deve desenvolver competências básicas do ambiente de negócios, em um processo contínuo de aprendizagem onde se aprende agindo objetivando melhorar o desempenho no trabalho e não só o desenvolvimento de qualificações.

Outra forma de educação surgiu, aproveitando as facilidades proporcionadas pela melhoria crescente no serviço postal - os cursos por

correspondência - surgindo aí a primeira prática de ensino à distância – EAD, que pode ser definido como qualquer interação entre estudante e instrutor, onde os participantes são separados pela distância, pelo tempo, ou por ambos. A aprendizagem torna-se, além de continuada, flexível para poder responder às necessidades do momento.

Quadro 1- Componentes de Mudanças da Organização baseada no desempenho.

	Departamento de Treinamento	Educação Corporativa
Foco	Reativo	Preventivo
Organização	Fragmentada e descentralizada	Coesa e centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Apresentação	Instrutor	Experiência com várias tecnologias
Responsável	Chefia de treinamento	Lideranças
Audiência	Profundidade limitada, público alvo amplo	Currículo personalizado por famílias de cargos
Inscrições	Abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento nas qualificações profissionais	Aumento no desempenho de trabalho

Fonte: Adaptado de MEISTER (1999, p. 23)

2.3 Técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento

Apesar de aparentemente parecer difícil de implantar este novo modelo de gestão nas empresas a mesma possui várias práticas fáceis de serem implementadas, independente do ramo que a organização trabalha. São práticas que dão muito resultado e qualquer pessoa pode fazer.

Antes de elencar essas práticas, é de suma importância saber a diferença entre o que é considerado técnica e o que é uma ferramenta. As técnicas são

maneiras de se enfrentar desafios e realizar atividades, enquanto as ferramentas são o suporte tecnológico que permite a implantação da técnica (FIA, 2009).

Não existe uma relação biunívoca entre técnica e ferramenta. Isto quer dizer que não há somente uma ferramenta que seja de uso exclusivo de determinada técnica, como também não se pode dizer que uma técnica só pode ser suportada por uma única ferramenta. Entretanto, existem determinadas combinações que funcionam de forma mais adequada no contexto de GC. (FIA, 2009).

A seguir será exposto o conceito das técnicas e ferramentas sugeridas pelo Fia, 2009, citada no quadro 2. Um fator importante das técnicas de GC é que é possível utilizá-las no momento de transição da organização do modelo atual de gestão para um modelo de gestão que incorpora a práticas de GC. Uma vez que, elas são flexíveis o suficiente para serem bem aceitas independente da estrutura utilizada pela empresa (formais, verticais, hierárquicas, horizontal e multidisciplinar).

2.3.1 Técnicas de Gestão do Conhecimento

As principais técnicas de GC podem ser:

- Identificação e montagem de redes de pessoas;

Uma rede de pessoas consiste na troca de informações e conhecimentos entre os funcionários das empresas, sendo esta troca feita espontaneamente através de pequenos estímulos fornecido pela mesma.

Para se montar uma rede de pessoas primeiramente a organização tem que ficar ciente de que a hierarquia consolidada herdada da administração clássica possui fortes limitações para lidar com a complexidade dos desafios e oportunidades contemporâneos. Sendo assim, é necessário, caso a empresa não adote uma configuração mais flexível, fazer a transição entre a hierarquia clássica para uma que tenha maior flexibilidade (FIA, 2009).

Após esta primeira etapa, a empresa inicia o processo de estruturação da rede de pessoas. Para isso é necessário identificar habilidades, qualidades, qualificações e até mesmo aspectos pessoais de cada um dos membros da organização. Dessa forma, as pessoas começam a identificar interesses comuns com os pares e surge um estímulo extra para trocar informação e conhecimento (FIA, 2009).

- Montagem de páginas amarelas;

Na medida em que as redes de pessoas começam a se tornar mais robustas, é necessário criar uma estrutura que facilite a localização, acesso e troca de conhecimento entre essas pessoas. Surge aí a necessidade do uso das páginas amarelas (FIA, 2009). As páginas amarelas são um ambiente virtual que tem as informações de todos os funcionários da empresa, tais como, nome, setor, área de atuação e o contato. Esta página tem como objetivo principal possibilitar a todos os integrantes da organização encontrar colegas que têm o conhecimento e *expertise* que necessitam para um determinado trabalho ou tarefa.

- Montagem de comunidades de práticas (Cops);

Outra maneira de conectar as pessoas, para possibilitar a troca de conhecimento, independente do nível hierárquico, localização geográfica mas que atuam em atividades comum é a montagem de comunidades de práticas (FIA, 2009). Esta técnica facilita os profissionais a tirarem dúvidas sobre determinado assunto de maneira mais rápida e dinâmica, além de agilizar o processo de decisão sobre determinada ação.

Legenda	
Aplicação Marcante	3
Aplicação Eventual	2
Aplicação Possível	1

Fonte: Adaptação (FIA, 2009,p.9)

- Gestão da Inovação;

Esta técnica tem como objetivo gerar propostas inovadoras, soluções para questões internas através da coleta de ideias propostas pelos funcionários da empresa, independente de sua atividade ou hierarquia (FIA, 2009). A coleta de ideias pode ser feita em cima de um tema livre ou específico. Após a fase de avaliação e implementação desses conceitos a empresa pode gratificar o(a) autore(a)s das melhores ideias.

As recompensas podem ser financeiras ou em forma de prêmios, tais como viagens, cursos e folga. Em alguns ambientes empresariais, onde não é permitida a premiação financeira, até mesmo um correio eletrônico de reconhecimento recebido do(a) gestor(a) pode ser motivo de orgulho e motivação.

Dentre os benefícios da gestão da inovação esta a melhora do desempenho da organização e de seus processos, estímulo a novas ideias, reconhecimento de competências, mobilização da inteligência competitiva organizacional e revelação de talentos pouco explorados (FIA, 2009).

- Divulgação de práticas relevantes;

Tem como objetivo reproduzir a maneira de se desempenhar uma determinada tarefa em outras áreas da organização, de modo a otimizar processos, aumento de produtividade, conhecimento e resultado (FIA, 2009). Apesar desta técnica ter um objetivo simples ele causa grande impacto.

O processo de identificação e compartilhamento das melhores práticas é normalmente feito por meio de métodos de compartilhamento de conhecimento tácito, tais como as comunidades de prática.

- Registro de Lições aprendidas;

Esta técnica tem como objetivo mostrar os pontos positivos de cada projeto, os problemas encontrados (e suas soluções) e alertar sobre possíveis riscos que podem estar presentes em projetos semelhantes conduzidos no futuro. Normalmente o registro de lições aprendidas é feito no término de projeto (FIA, 2009).

A finalidade desta técnica é fazer com que a organização possa aprender com os seus erros e acertos de experiências passadas por meio da difusão dessas informações. As lições aprendidas contribuem também para a maior utilização de boas práticas organizacionais, além da diminuição da ocorrência de erros e a criação de um ambiente propício para a inovação.

- Utilização de *brainstorming*;

A técnica do *brainstorming* é utilizada para criar um ambiente favorável ao surgimento de novas ideias, conceitos e métodos (FIA, 2009). A utilização efetiva dessa técnica tem o objetivo de trazer retornos diversos para a organização, dependendo da finalidade e setor em que ela é aplicada.

- Utilização do *storytelling*;

O *storytelling* tem como objetivo incentivar os funcionários da organização, preservar a história da instituição, criar uma cultura organizacional, reforçar os valores e disseminar o conhecimento (FIA, 2009).

Estes benefícios são alcançados através de material impresso, áudios, vídeos e peças de marketing que motivam os colaboradores por meio de um apelo para o lado sentimental.

- Adoção de *coaching*;

Coaching é uma técnica cujo objetivo é abrir um canal formal que possibilite às pessoas mais experientes atuarem como instrutores de indivíduos com menos experiência em uma determinada atividade (FIA, 2009). A técnica

pode ser aplicada tanto entre colegas de uma mesma organização quanto na relação entre fornecedor e cliente.

- Aproveitamento da inteligência coletiva;

Tem como objetivo utilizar mecanismos para coletar as opiniões expressas na internet sob a forma de blogs, fóruns e redes sociais, para orientar a produção e melhoria dos seus produtos (FIA, 2009). Dessa forma, a amostra se torna maior e os resultados mais atraentes.

A opinião de comunidades livres, interessadas em determinados serviços, pode ser mais adequada do que as pesquisas amostrais sobre hábitos e desejo do consumidor que eram feitas anteriormente (FIA, 2009). Assim, a técnica utiliza o conhecimento de usuários para ajudar o desenvolvimento de uma inovação ou a solução de um problema específico.

Dentre os principais benefícios estão o desenvolvimento de ideias e inovações de baixo custo, a aproximação da organização com o seu público e uma melhor divulgação dos interesses e conceitos organizacionais.

- Promoção de feiras de inovação;

As feiras de inovação são eventos que buscam aproximar as ideias que a organização gostaria de desenvolver (alinhadas aos objetivos da organização) às pessoas. Desta forma, os profissionais que tenham mais afinidade com determinados temas podem se sentir mais motivados a contribuir nos projetos em questão (FIA, 2009).

A técnica tem como objetivo promover o melhor compartilhamento e retenção de conhecimento na organização, além de criar um ambiente propício ao estabelecimento de melhores práticas. Tem como benefício adicional o maior reconhecimento a colaboradores ou grupos por trabalhos realizados.

- Realização de entrevistas de saída.

Trata-se de uma técnica voltada para a retenção de conhecimento nas organizações. Consiste em uma entrevista realizada com o(a)s colaboradore(a)s

que estão saindo da organização, normalmente por aposentadoria ou saída acordada, de modo a capturar conhecimento por parte dessas pessoas sobre as atividades que desempenhavam (FIA, 2009).

Esta técnica só pode ser implementada com sucesso em organizações onde a cultura da colaboração e compartilhamento de conhecimento já esteja suficientemente amadurecida, de modo a mostrar que esse evento não é casual ou episódico (FIA, 2009).

Além dos benefícios para a organização, o(a) colaborador(a) também ganha com isso, já que pode deixar sua marca por meio da contribuição de conhecimento. É uma espécie de valorização não monetária para quem está saindo: confere à pessoa uma retribuição à sua importância, tendo ela formado uma escola de conhecimento na organização.

2.3.2 Ferramentas de Gestão do Conhecimento

A seguir serão expostas algumas ferramentas utilizadas para dar suporte às técnicas gerenciais citadas anteriormente. É importante lembrar que com o avanço tecnológico, surgem novas ferramentas a todo momento.

