



O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL POR
MEIO DE FERRAMENTAS VIRTUAIS COLABORATIVAS
FATORES DE SUCESSO

Gláucia Regina Alves da Costa

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Rio de Janeiro

Abril de 2016

O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL POR
MEIO DE FERRAMENTAS VIRTUAIS COLABORATIVAS
FATORES DE SUCESSO

Gláucia Regina Alves da Costa

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, Ph.D.

Prof. Marcus Vinícius de Araújo Fonseca, Ph.D.

Profa. Iara Tammela, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2016

Costa, Gláucia Regina Alves da

O Processo de Gestão do Conhecimento Organizacional por meio de Ferramentas Virtuais Colaborativas – Fatores de Sucesso. / Gláucia Regina Alves da Costa – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2016.

XII, 132 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2016.

Referências Bibliográficas: p. 112-116.

1. Gestão do Conhecimento 2. Ferramentas Colaborativas 3. Fatores de Sucesso. I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

*"Une idée qui n'est pas dangereuse ne mérite pas d'être
appelée une idée."*

AGRADECIMENTOS

Ao professor Marcos Cavalcanti pela orientação do trabalho de dissertação, por sempre me ensinar a pensar fora da caixa e por me encantar a cada conversa.

Ao professor Marcus Vinícius por todos os comentários e apoios, contribuindo para a melhoria e consistência do trabalho.

Ao professor Ricardo Naveiro por todos os ensinamentos dados, me ajudando a criar a base metodológica do trabalho.

Aos colegas de curso de mestrado, turma 2014, em especial ao amigo Diogo Camatta, por sua enorme paciência nos momentos de aflição e disposição em ajudar.

A equipe do Departamento de Engenharia de Produção da UFRJ, em especial ao Diego, por sempre tirar minhas dúvidas e me apoiar durante este percurso.

A todos os especialistas que discutiram comigo a temática, e fizeram comentários que muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Às empresas que participaram dos estudos de caso, que me permitiram acesso aos seus documentos e me receberam com os braços abertos, em especial à Luciana e Maria João, que foram meus contatos e apoios.

Ao meu chefe e grande amigo, Clorivaldo, por permitir minha ausência nos momentos de estudo, por ser um dos meus maiores incentivadores e por vibrar comigo a cada descoberta.

Aos demais colegas de trabalho, por discutirem a temática comigo, trazerem contribuições e ideias, enriquecendo o trabalho com suas visões.

Aos amigos de toda a vida, Jojo, Paloma, Danis, Leonardo e Marimba por escutarem minhas aflições e me ajudarem a seguir em frente. Um obrigado especial a Daniela Antunes, por viver esta experiência ao mesmo tempo, me apoiar na revisão do texto e ensinar muito sobre o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos.

A minha família, por me trazer momentos de paz e aceitarem minhas ausências nos eventos.

Ao meu marido, Diego, meu grande companheiro, por entender e apoiar este sonho, estando sempre ao meu lado e não me deixando desistir.

A todos aqueles que ao longo destes dois anos convieram, no dia-a-dia, com momentos de ansiedade, tensão e realizações.

Muito obrigada.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL POR
MEIO DE FERRAMENTAS VIRTUAIS COLABORATIVAS
FATORES DE SUCESSO

Gláucia Regina Alves da Costa

Abril/2016

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho considera fatores de sucesso na gestão do conhecimento organizacional por meio de ferramentas virtuais colaborativas citados pela bibliografia existente e compilados para análise qualitativa de aderência. Além disto, o estudo utilizou o apoio de especialistas no tema para validação dos fatores citados e criação de formulário de pesquisa. Foram realizados dois estudos de caso, em uma empresa de consultoria e uma de tecnologia, por meio de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionário on-line visando validar ou criticar os fatores citados pela bibliografia e observar novos fatores e novos campos de pesquisa aplicáveis sobre o tema. O grau de aderência percebido em termos gerais foi alto. O estudo trouxe também conclusões quanto a diferentes percepções do processo de gestão do conhecimento organizacional por líderes e usuários e adequações devido às questões ambientais das empresas (mercado, tipologia, cultura organizacional, contexto etc.).

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

THE ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS THROUGH
VIRTUAL COLABORATIVE TOOLS
SUCCESS FACTORS

Gláucia Regina Alves da Costa

April/2016

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Production Engineering

This work aimed to identify success factors of virtual collaborative tools for organizational knowledge management. The study was developed through a qualitative adherence analysis of such tools, cited by existing bibliography. Different experts on the subject were consulted in order to support the creation of a research form and to validate the acknowledged success factors. In addition, two case studies were conducted, one in a consulting firm and the other one in a technology company, through semi-structured interviews and an online questionnaire, designed not only to validate or criticize the bibliography, but also to observe new success factors and new research fields in the subject. As a result, the perceived degree of adherence was high and the study was