- Blog;

No âmbito organizacional, o blog é uma ferramenta de comunicação utilizada com o objetivo de criar um canal de comunicação direto entre o gestor da empresa e, por exemplo, seu público evitando assim distorção de conversa, pois a troca de informação é feita de forma mais pessoal e direta. Normalmente a informação é composta por textos, imagens, *links* e vídeos (FIA, 2009).

Outros benefícios organizacionais que o blog proporciona é o auxílio em treinamentos, fortalecimento da marca, maior transparência e interatividade com o público, aproximação de clientes e parceiros, assim como facilidade maior de divulgação de assuntos de utilidade pública a baixo custo.

- Microblog;

Microblog é um tipo de blog que permite aos usuários o envio apenas de pequenas mensagens, em média com até 200 caracteres (FIA, 2009). Diferentemente do blog, o *microblog* dá a opção para o(a) usuário(a) escolher visualizar ou não as postagens de outros internautas, assim como autorizar ou não que outros vejam as suas, apesar destas pequenas diferenças os benefícios tragos pelo *microblog* são os mesmos do *blog*.

- Videocast;

Esta ferramenta consiste em arquivos de vídeos que os usuários podem comentar. Dependendo do sítio que o arquivo é disponibilizado o mesmo pode ser baixado. O *videocast* tem como objetivo criar um espaço para que as pessoas possam compartilhar vídeos na *web* (FIA, 2009). Dentre os benefícios estão a disponibilização do vídeo como um meio para divulgar a empresa, assim como uma maior proximidade entre as organizações e seus públicos.

- Podcast;

São arquivos de áudio disponibilizados na internet para qualquer pessoa. Como no *videocast*, dependendo do sítio utilizado pode ser feito o *upload* do arquivo. O conteúdo dos áudios podem ser bastantes variados (FIA, 2009).

Os benefícios que esta ferramenta proporciona é o marketing organizacional, maior proximidade entre as organizações e seus públicos, por meio do acesso de todos a outros tipos de mídia.

- Chat;

Permite que os clientes entre em contato com a empresa, em tempo real, através de uma página *web* (FIA, 2009). As organizações utilizam esta ferramenta com o objetivo de agilizar e estreitar o relacionamento entre organização e seu público em geral. Uma das aplicações principais que tem sido utilizado é para suporte e atendimento *online*. Além destas aplicações, a ferramenta ajuda na comunicação entre colaboradores geograficamente dispersos.

- Fórum;

Esta ferramenta possibilita aos usuários debaterem e trocarem conhecimento sobre um determinado tema interno por parte de todos os colaboradores, e realizar *brainstormings*, assim como para promover a democratização de debates, independente do seu posicionamento geográfico (FIA, 2009).

Os participantes podem ser classificados em três categorias: usuários, moderadores e administradores, sendo que cada uma dessas categorias possuem acessos restritos a determinadas funções. Os usuários podem apenas publicar mensagens em tópicos abertos; moderadores podem editar, mover e eliminar mensagens que possam ferir a política de uso do fórum e os administradores desempenham funções como configuração e adequação de novas salas, e têm permissão para enviar mensagens em massa, assim como bloquear, suspender ou excluir membros.

- Wiki;

A ferramenta tem como objetivo proporcionar aos usuários e organizações a possibilidade de editar documentos de forma remota, de modo a que todos tenham a possibilidade de visualizar as alterações que foram realizadas (FIA, 2009).

Dentre os benefícios do *wiki* estão o ganho de produtividade e maior agilidade interna para a redação e aprovação de documentos dos mais variados, assim como segurança da informação, velocidade na correção de documentos nas instituições de ensino e melhor compartilhamento de conhecimento.

- Redes sociais;

As redes sociais formam um ambiente onde cada usuário cria o seu perfil e, a partir dele, pode interagir diretamente com outros internautas (FIA, 2009). Tem por objetivo estreitar laços, facilitar a comunicação e a troca de conhecimento, dentre os usuários do ambiente. As empresas utilizam esses

ambientes para desenvolver um contato mais direto e transparente com seu público, focando a fidelização dos mesmos e a valorização da empresa. Exemplos marcantes dessas ferramentas são *Orkut* e *Facebook*.

- Mapas mentais;

Mapas mentais são diagramas desenvolvidos para estruturar o pensamento em torno de qualquer tipo de informação (FIA, 2009). A finalidade dessa técnica é melhorar o aprendizado, a compreensão e solução de problemas. Além disso, facilita a criação de manuais, livros e palestras e o processo de geração de idéias como um todo e auxilia na gestão estratégica de uma organização.

- Classificadores;

Os classificadores são ferramentas desenvolvidas para que os usuários possam dispor dos documentos de um determinado ambiente levando em conta critérios de relevância (FIA, 2009). Assim, o usuário qualifica a importância e a efetividade de determinado documento quanto ao conteúdo e usabilidade, por exemplo. Tem como objetivo enriquecer os documentos de uma organização com metadados (ou seja, dados sobre outros dados) qualitativos, auxiliando assim os usuários a selecionar um determinado documento no momento da pesquisa.

- Intranet;

Segundo o site World Design (2012) a Intranet é uma plataforma que integra pessoas, sistemas, serviços e conteúdo corporativo em um ambiente único e personalizado.

- Software de CRM;

São software e serviços orientados para ajudar as empresas a gerir mais eficazmente suas relações com os clientes, por todos os tipos de canais, diretos ou indiretos.

- SAC;

O serviço de atendimento ao cliente (SAC) é um dos principais canais de atendimento ao cliente: que recebe, compreende, registra e atende a demanda de clientes de uma organização (FIA, 2009).

- Videoconferência.

A ferramenta tem como finalidade quebrar a barreira da distância para a realização de reuniões, principalmente no meio organizacional (FIA, 2009). Dentre os benefícios estão a diminuição dos gastos com viagens e a maior agilidade na comunicação. Uma das ferramentas utilizadas para realizar a videoconferência é o *skype*.

Todas estas técnicas e ferramentas são importantes para a gestão das organizações e trazem benefícios quando aplicadas a contento.

2.4 Incubadora e incubação de empresas

A era atual exige das empresas competitividade, portanto, é essencial que as mesmas desenvolvam o conhecimento, a eficiência e a capacidade de inovação. Tendo em vista este cenário alguns mecanismos e sistemas surgiram com a finalidade de auxiliar as empresas no desenvolvimento desses requisitos. Um desses mecanismos é o de incubação de empresas.

2.4.1 Tipos de incubadoras de empresas

Segundo o SEBRAE (2012), a incubadora é um ambiente planejado que apoia projetos nascentes e inovadores por meio de serviços especializados, capacitações e consultorias que facilitem o seu desenvolvimento com o objetivo de difundir o empreendedorismo e o conhecimento. A incubadora fomenta, também, o estímulo, a promoção e o fortalecimento de micro e pequenas empresas através da intermediação com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativa privada.

As incubadoras são classificadas em três tipos.

- Incubadora de Empresas de Base Tecnológica: É a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
- Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais: É a incubadora que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.
- Incubadoras de Empresas Mistas: É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

2.4.2 Incubadora de empresas de base tecnológica

Segundo Amato (2000), as incubadoras de empresas de base tecnológica, geralmente desenvolvem vínculos com universidades e/ou institutos de pesquisa e ficam dispostas próximas desses locais, com o intuito de criar uma facilidade, uma vez que, desta maneira fica viável o acesso a espaços como bibliotecas e laboratórios.

Além disso, as incubadoras de empresas de base tecnológica são organizações que abrigam empreendimentos nascentes, geralmente oriundos de pesquisa científica, cujo projeto implica inovações. É bastante comum a presença de pesquisadores em seu meio (BAËTA, 1999). Devido à natureza deste trabalho, que tem como objeto de estudo uma incubadora de base tecnológica, as demais formas de incubadoras não serão explicitadas aqui.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Entendendo método como o “caminho para se chegar a determinado fim” conforme postula Gil (1999, p. 26), este trabalho seguiu as seguintes etapas:

1. Formulação do problema, tendo como objetivo a identificação de práticas de Gestão do Conhecimento em empresas incubadas na Universidade Federal de Lavras.
2. Levantamento teórico, com base em publicações disponíveis.
3. Escolha da metodologia da pesquisa a ser implementada.
4. Elaboração do instrumento de coleta de dados.
5. Coleta de informações, através de aplicação de questionário específico a um dos proprietários e ou gerente de cada empresa.
6. Tabulação e análise dos resultados obtidos.
7. Comunicação via e-mail e telefone com o respondente do questionário para o esclarecimento de dúvidas, em relação às respostas específicas do questionário envolvendo gestão do conhecimento.
8. Análise final dos resultados.

Assim tem-se que a primeira parte desta pesquisa foi bibliográfica, para um melhor entendimento do assunto a partir de referências de livros, periódicos e demais publicações oficiais. A segunda parte englobou a aplicação do questionário com toda a população de empresas incubadas na INBATEC-UFLA. A aplicação foi feita no mês de abril de 2012. Por último, os dados obtidos foram tabulados, analisados e interpretados.

Para a melhor compreensão das técnicas de Gestão do Conhecimento nas empresas pesquisadas, entendeu-se como sendo mais adequada a pesquisa exploratória/descritiva, que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 1999).

3.1 O universo e a população da pesquisa

Decidiu-se pesquisar empresas incubadas na Universidade Federal de Lavras devido à acessibilidade. Por ser um estudante da universidade, o autor possui um relacionamento na área, permitindo seu acesso com aos proprietários das empresas, o que facilitou o processo de levantamento de dados.

A população foi composta pelas empresas incubadas na INBATEC. São ao todo 9 empresas e todas se dispuseram a responder o questionário, o instrumento de pesquisa entregue aos gestores/proprietários das mesmas.

3.1.1 Local da Pesquisa

O município de Lavras está localizado no Campo das Vertentes, no sul do estado de Minas Gerais. Lavras é conhecida internacionalmente pelos centros de excelência universitária, que atrai estudantes de diversas nacionalidades. Devido a sua localização geográfica, o município possui fácil acesso para a BR 381 – Rodovia Fernão Dias, BR 040 e Via Dutra a algumas das principais capitais brasileiras que são Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte.

O setor industrial se encontra em franco desenvolvimento, devido às condições favoráveis de que a cidade dispõe. Os setores têxtil, agroindustrial, agropecuário e metalúrgico são os principais ramos industriais. Sendo que a produção agropecuária se destaca especialmente o café e o gado leiteiro

A cidade, como pólo regional, possui um comércio ativo e diversificado, com 644 estabelecimentos cadastrados pela Associação Comercial e Industrial, um Shopping Center e um centro comercial. Além disso, a cidade conta com aproximadamente 92.000 habitantes (IBGE, 2010).

3.1.2 Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal de Lavras – Inbatec

A Incubação é um programa de desenvolvimento que permite às empresas crescerem e aumentarem sua capacidade competitiva durante o

período que permanecerem incubadas. Esse programa normalmente consiste em ter acesso à: espaço físico, cursos, palestras, treinamentos, serviços de orientação gerencial (consultorias, assessorias), rede de contatos empresariais, entre outros benefícios de natureza técnica ou operacional.

A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal de Lavras (UFLA), denominada Inbatec, foi inaugurada recém, sendo vinculada ao Núcleo de Inovação Tecnológica – NINTEC, criado em 2007, com base na Lei de Inovação. A incubadora tem dado continuidade às diversas ações relacionadas ao processo de inovação tecnológica na UFLA, que compreende a pesquisa, a invenção, o desenvolvimento de produtos, os processos e a transferência de tecnologia para a sociedade.

É o órgão institucional responsável pelo processo de incubação de empresas de base tecnológica e pelo desenvolvimento da cultura empreendedora no âmbito da UFLA, incumbida de abrigar empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nas quais a tecnologia representa um alto valor agregado.

Neste sentido, a Inbatec é uma estrutura criada para coordenar ações empreendedoras, oferecendo apoio e orientação para o desenvolvimento de empresas inovadoras dos setores de Agronegócio, Biotecnologia, Gestão Ambiental e Tecnologia de Informação.

A Inbatec tem como objetivo geral, apoiar as iniciativas empresariais de empreendedores que estejam comprometidos com a concepção e desenvolvimento de novos negócios de base tecnológica e dar vazão às idéias empreendedoras que surgem entre alunos de graduação e pós-graduação, pesquisadores e servidores públicos da UFLA bem como de outras instituições de ensino superior pública e/ou privada, e ainda de empreendedores da iniciativa privada, auxiliando-os na transformação de idéias em negócios de sucesso.

Tem como missão fomentar novos empreendimentos de base tecnológica, como forma de promover o bem estar social e desenvolvimento econômico especialmente na região de Lavras/MG. As áreas prioritizadas na Incubadora são: Agronegócio, Biotecnologia; Gestão Ambiental e Tecnologia de Informação.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

O questionário semi-estruturado foi considerado o melhor instrumento para a coleta de dados por se tratar de uma técnica bastante prática e de fácil aplicação tanto em termos de entendimento para o entrevistado, quanto para o entrevistador (VERGARA, 2004). O que se adequou bem à natureza e finalidade do trabalho de campo.

O questionário (Anexo 1) foi elaborado visando obter informações que permitisse verificar como e com que profundidade as ferramentas e técnicas de Gestão do Conhecimento são aplicadas pelas empresas pesquisadas. Foi dividido em três módulos, explicitados nos formulários apresentados aos respondentes, uma vez que, não influenciaria na resposta.

Optou-se por perguntas curtas, com opções de múltipla escolha, para estimular o preenchimento do questionário e facilitar o trabalho dos respondentes. Apenas na última e ante-penúltima questão, onde a intenção foi levar o gestor a uma maior reflexão sobre a realidade da sua empresa quanto as práticas de Gestão do Conhecimento, optou-se por questões abertas.

O público alvo, em cada empresa, foi consultado previamente sobre a sua disposição para responder ao questionário. O formulário do questionário foi entregue pessoalmente, pela gerente operacional da INBATEC. O preenchimento e devolução das respostas foram feitos em 15 dias.

Os dados coletados permitiram uma análise quantitativa das respostas, de forma a tirar conclusões sobre as práticas de Gestão do Conhecimento nas empresas pesquisadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Incubadora ocupa uma área total de 874 m², tendo capacidade para incubar até 9 (nove) empresas de base tecnológica (salas de aproximadamente 40 m² cada), oferecendo compartilhamento de secretaria, sala de reuniões, auditório equipado com recurso audiovisual, copa, recepção e banheiros (masculino e feminino). Oferece ainda diversos serviços de apoio, benefícios e assessorias às empresas incubadas.

O autor deste trabalho escolheu as microempresas (até 9 empregados) e empresas de pequeno porte (de 10 a 49 empregados), segundo classificação do SEBRAE, para comércio e serviço, dos setores de tecnologia e agrário, que estão incubadas na incubadora de base tecnológica da Universidade Federal de Lavras, em função da facilidade de acesso as mesmas e aos seus proprietários. Estes proprietários foram contatados e colocados a par da pesquisa. A princípio todas as empresas se dispuseram a colaborar, entretanto uma delas não respondeu o questionário. As 8 empresas que responderam o questionário exigiram que se mantivesse sigilo quanto às informações. Desta maneira, definiu-se em 8 o número das empresas nas quais foram levantados os dados. Este número corresponde a 88,9% do número de microempresas existente na Inbatec.

Optou-se por aplicar o questionário a apenas um dos sócios ou proprietários ou diretores num total de 8 entrevistados. As empresas têm, em média, 3 anos de experiências e 7 funcionários (Tabela 1). São, portanto, empresas recém incubadas e o contrato de incubação tem a vigência de 3 (três) anos, podendo ser prorrogado, à vista das especificidades do projeto, mediante a aprovação do Conselho Deliberativo.

Na primeira parte do questionário procurou-se identificar o nível de escolaridade dos gestores das empresas pesquisadas. Todos possuem formação superior sendo que 25% deles possuem doutorado (Tabela 2).

Tabela 1- Microempresas instaladas na Inbatec

Empresa	Ano de fundação	Tempo de vida	Número de funcionários
A	2011	1	3
B	2006	6	3
C	2010	2	5
D	2007	5	17
E	2008	4	10
F	2009	3	3
G	2011	1	12
H	2011	1	3
Média	-	3	7

Fonte: pesquisa de campo

Tabela 2- Escolaridade dos respondentes

Superior	6	75,00
Especialização	0	0,00
Mestrado	0	0,00
Doutorado	2	25,00
Não informado	0	0,00
Total	8	100,00

Fonte: pesquisa de campo

4.1 Processo de treinamento e geração do conhecimento

Nessa parte do questionário, a preocupação foi como e com qual intensidade a empresa fornece treinamento para os funcionários. Partiu-se do pressuposto que o treinamento é uma atividade essencial e vital para a sobrevivência da mesma. Buscou-se levantar como e com qual frequência as empresas pesquisadas buscam aumentar seu conhecimento.

As respostas das duas primeiras questões da segunda parte do questionário permite identificar a frequência que o treinamento é realizado (tabela 3) os principais meios para a obtenção e divulgação de novos conhecimentos (tabela 4), bem como sua modalidade (tabela 5). Das 8 empresas pesquisadas, 87,5% delas realizam o treinamento de maneira aleatória. Neste sentido o treinamento fornecido pela maioria das empresas é reativo, não

continuo com foco no desenvolvimento de qualificações. Segundo Davenport e Prusak (1998), este processo indica a ausência de um comportamento proativo por parte das empresas pesquisadas, bem como, uma limitação as exigências dos clientes/mercado.

Tabela 3- Frequência do treinamento

Frequência do treinamento	Qtd	%
Aleatório	7	87,50
Quinzenalmente	1	12,50
Mensalmente	0	0,00
Semestralmente	0	0,00
Anualmente	0	0,00
Total	8	100,00

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 4- Práticas utilizadas para o aumento do conhecimento

Práticas	Qtd	%
Visitas técnicas	4	22,22
Palestras	4	22,22
Workshop	3	16,67
Reuniões informais	2	11,11
Encontros de disseminação de treinamento	2	22,22
Treinamento em serviço	2	11,11
Congressos	1	5,56
Total	18	100,00

Fonte: pesquisa de campo.

Na questão 2 poderia ser assinalado uma ou mais opções para as práticas utilizadas pela empresa para o aumento do conhecimento (tabela 4), portanto o número de respostas recebidas, no total de 18, foi superior ao número de respondentes (que foi 8) demonstrando que cada respondente informou que utiliza, em média, 3 técnicas. As técnicas mais utilizadas são palestras e visitas técnicas, seguidas de workshop.

Os meios mais apontados pelos entrevistados para o aumento do conhecimento organizacional foi o envio dos funcionários para assistirem

palestras (com 22,22% das respostas), visitas técnicas (com 22,22% das respostas) e workshop (com 16,67% das respostas). Sendo que o meio mais utilizado pelas empresas do setor agrícola são as visitas técnicas e do setor de tecnologia são os workshop.

Quanto à classificação do treinamento dado, pode-se verificar que quase todas as empresas optam pela modalidade presencial (com 87,5% das respostas). Este fator mostra que apesar da aprendizagem ter se tornado contínua e flexível a maioria das empresas preferem adotar modalidades tradicionais de treinamento, ou seja, treinamento presencial.

Tabela 5- Classificação de Treinamento

Modalidades	Qtd	%
Presencial	7	87,50
A distância	1	12,50
Total	8	100,00

Fonte: pesquisa de campo.

As respostas das questões 3, 4 e 5 da segunda parte do questionário permite identificar com qual intuito os treinamentos são oferecidos (tabela 6), o cargo que necessita uma demanda maior de treinamento (tabela 7) e pessoa responsável por fornece o mesmo (tabela 8). Dentre os vários objetivos que uma empresa pode levar os seus funcionários para treinamento o mais apontado foi o de aprimorar os conhecimentos dos mesmos (com 63,64% das respostas).

Tabela 6- Intuito do treinamento

Objetivos	Qtd	%
Reciclagem	1	9,09
Melhorar o trabalho da equipe	2	18,18
Aprimoramento	7	63,64
Formação	1	9,09
Total	11	100,00

Fonte: pesquisa de campo.

Quanto a função que necessitada de maior demanda de treinamento, pode-se concluir que as funções que estão relacionadas diretamente ao

desenvolvimento do produto são as que têm preferências, uma vez que, através do treinamento desses funcionários a empresa irá poder da continuidade no trabalho ou conseguir novos clientes, havendo assim um descaso com os funcionários de baixo nível, conforme Tabela 7.

Tabela 7- Funções de maior necessidade de Treinamento

Funções	Qtd	%
Consultores	3	33,33
Programadores	2	22,22
Analistas	2	22,22
Gerente	2	22,22
Secretária	0	0,00
Total	9	100,00

Fonte: pesquisa de campo.

Quando questionados sobre a eficiência, eficácia e efetividade do processo de obtenção de conhecimento pode-se verificar que 87% das empresas estão satisfeitas com as técnicas adotadas (Tabela 8). Entretanto, elas não apresentam a maneira ideal de se realizar o treinamento dos seus funcionários, segundo os estudiosos de recursos humanos.

Tabela 8- Avaliação do processo de Treinamento

Avaliação	Qtd	%
Bom	6	75,00
Razoável	1	12,50
Ótimo	1	12,50
Ruim	0	0,00
Total	8	100,00

Fonte: pesquisa de campo.

Finalizando o tópico quando ao aumento do conhecimento, pode-se concluir que nenhuma das empresas pesquisadas possui uma ação concreta neste sentido. Busca-se muito mais *atender* a demanda do momento do que fazer acrescentar o patrimônio de conhecimento organizacional ou mesmo o desenvolvimento efetivo dos funcionários.

O foco dos programas de treinamento é mais operacional e de curto prazo típicos dos treinamentos tradicionais adotados na maioria das empresas de diversos setores da economia conforme apontam Vilas Boas e Andrade (2009). Estes mesmos autores afirmam que as empresas que valorizam o seu capital intelectual investem mais em programas de desenvolvimento de pessoal que envolvem ações de médio e longo prazo.

4.2 Processo de gestão do conhecimento

Com as questões da 3ª parte do questionário buscou-se identificar como as empresas promovem o compartilhamento interno de conhecimento. Na questão 1 o propósito era identificar quais as técnicas mais usadas para compartilhamento do conhecimento (tabela 9) ; na questão 2 o objetivo era verificar quais técnicas as empresas tem a intenção de implementarem nos próximos 12 meses (tabela 10) ; na questão 3 indagou-se sobre as ferramentas utilizadas para a comunicação internamente (tabela 11), e na questão 4 sobre as ferramentas que serão implementadas nos próximos 12 meses (tabela 12).

Dentre as 12 técnicas listadas a mais utilizada é a divulgação de práticas relevantes (com 18,75% das respostas). Os funcionários são estimulados a conversarem com colegas de outras empresas, na busca de melhores práticas ao participarem de eventos externos, tais como, workshop e visitas técnicas (Tabela 9). As técnicas Montagem de páginas amarelas, Montagem de comunidades de práticas e Utilização de *Storytelling* não são utilizadas por nenhuma das empresas.

De acordo com a Tabela 10, dentre as técnicas listadas pode-se perceber que as empresas possuem um interesse maior nas técnicas de Gestão da Inovação e Promoção de feiras de inovação (ambas com 25% das respostas) para serem implementadas nos próximos 12 meses.

Tabela 9- Técnicas de Gestão do Conhecimento

Técnicas	Qtd	%
Divulgação de práticas relevantes	6	18,75
Utilização de <i>brainstorming</i>	5	15,63
Gestão da Inovação	4	12,50
Registro de lições aprendidas	4	12,50
Identificação e montagens de redes de pessoas	3	9,38
Adoção de <i>coaching</i>	3	9,38
Aproveitamento da Inteligência coletiva	3	9,38
Promoção de feiras de inovação	2	6,25
Realização de entrevistas de saída	2	6,25
Montagem de páginas amarelas	0	0,00
Montagem de comunidades de práticas	0	0,00
Utilização de <i>Storytelling</i>	0	0,00
Nenhuma	0	0,00
Total	32	100,00

Fonte: pesquisa de campo.

Uma técnica valiosa que não é adotada pelas empresas é a Montagem de páginas amarelas, através dela os integrantes das organizações conseguem localizar o funcionário que têm o conhecimento que eles necessitam para realizar um determinado trabalho ou tarefa.

Das ferramentas de Gestão do Conhecimento existentes pode-se verificar que as mais utilizadas são: Redes Sociais (com 19,35% das respostas), Intranet (com 12,90% das respostas), Chat (com 9,68% das respostas), Fórum (com 9,68% das respostas), e Videoconferência (com 9,68% das respostas). E as técnicas de Software inteligência de negócios, Microblog, *videocast*, *podcast*, *Mashup* e Classificadores não são utilizadas pelas empresas.

De acordo com a Tabela 10, as ferramentas que as empresas pretendem implantar nos próximos 12 meses são os sistemas de atendimento ao cliente (SAC) (17,39%), blog e *microblog* (13,04%). Essas práticas contribuem para o aproveitamento da inteligência coletiva.

Tabela 10- Técnicas de Gestão do Conhecimento a serem implementadas

Técnicas	Qtd	%
Promoção de feiras de inovação	3	25,00
Gestão da Inovação	3	25,00
Nenhuma	2	16,67
Montagem de comunidades de práticas	1	8,33
Divulgação de práticas relevantes	1	8,33
Utilização de <i>Storytelling</i>	1	8,33
Aproveitamento da Inteligência coletiva	1	8,33
Identificação e montagens de redes de pessoas	0	0,00
Montagem de páginas amarelas	0	0,00
Registro de lições aprendidas	0	0,00
Utilização de <i>brainstorming</i>	0	0,00
Adoção de <i>coaching</i>	0	0,00
Realização de entrevistas de saída	0	0,00
Total	12	100,00

Fonte: pesquisa de campo.

No quadro 3, pode-se verificar as relações existentes entre as técnicas com as ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas pela empresa A. Esta empresa utiliza as redes sociais para implementar a técnica de divulgação de práticas relevantes e a central de atendimento ao cliente (SAC) para o aproveitamento da inteligência coletiva.

No quadro 4, pode-se verificar as relações existentes entre as técnicas com as ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas pela empresa B. Esta empresa utiliza as redes sociais para implementar as técnicas de divulgação de práticas relevantes, gestão da inovação e a identificação e montagens de redes de pessoas. Utiliza também as ferramentas de videoconferência para auxiliar a adoção de *coaching*.

Tabela 11- Ferramentas de Gestão do conhecimento que são utilizadas

Ferramentas	Qtd	%
Redes Sociais	6	19,35
Intranet	4	12,90
Chat	3	9,68
Fórum	3	9,68
Videoconferência	3	9,68
Wiki	2	6,45
Software CRM	2	6,45
Mapas Mentais	2	6,45
Blog	2	6,45
Distribuição de conteúdo	2	6,45
SAC	1	3,23
Nenhuma	1	3,23
Software de BI	0	0,00
Microblog	0	0,00
<i>Videocast</i>	0	0,00
<i>Podcast</i>	0	0,00
<i>Mashup</i>	0	0,00
Classificadores	0	0,00
Total	31	100,00

Fonte: pesquisa de campo

No quadro 5, pode-se verificar as relações existentes entre as técnicas com as ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas pela empresa C. Esta empresa utiliza a ferramenta fórum para implementar a técnica de aproveitamento da inteligência coletiva.

No quadro 6, pode-se verificar as relações existentes entre as técnicas com as ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas pela empresa D. Esta empresa utiliza apenas uma ferramenta que é a rede social. Este recurso é utilizado para implementar as técnicas de divulgação de práticas relevantes, Registro de lições aprendidas, utilização de *brainstorming* e adoção de *coaching*.

Tabela 12- Ferramentas que serão implantadas nos próximos 12 meses

Ferramentas	Qtd	%
SAC	4	17,39
Blog	3	13,04
Microblog	3	13,04
Intranet	2	8,70
Redes Sociais	2	8,70
Software CRM	1	4,35
Software de BI	1	4,35
Videocast	1	4,35
Distribuição de conteúdo	2	8,70
Fórum	1	4,35
Wiki	1	4,35
Videoconferência	1	4,35
Nenhuma	1	4,35
Podcast	0	0,00
Chat	0	0,00
Mashup	0	0,00
Mapas Mentais	0	0,00
Classificadores	0	0,00
Total	23	100,00

Fonte: pesquisa de campo

No quadro 7, pode-se verificar as relações existentes entre as técnicas com as ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas pela empresa E. Esta empresa utiliza as ferramentas de Software de CRM, intranet, blog, chat, wiki, e redes sociais. Sendo que, as técnicas de gestão da inovação é apoiada pelas ferramentas: software de CRM, intranet, blog e redes sociais; as técnicas de divulgação de práticas relevantes e registro de lições aprendidas são apoiadas pelos recursos: intranet, blog e wiki; a técnica de utilização de *brainstorming* é apoiada pelas ferramentas: blog, chat e wiki; a técnica de aproveitamento da inteligência coletiva é apoiada pelas ferramentas: Software CRM, intranet, blog, wiki e redes sociais; a técnica de promoção de feiras de inovação é apoiada pelas ferramentas de blog e chat.

Quadro 3 - Matriz de Aplicação de Ferramentas e Técnicas da empresa A

Ferramentas Técnicas	Software de CRM	Intranet	SAC	Blog	Chat	Fórum	Wiki	Redes Sociais	Mapas Mentais	Videoconferência
Identificação e montagens de redes de pessoas										
Gestão da Inovação										
Divulgação de práticas relevantes								1		
Registro de lições aprendidas										
Utilização de <i>brainstorming</i>										
Adoção de <i>coaching</i>										
Aproveitamento da Inteligência coletiva			3							
Promoção de feiras de inovação										

Legenda	
Aplicação Marcante	3
Aplicação Eventual	2
Aplicação Possível	1
Não aplica a ferramenta	

Fonte: pesquisa de campo.

No quadro 8, pode-se verificar as relações existentes entre as técnicas com as ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas pela empresa F. Esta empresa utiliza a ferramentas intranet, e blog para apoiar as técnicas de divulgação de práticas relevantes, registro de lições aprendidas e aproveitamento da Inteligência coletiva. A técnica de gestão da inovação é apoiada pelas

ferramentas blog e rede social. As redes sociais ainda apóiam as técnicas de aproveitamento da inteligência coletiva e promoção de feiras de inovação.

Quadro 4 - Matriz de Aplicação de Ferramentas e Técnicas da empresa B

Ferramentas \ Técnicas	Software de CRM	Intranet	SAC	Blog	Chat	Fórum	Wiki	Redes Sociais	Mapas Mentais	Videoconferência
Identificação e montagens de redes de pessoas								2		
Gestão da Inovação								3		
Divulgação de práticas relevantes								1		
Registro de lições aprendidas										
Utilização de <i>brainstorming</i>										
Adoção de <i>coaching</i>										2
Aproveitamento da Inteligência coletiva										
Promoção de feiras de inovação										

Legenda	
Aplicação Marcante	3
Aplicação Eventual	2
Aplicação Possível	1
Não aplica a ferramenta	

Fonte: pesquisa de campo.

No quadro 9, pode-se verificar as relações existentes entre as técnicas com as ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas pela empresa G. Esta empresa utiliza a intranet para apóia a técnica de identificação e montagens de redes de pessoas; A gestão da inovação é implementada pelas as ferramentas:

software de CRM, intranet, fórum, redes sociais e videoconferência; A divulgação de práticas relevantes é apoiada pelas ferramentas: intranet, fórum e wiki; O registro de lições aprendidas é apoiado pelas ferramentas: intranet, fórum e wiki; A utilização de *brainstorming* é apoiada pelas ferramentas: chat, fórum, wiki e videoconferência; O aproveitamento da inteligência coletiva é implementada pelas ferramentas: software de CRM, intranet, chat, fórum, wiki, mapas mentais e videoconferência.

Quadro 5- Matriz de Aplicação de Ferramentas e Técnicas da empresa C

Ferramentas \ Técnicas	Software de CRM	Intranet	SAC	Blog	Chat	Fórum	Wiki	Redes Sociais	Mapas Mentais	Videoconferência
Identificação e montagens de redes de pessoas										
Gestão da Inovação										
Divulgação de práticas relevantes										
Registro de lições aprendidas										
Utilização de <i>brainstorming</i>										
Adoção de <i>coaching</i>										
Aproveitamento da Inteligência coletiva						3				
Promoção de feiras de inovação										
Legenda										
Aplicação Marcante	3									
Aplicação Eventual	2									
Aplicação Possível	1									
Não aplica a ferramenta										

Fonte: pesquisa de campo.

Quadro 6- Matriz de Aplicação de Ferramentas e Técnicas da empresa D

Ferramentas \ Técnicas	Software de CRM	Intranet	SAC	Blog	Chat	Fórum	Wiki	Redes Sociais	Mapas Mentais	Videoconferência
Empresa										
Identificação e montagens de redes de pessoas										
Gestão da Inovação										
Divulgação de práticas relevantes								1		
Registro de lições aprendidas								3		
Utilização de <i>brainstorming</i>								3		
Adoção de <i>coaching</i>								2		
Aproveitamento da Inteligência coletiva										
Promoção de feiras de inovação										

Legenda	
Aplicação Marcante	3
Aplicação Eventual	2
Aplicação Possível	1
Não aplica a ferramenta	

Fonte: pesquisa de campo.

No quadro 10, pode-se verificar as relações existentes entre as técnicas com as ferramentas de Gestão do Conhecimento adotadas pela empresa H. Esta empresa utiliza a ferramenta intranet para implementar a técnicas de identificação e montagens de redes de pessoas; As técnicas de *brainstorming* e

promoção de feiras de inovação são apoiadas pelas ferramentas fórum e redes sociais. A ferramenta de videoconferência apóia ainda a técnica de *brainstorming*.

Quadro 7- Matriz de Aplicação de Ferramentas e Técnicas da empresa E

Ferramentas \ Técnicas	Software de CRM	Intranet	SAC	Blog	Chat	Fórum	Wiki	Redes Sociais	Mapas Mentais	Videoconferência
Identificação e montagens de redes de pessoas										
Gestão da Inovação	3	3		3				3		
Divulgação de práticas relevantes		3		3			1			
Registro de lições aprendidas		3		3			2			
Utilização de <i>brainstorming</i>				2	2		3			
Adoção de <i>coaching</i>										
Aproveitamento da Inteligência coletiva	3	3		3			3	3		
Promoção de feiras de inovação				2	3					

Legenda	
Aplicação Marcante	3
Aplicação Eventual	2
Aplicação Possível	1
Não aplica a ferramenta	

Fonte: pesquisa de campo.

Quadro 8- Matriz de Aplicação de Ferramentas e Técnicas da empresa F

Ferramentas Técnicas	Software de CRM	Intranet	SAC	Blog	Chat	Fórum	Wiki	Redes Sociais	Mapas Mentais	Videoconferência
Identificação e montagens de redes de pessoas										
Gestão da Inovação				3				3		
Divulgação de práticas relevantes		3		3						
Registro de lições aprendidas		3		3						
Utilização de <i>brainstorming</i>										
Adoção de <i>coaching</i>										
Aproveitamento da Inteligência coletiva		3		3				3		
Promoção de feiras de inovação								2		

Legenda	
Aplicação Marcante	3
Aplicação Eventual	2
Aplicação Possível	1
Não aplica a ferramenta	

Fonte: pesquisa de campo

Quadro 9- Matriz de Aplicação de Ferramentas e Técnicas da empresa G

Ferramentas \ Técnicas	Software de CRM	Intranet	SAC	Blog	Chat	Fórum	Wiki	Redes Sociais	Mapas Mentais	Videoconferência
Identificação e montagens de redes de pessoas		3								
Gestão da Inovação	3	3				3		3		3
Divulgação de práticas relevantes		3				3	1			
Registro de lições aprendidas		3				3	2			
Utilização de <i>brainstorming</i>					2	3	3			3
Adoção de <i>coaching</i>										
Aproveitamento da Inteligência coletiva	3	3			3	3	3		3	1
Promoção de feiras de inovação										

Legenda	
Aplicação Marcante	3
Aplicação Eventual	2
Aplicação Possível	1
Não aplica a ferramenta	

Fonte: pesquisa de campo

Quadro 10- Matriz de Aplicação de Ferramentas e Técnicas da empresa H

Ferramentas Técnicas	Software de CRM	Intranet	SAC	Blog	Chat	Fórum	Wiki	Redes Sociais	Mapas Mentais	Videoconferência
Identificação e montagens de redes de pessoas		3								
Gestão da Inovação										
Divulgação de práticas relevantes										
Registro de lições aprendidas										
Utilização de <i>brainstorming</i>						3		3		3
Adoção de <i>coaching</i>										
Aproveitamento da Inteligência coletiva										
Promoção de feiras de inovação						2		2		

Legenda	
Aplicação Marcante	3
Aplicação Eventual	2
Aplicação Possível	1
Não aplica a ferramenta	

Fonte: pesquisa de campo.

Quando questionados sobre a eficiência das práticas e do processo de Gestão do Conhecimento como um todo pode-se verificar que 50% das empresas disseram que é razoável, como ilustra a Tabela 14, e portanto não estão totalmente satisfeitas com a gestão realizada. Entretanto elas têm ciência que precisam melhorar o processo.

Tabela 13- Classificação do processo de Gestão do Conhecimento

Classificação	Qtd	%
Ruim	1	12,50
Razoável	4	50,00
Bom	3	37,50
Ótimo	0	0,00
Total	8	100,00

Fonte: pesquisa de campo.

4.3 Técnicas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento- Descrição de uso

A relação entre o uso dos recursos tecnológicos utilizados pelas empresas, tais como, intranet, SAC, blog, chat e redes sociais e a gestão do conhecimento foi analisada, de forma interpretativa. Para manter o sigilo dos nomes das empresas, as mesmas foram denominadas empresa A, empresa B, empresa C, empresa D, empresa E, empresa F, empresa G e empresa H.

4.3.1 Intranet

Segundo o site World Design (2012) a Intranet é uma plataforma que integra pessoas, sistemas, serviços e conteúdo corporativo em um ambiente único e personalizado, sob a ótica da Gestão do Conhecimento.

- É uma excelente plataforma para publicação/divulgação de informações;
- As informações disponibilizadas em uma rede Intranet são acessíveis apenas à organização e às pessoas autorizadas por ela;
- Disponibiliza as informações sob demanda, quando e no local onde ela é necessária;
- Totalmente baseado na tecnologia web, ou seja, acesso via navegador;
- Redução de tempo no acesso à informação, bem como na pesquisa a informações.

A empresa E utiliza este recurso para divulgar práticas relevantes, distribuir documentos. Como consequência de sua utilização a empresa verificou uma

maior agilidade e interação entre os funcionários e uma melhoria no gerenciamento do conhecimento.

Já a empresa F utiliza este recurso para divulgar práticas relevantes, para registra as lições aprendidas e aproveitar a inteligência coletiva. Esta empresa pretende estala nos próximos dose meses a técnica de montagem de comunidades práticas com o uso desta tecnologia. Através deste recurso a empresa pretende facilitar a interação entre os funcionários, parceiros, colaboradores e clientes.

A empresa G utiliza esta ferramenta para auxiliar nas técnicas de Gestão da Inovação, divulgação de práticas relevantes, registro de lições aprendidas, identificação e montagens de redes de pessoas e aproveitamento da inteligência coletiva. Sob o conceito de Gestão do Conhecimento a utilização desta ferramenta possibilitou para empresa o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, uma vez que, através da utilização da mesma as informações são disseminadas rapidamente e com um alto nível de segurança.

A empresa H utiliza este recurso apenas como um meio de melhorar a comunicação entre os funcionários. Já as empresas A e B não utilizam este recurso, entretanto, elas pretendem implementar o mesmo nos próximos doze meses. Sendo que, a empresa A pretende utilizar esta ferramenta para melhorar a comunicação, divulgar práticas relevantes e agilizar o processo interno. E a empresa B tem a intenção apenas de facilitar a troca de informações.

4.3.2 Serviço de Atendimento ao Cliente

O serviço de atendimento ao cliente (SAC) é um dos principais canais de atendimento ao cliente que houve, compreende, registra e atende a demanda de clientes de uma organização, sob a ótica da Gestão do conhecimento.

- Auxilia a identificar conhecimento;

- Dissemina o conhecimento
- Facilita o relacionamento com os clientes

Sob esta ótica a empresa A utiliza este recurso para identificar problemas nos seus equipamentos, bem como, a satisfação dos clientes em relação aos mesmos.

Entretanto a empresa F não utiliza esta técnica, porém pretende implementar o mesmo nos próximos 12 meses. Através desta técnica a empresa pretende adquirir informações referente as percepções dos clientes em relação aos seus produtos customizados. Desta maneira a empresa irá pode melhorar o produto e criar vantagens competitivas.

Assim como a empresa F a empresa G pretende implementar esta técnica nos próximos dose meses. A expectativa da empresa é de identificar os problemas dos sistemas produzidos.

4.3.3 Blog

O site The logger (2012) define um Blog como sendo uma página web composta por pequenos parágrafos apresentados de forma cronológica. O conteúdo e tema dos blogs variam bastante - desde diário, notícias até poesias.

Sob a ótica da Gestão do conhecimento esta ferramenta é denominada como *knowledge Blog* ou *K-log*, ou seja, o uso de *weblogs* por especialistas para a divulgação de ideias e documentos, cujo, estes podem ser arquivados, procurados e navegados.

A empresa E utiliza este recurso (figura 2) para divulgar assuntos da sua área de atuação, eventos que a empresa participou ou realizou e sempre que possível divulga o nome da empresa no contexto. Esta ferramenta possibilitou a colaboração, disseminação e incentivo ao *storytelling* aos funcionários.

4.3.3.1 Colaboração

Com a utilização desta tecnologia a empresa E quebra as barreiras departamentais e externas, favorecendo a comunicação com os clientes, fornecedores e parceiros.



Ilustração 2- Blog da empresa E

Fonte: blog da empresa E

4.3.3.2 Disseminação

Os colaboradores podem postar novas ideias sobre um determinado tema. Sendo que as categorias até o momento são: automação, eletrônica, eventos, gestão, inovação e opinião.

4.3.3.3 Incentivo ao *Storytelling*

A empresa E incentiva os seus funcionários a falarem sobre seu trabalho de forma rica e detalhada. Desta forma o conhecimento é transmitido mais facilmente do que se o mesmo estivesse em um manual ou em um memorando.

4.3.4 Chat

Chat é uma palavra da língua inglesa que significa conversa. Quando aplicamos o conceito de *chat* no mundo das redes de computadores, continuamos a usar o mesmo significado só que o ambiente no qual a conversa se desenvolverá é agora mediado pelo computador.

Sob a ótica de Gestão do Conhecimento o chat permite a empresa B utiliza este recurso para promover a comunicação no ambiente interno e externo, visto que, este recurso pode ser utilizado independente da localização geográfica dos usuários.

Já para as empresas E e G este recurso promove a comunicação (coletiva e individual) e a troca de arquivos entre os membros da equipe. A comunicação se classifica como coletiva quando os usuários enviam e recebem mensagens de todos os usuários conectados ao canal. A comunicação individual ocorre quando o usuário escolhe um integrante específico do canal para se comunicar direta a ele. Na comunicação individual é possível se comunicar com mais de um usuário simultaneamente, mantendo conversas em paralelo.

4.3.5 Redes Sociais

Segundo Capra (2012), redes sociais podem ser definidas como redes de comunicação que envolve a linguagem simbólica, os limites culturais e as relações de poder.

Sob a perspectiva de Gestão do Conhecimento a empresa A utiliza esta ferramenta para divulgar a sua marca, entretanto como pode ser visto na figura 3, a empresa não utiliza este recurso ativamente. Desta maneira a divulgação dos

produtos é realizada através de e-mails e telefonemas, bem como, o contato com os clientes.

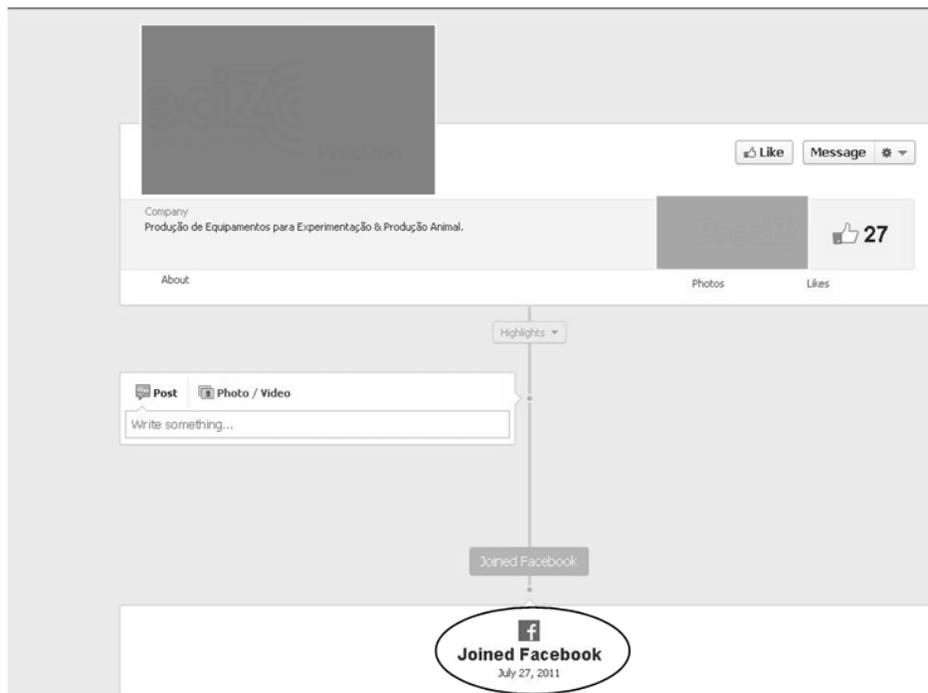


Ilustração 3- Rede Social da empresa A

Fonte: Facebook.

A empresa B implementou esta ferramenta com o intuito de divulgar os seus serviços e os eventos que a mesma participou (figura 4). A empresa E utiliza esta ferramenta (figura 5) para divulgar a empresa, os serviços prestados, os eventos nos quais a mesma participou e também para acompanhar as notícias do seu meio. Assim como as empresas anteriores a empresa G utiliza a rede social como meio de divulgação da empresa devido o seu poder de atração exercido.

A empresa C não utiliza esta ferramenta, entretanto, a mesma pretende utilizar este recurso nos próximos 12 meses para divulgar a marca da sua empresa e interagir com os consumidores.



Ilustração 4- Rede Social da empresa B

Fonte: Twitter.

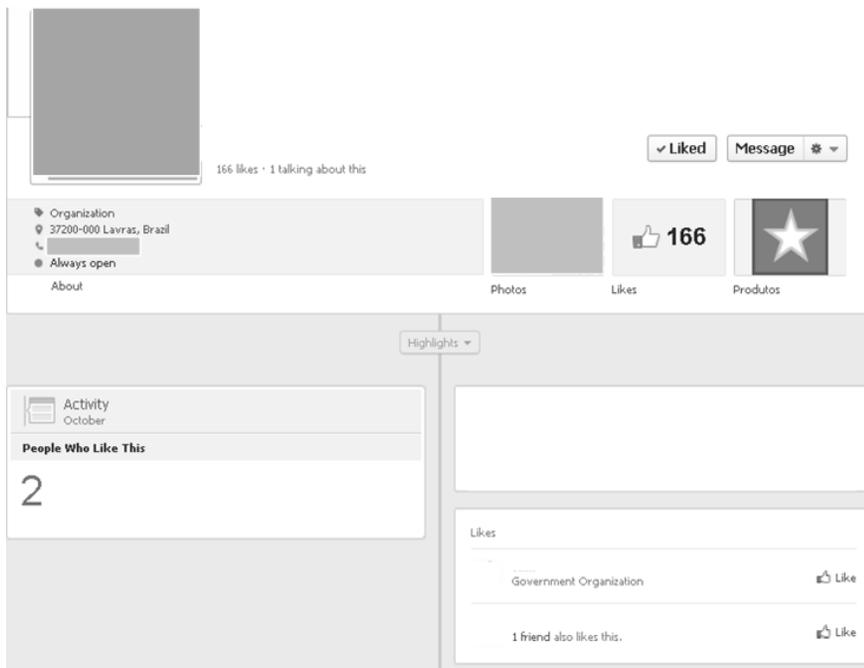


Ilustração 5- Rede Social da empresa E

Fonte: Facebook.

4.3.6 Mapas Mentais

Mapa mental é o nome dado para um tipo de diagrama hierarquizado de informações, sistematizado pelo inglês Tony Buzan , voltado para a gestão de informações, de conhecimento e de capital intelectual.

Sob a ótica de Gestão do Conhecimento as empresas E e G utilizam esta ferramenta com o intuito de facilitar a captura e a reunião de informações, bem como, para apresentar novos conceitos e realização de *brainstormings*.

4.3.7 Fórum

O fórum é uma ferramenta que permite a discussão dos integrantes sobre um tema proposto de forma assíncrona. Dessa forma, os usuários, através dele, têm a oportunidade de trocar ideias e experiências com os outros usuários, independente do seu nível hierárquico.

Sob a ótica de Gestão do Conhecimento a empresa C utiliza esta ferramenta como um meio de transferir e aplicar conhecimento no ramo de insumos agropecuários, bem como, divulgação dos seus serviços que são consultoria agropecuária, consultoria técnica-científica e a elaboração de projetos.

A empresa G e H utilizam esta técnica também para transferir e aplicar conhecimento como a empresa C, porém em áreas diferentes. Na empresa G este conhecimento é aplicado em sistemas web e na empresa H em produtos ambientais.

4.3.8 Wiki

Esta técnica foi criada pelo Ward Cunningham. O wiki é uma coleção de páginas web interligada a um sistema de hipertexto utilizada para armazenar e modificar informações. Sua infraestrutura tecnológica visa conectar pessoas e matéria-prima que circulam na rede; que não são *bytes*, mas sim conhecimento.

Sob a ótica de Gestão do Conhecimento esta ferramenta (figura 6) proporciona para as empresas E e G o compartilhamento de conhecimento de maneira dinâmica entre os funcionários.

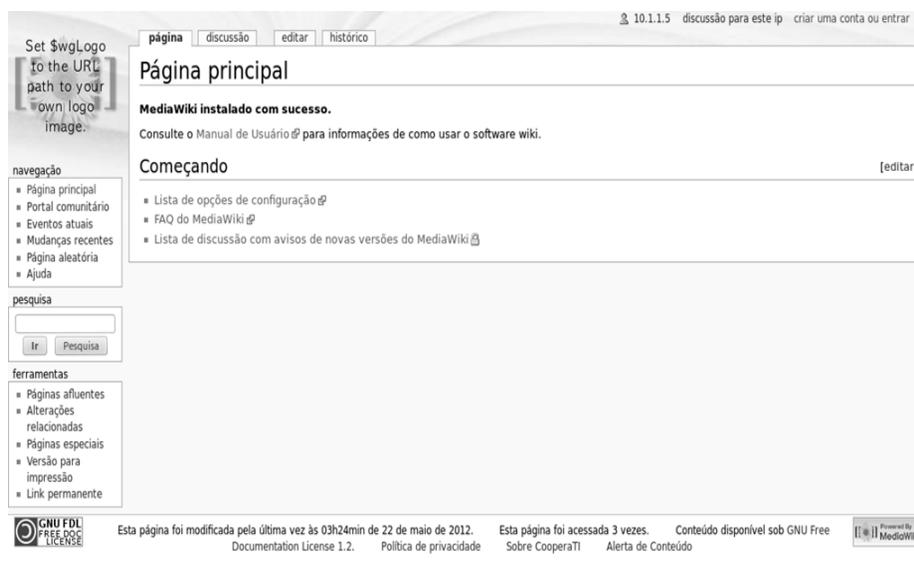


Ilustração 6- Recurso Wiki utilizado

Fonte: Site do MediaWiki

4.3.9 CRM

São software e serviços orientados para ajudar as empresas a gerir mais eficazmente suas relações com os clientes, por todos os tipos de canais, diretos ou indiretos.

Sob a ótica de Gestão do Conhecimento as empresas E e G utilizam esta técnica para gerenciar as relações com os clientes em uma escala maior, visto que, esta técnica incorpora um conjunto de tecnologia de Informação relativa ao registro e exploração das bases de dados.

O software utilizado pela empresa E é o Vtiger (figura 7). A empresa optou por este software por ele ser gratuito, open source e por inclui inúmeros recursos, tais como, automação de força de vendas, controle de suporte,

automação de marketing, gerenciamento de inventário, suporte a múltiplos bancos de dados, controle de segurança, personalização de produto, calendário, integração com e-mail, etc. Por ser instalado em um servidor web, o mesmo pode ser acessado por várias pessoas da empresa, inclusive à distância.

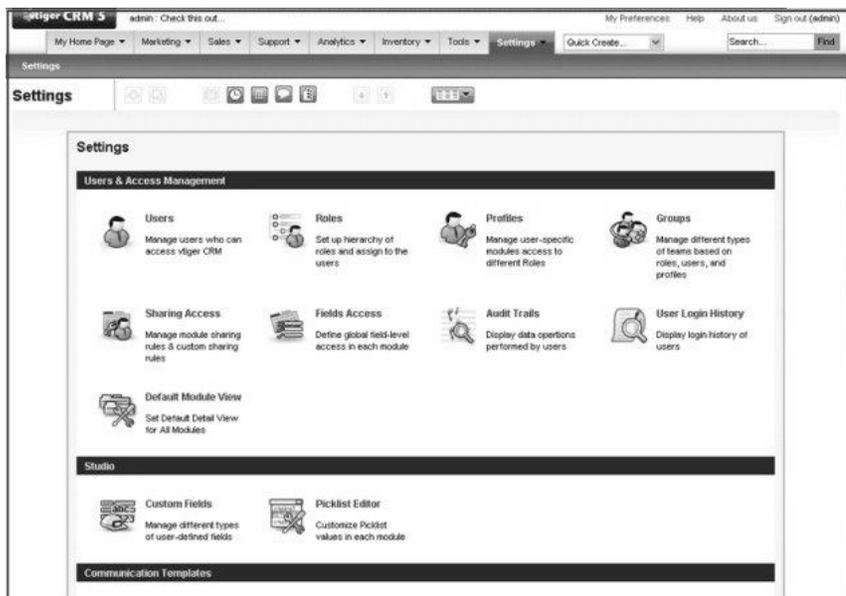


Ilustração 7- Ferramenta de CRM

Fonte: Site do Vtiger

4.3.10 Videoconferência

A Videoconferência pode ser definida como um sistema de comunicação composto de *hardware* e *software* que possibilita a comunicação simultânea entre os usuários independente da localização geográfica via áudio e vídeo.

Sob o conceito de Gestão do Conhecimento as empresas B, H, F e G utilização esta tecnologia para estabelecer a comunicação. Os benefícios adquiridos pelas empresas através da utilização deste recurso é economia de tempo, economia de recursos e compartilhamento de informações.

Finalizando o tópico quando a análise das técnicas e ferramentas de Gestão de Conhecimento utilizadas pelas empresas pode-se concluir que o

investimento feito em tecnologia na maioria dos casos esta sendo utilizado como um meio de acelerar o fluxo de informação. Desta maneira as empresas precisam vencer os desafios, tais como, mapear o conhecimento, incentivar o compartilhamento do conhecimento e desencorajar que as pessoas a guardarem o conhecimento pra si próprio.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar quais as técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento que estão sendo utilizadas nas empresas da Inbatec. Para tanto, foram levantados os conceitos, práticas e ferramentas recomendadas por estudiosos e disponíveis na literatura de Gestão do Conhecimento. Em seguida identificou-se a percepção dos gestores das micro e pequenas empresas da Inbatec.

Optou-se por um estudo exploratória/descritiva para colher informações e levantar impressões dos proprietários e gerentes sobre o tema em questão. A análise das respostas apresentadas nos questionários permitiu chegar a conclusão de que não há, nessas organizações, um gerenciamento do conhecimento conforme apontado pela literatura. Especialmente no que diz respeito a ter e exercitar práticas e ferramentas alinhadas às estratégias da empresa. Embora, algumas empresas usem parte dessas práticas recomendadas pelos estudiosos de Gestão do Conhecimento, não há nessas práticas uma intencionalidade, que aponte um interesse em gerenciar o conhecimento.

Com base nos dados obtidos nesta pesquisa, conclui-se que os respondentes sabem da importância do conhecimento e do treinamento dos funcionários, como elemento relevante para a competitividade de seus negócios, e tomam algumas providências para sua obtenção. Mas, falta a coordenação sistêmica, que leve em conta a estratégia organizacional. Visto que as ações são esporádicas. Há uma preocupação muito grande em atender o imediato no que fere ao patrimônio do conhecimento.

Por outro lado, mesmo deixando claro que reconhecem o valor do conhecimento pode-se perceber que não há uma visão abrangente de seu valor estratégico como diferencial competitivo.

Em relação as ferramentas e técnicas conclui-se que o chat, videoconferência e o fórum são utilizados como um meio para se estabelece a comunicação; as redes sociais como um meio de divulgar os serviços e produtos das empresas; o blog para divulgar temas relacionadas com a área de atuação da empresa; os mapas mentais para apresenta conceitos e realizarem o *brainstorm*; software de CRM para gerenciar as relações com os clientes em uma escala maior; o wiki para incentivar a colaboração e o cooperativismo entre os funcionários; o SAC para adquirir informações sobre os produtos e serviços e traves delas criar vantagens competitivas e a Intranet esta sendo utilizada pelas empresas para a divulgação de práticas relevantes, registro de lições aprendidas, identificação e montagens de redes de pessoas e aproveitamento da inteligência coletiva.

Conclui-se também que as ferramentas e as tecnologias que dão apoio a Gestão do Conhecimento nas empresas que estão incubadas na Inbatec apesar de oferecerem mecanismos que possibilitam a transferência de informações, as empresas ainda não criaram meios para que os funcionários utilizem estes canais de geração do conhecimento naturalmente.

Diante desses achados, sugere-se que as empresas incubadas recebam mais informações sobre treinamento e capacitação de pessoal e sobre o gerenciamento do conhecimento existente nas organizações. Neste caso, a própria universidade pode desempenhar um papel importante através de ações de extensão que envolvam os departamentos que estão direta ou indiretamente atuam nestas áreas.

Sugere-se ainda que novas pesquisas sejam realizadas em outros formatos, como por exemplo, grupo focal ou entrevistas individuais, para conhecer mais profundamente as opiniões e percepções dos líderes e dos funcionários dessas empresas incubadas a fim de traçar novas diretrizes para aperfeiçoar a Gestão do Conhecimento nestas organizações.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M. & LEIDNER, D. **Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues.** MIS Quarterly, v.25n.1 p. 107-136, Mar., (2001).

AMATO, João Neto. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho. **O desafio da criação: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica.** Petrópolis: Vozes, 1999.

CAPRA, Fritjof. **Vivendo Redes.** In: Duarte, Fábio; Quandt, Carlos; Souza, Queila. (2008). **O Tempo Das Redes**, pp. 21/23. Editora Perspectiva S/A.

CARTONI, D. M. **Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional.** Revista de Ciências Gerenciais, v. 10, n. 12, p. 96-105, 2006.

CANONGIA, C. **Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade.** In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMAÇÃO E ÉTICA, 1, 1998, Florianópolis, *Anais eletrônicos...* Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <http://www.ciberetica.iaccess.com.br/anais/doc/claudiacanongia.doc>. Acesso dia 20/10/2012.

COSTA, R. et al. **A.M.I.G.O.S: Uma plataforma para gestão de conhecimento através de redes sociais.** In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS, 6., 2008. Fortaleza, *Anais Eletrônicos...* Fortaleza, 2008. Disponível em: <http://www.cesar.org.br/a-m-i-g-o-s-uma-plataforma-para-gestao-de-conhecimento-atraves-de-redes-sociais/>. Acesso dia 22/10/2012

COSTA, G. L. **Mapas Mentais- PMBOK.** Disponível em: <http://professorprojeto.blogspot.com.br/2011/04/mapas-mentais-pmbok.html>. Acessado dia 22/10/2012.

COUTINHO, Luana da Silva & DELFINO Luana Maria. **PESSOAS: PRINCIPAL FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA**

ORGANIZACIONAL. 2009. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competitiva.pdf. Acessado dia 26/01/2012.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. (1998) - *Conhecimento Empresarial – como as organizações gerenciam o seu capital*. Campus. Rio de Janeiro.

Dicionário do Aurélio. Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com>. Acessado dia 5/02/2012.

FIA, Fundação Instituto de Administração. **Apostila de técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento e Inovação.** 2009. Disponível em: <http://www.slideshare.net/Jacbrasp/apostila-gesto-do-conhecimento-e-inovao>. Acessado dia 26/01/2012.

FULD, Leonard M. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1988.

GATTONI, R.L.C. **GESTÃO DO CONHECIMENTO** aplicada à prática da gerência de projetos. Editora Arte. 2004.

GIBERTINI, C. **A Gestão do Conhecimento e o SAC.** Disponível em: <http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/seu-espaco/variedades/a-gestao-do-conhecimento-e-o-sac>. Acessado dia 21/10/2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, M. L. M. **Quatro visões iluministas sobre a educação matemática: Diderot, D'Alembert, Condillac e Condorcet**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2008.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2010. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/Brasi1_tab_1_14.pdf. Acessado dia 12/01/2012

INBATEC, **Incubadora de Empresas de base Tecnológica**. Disponível em: <http://www.nintec.ufla.br/inbatec/>. Acessado dia 08/02/2012.

JUBILATO, J. **O profissional de DP na evolução histórica do RH e seu perfil atual**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4534/o->

profissional-de-dp-na-evolucao-historica-do-rh-e-seu-perfil-atual.html.
Acessado dia 08/06/2012.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997. 321-341.

Jakobiak, F. (1992) **Exemples commentés de veille technologique**. Les Editions d'Organisation, Paris.

LAURI, Philippe. **Conception e gestion d.une cellule de veille technologique: méthodologie et matérialisation d.un système d.information**. Thèse de Doctorat en Sciences de l.Information et de la Communication, Faculté des Sciences et Techniques de St. Jérôme, Université de Droit, d.Economie et des Sciences d.Aix Marseille I, 1998.

LOCHA, M. L. M.; ASHLEY, P. A. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO E PROPOSTA DE MODELO ALINHADO À GESTÃO DO CONHECIMENTO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONAIS**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão - Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.

McGONAGLE Jr, John; VELLA, Carolyn M. **Outsmarting the competition**. Naperville: Sourcebooks, 1990.

MediaWiki, **Wikimedia Foundation**. Disponível em: <http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki/pt>. Acessado dia 24/10/2012.

MEIRA, S. **Estratégia: seu negócio e as (ou nas) redes sociais**. Disponível em: <http://smeira.blog.terra.com.br/2010/05/10/estrategia-seu-negocio-e-as-ou-nas-redes-sociais-1/>. Acesso dia 22/10/2012.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, R. **O QUE É GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**. 2010. Disponível em: http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigorh/o_que_e_gestao_por_competencias/. Acessado dia 14/02/2012.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Informações Gerais**. Disponível em:

<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html>. Acessado dia 30/06/2012.

_____. **Manual para a Implantação de Incubadoras de Empresas.** Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0002/2219.pdf. Acessado dia 30/06/2012.

PACHECO, F. I.; Souza Kamilo. **GESTÃO DO CONHECIMENTO.** 2011 Disponível em: <http://www.ceap.br/artigos/ART05102011172353.pdf>. Acessado dia 09/02/2012.

PROBST, G.; RAUB, S. & ROMHARDT, K. (2002) - *Gestão do Conhecimento.* Bookman. Porto Alegre.

RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas.** 2011. Qualitymark.

ROSINI, A. M. & PALMISANO, A. (2003) - **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento.** Pioneira Thomson Learning. São Paulo.

SAPIRO, Arão. **Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva.** Revista de Administração de Empresas, 3:106-124, maio-jun. 1993.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, **A Gestão do Conhecimento na Pequena Empresa.** 2005. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/uf/piaui/cartilha_gestao_de_conhecimento.pdf. Acessado dia 09/02/2012.

_____. **PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS.** 2012. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/TrabalheConosco/Documents/ANEXO III - MANUAL DE PROCEDIMENTOS - INCUBADORA DE EMPRESAS 2012.05.10.PDF](http://www.sebraesp.com.br/TrabalheConosco/Documents/ANEXO%20III%20-%20MANUAL%20DE%20PROCEDIMENTOS%20-%20INCUBADORA%20DE%20EMPRESAS%202012.05.10.PDF). Acessado dia 30/06/2012.

SENGE, Peter. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem.** Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997. 342-375.

SERPRO, Serviço Federal de Processamento de Dados. **GESTÃO DO CONHECIMENTO: Uma experiência para o sucesso empresarial.** 2001. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm. Acessado dia 10/12/2010.

SOUZA, Annecleide Ferreira & BITTI, Keila Fagundes. **CAPITAL INTELLECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DO CONHECIMENTO.** 2008. Disponível em: <http://www.univen.edu.br/revista/n009/CAPITAL%20INTELLECTUAL%20NAS%20ORGANIZA%C7%D5ES%20NA%20ERA%20DO%20CONHECIMENTO.pdf>. Acessado dia 10/02/2012.

SOUZA, Solange Machado de. **Cooperativa desfiadeiras de siri: a organização e a gestão do conhecimento.** Vitória, ES: Ed. do Autor, 2008.

TYSON, Kirk W. M. **Competitor intelligence manual and guide: gathering, analysing and using business intelligence.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990, 376p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui. Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.

Vtiger, **CRM software.** Disponível em: <https://www.vtiger.com/crm/>. Acessado dia 23/10/2012.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. **Gestão 2.0 : Como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

TEIXEIRA, Daniela Ramos. **TECNOLOGIAS APLICADAS À INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – E O BRASIL? 2011.** Disponível em: <http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/8/18>. Acessado dia 26/01/2012.

TEIXEIRA FILHO, J. **Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento.** 2001. Disponível em: <http://wiki.sj.ifsc.edu.br/wiki/images/9/92/Artigo5.pdf>. Acessado dia 20/02/2012.

WORLD DESIGNER. Disponível em: <http://www.worlddesigner.com.br/>. Acesso dia 20/10/2012.

ANEXO 1 – Questionário da pesquisa

PROJETO DE PESQUISA

A Gestão do Conhecimento nas Empresas encubadas na Universidade federal de Lavras- UFLA

Apresentação

Este questionário tem como finalidade certificar como é feito o processo de Gestão do Conhecimento nas empresas encubadas na Universidade Federal de Lavras. Verificando assim a adequação do processo como um todo

Grau de sigilo dos dados

A coordenação do projeto se responsabiliza pela guarda e sigilo dos dados no que diz respeito à:

- não divulgação de dados específicos sobre a maneira pelo qual o processo de Gestão do Conhecimento é feito;
- garantia de que os dados só serão utilizados com objetivos estritamente acadêmicos;
- não divulgação nas publicações decorrentes da pesquisa, de dados que possam de alguma maneira permitir a identificação da Empresa, exceto nos casos em que houver prévio assentimento das mesmas.

Esclarecimentos sobre o questionário

As questões são bastante objetivas. Muitas delas são respondidas inserindo-se apenas um “X” na opção desejada. Caso necessário, mais de uma opção poderá ser assinalada. Informações que ajudem a elucidar as respostas podem ser acrescentadas no espaço apropriado ou em folhas anexadas.

O questionário encontra-se dividido em três partes:

- 1ª parte: dados gerais sobre a empresa (página 2);
- 2ª parte: informações sobre o processo de treinamento e desenvolvimento (página 3).
- 3ª parte: informações sobre o processo de Gestão do Conhecimento (página 4)

Este questionário pode ser obtido e remetido também via e-mail para:
dilanconi@hotmail.com

<p>Contatos:</p> <p>Coordenadora do Projeto: Dra. Ana Alice Vilas Boas ana.alice@dae.ufla.br Departamento de Administração e Economia - DAE Universidade Federal de Lavras – UFLA Tel 35 3829-1987</p>	<p>Endereço:</p> <p>Departamento de Administração e Economia – DAE Lavras – Minas Gerais Campos Universitário - UFLA CEP 37200-000 Tel 35 3829-1441</p>
Orientado: Adnan da Costa Lançoni	dilanconi@hotmail.com

1ª PARTE – DADOS GERAIS SOBRE A EMPRESA

Dados

Nome Fantasia:	
Razão Social:	Sigla:
Número de funcionários:	
Nome do Dirigente Principal (Presidente, Diretor, etc.):	
Data de fundação da empresa:	
Setor:	

Responsável pelo preenchimento do Questionário

Nome:	
Cargo/Função:	
Formação:	
Tempo de experiência na área;	
Tempo na empresa:	
Tel.:	e-mail:
Data do preenchimento: ____ / ____ / ____	
Observações:	

2ª PARTE – INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO TREINEMTO E DESENVOLVIMENTO

Com qual frequência o treinamento é realizado na empresa?

- Quinzenalmente;
- Mensalmente;
- Semestral;
- Anualmente;
- Aleatório;

Estes treinamentos são de qual (is) modalidade(s)?

- Presencial;
- A distância;
- Treinamento em Serviço (TES);
- Rodízio;
- Estágio
- Visita Técnica
- Reuniões Informativas;
- Encontros de Disseminação de Treinamento;
- Palestras;
- Assinatura de Jornais e Revistas;
- Workshop;
- Seminário;
- Congresso / Conferência.
- Outro: _____

Os treinamentos são dados com o intuito de:

- Reciclagem;
- Melhorar o trabalho em equipe;
- Aprimoramento;
- Outros. Qual? _____

Em qual setor a uma maior necessidade de se realizar o treinamento?

- Programadores;
- Analistas;

<input type="checkbox"/> Consultores. <input type="checkbox"/> Secretária; <input type="checkbox"/> Gerente;
<p>Quem é responsável por realiza o Treinamento?</p> <input type="checkbox"/> Os funcionários da empresa; <input type="checkbox"/> Empresa terceirizada; <input type="checkbox"/> Outro. Quem? _____
<p>Como a empresa avalia os resultados dos treinamentos realizados?</p> <input type="checkbox"/> Ruim; <input type="checkbox"/> Razoável; <input type="checkbox"/> Bom; <input type="checkbox"/> Ótimo.

3ª PARTE – INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

<p>Quais das ferramentas descritas abaixo já estão totalmente implementadas na sua empresa?</p> <input type="checkbox"/> Intranet <input type="checkbox"/> Software de CRM <input type="checkbox"/> Extranet e/ou portal B2B <input type="checkbox"/> Central de Atendimento a Clientes (SAC) <input type="checkbox"/> Software de BI <input type="checkbox"/> Software de PRM
<p>Qual das ferramentas descritas abaixo será iniciada nos próximos doze meses?</p> <input type="checkbox"/> Intranet <input type="checkbox"/> Software de CRM <input type="checkbox"/> Extranet e/ou portal B2B <input type="checkbox"/> Central de Atendimento a Clientes (SAC) <input type="checkbox"/> Software de BI <input type="checkbox"/> Software de PRM
<p>Qual das técnicas descritas abaixo a empresa já utiliza?</p> <input type="checkbox"/> Identificação e montagens de redes de pessoas; <input type="checkbox"/> Montagem de páginas amarelas;

- Montagem de comunidades de práticas;
- Gestão da Inovação;
- Divulgação De práticas relevantes;
- Registro de lições aprendidas;
- Utilização de *brainstorming*;
- Utilização do *storytelling*;
- Adoção de *coaching*;
- Aproveitamento da inteligência coletiva;
- Promoção de feiras de inovação;
- Realização de entrevistas de saída.

Qual das tecnologias descritas abaixo será iniciada nos próximos doze meses?

- Identificação e montagens de redes de pessoas;
- Montagem de páginas amarelas;
- Montagem de comunidades de práticas;
- Gestão da Inovação;
- Divulgação De práticas relevantes;
- Registro de lições aprendidas;
- Utilização de *brainstorming*;
- Utilização do *storytelling*;
- Adoção de *coaching*;
- Aproveitamento da inteligência coletiva;
- Promoção de feiras de inovação;
- Realização de entrevistas de saída.

Qual das ferramentas descritas abaixo a empresa já utiliza?

- Blog;
- Microblog;
- Videocast*;
- Podcast*;
- Chat;
- Fórum;
- Wiki;
- Mashup*;
- Redes sociais;
- Mapas Mentais;

- Classificadores;
- Distribuição de conteúdo;
- Videoconferência.

Qual das ferramentas descritas abaixo será iniciada nos próximos doze meses?

- Blog;
- Microblog;
- Videocast*;
- Podcast*;
- Chat;
- Fórum;
- Wiki;
- Mashup*;
- Redes sociais;
- Mapas Mentais;
- Classificadores;
- Distribuição de conteúdo;
- Videoconferência.

O resultado do processo de Gestão do Conhecimento é:

- Ruim;
- Razoável;
- Bom;
- Ótimo.

O que a empresa poderia fazer para melhorar o processo de Gestão do Conhecimento?

Como a empresa classifica os seguintes itens na empresa?

- Produção: Escala Flexível;
Pessoas: Especialistas Polivalente;

Tempo: Longo prazo Tempo real;

Massa: Tangível Intangível;

Acrescente algum comentário que achar que achar apropriado para enriquecer a pesquisa.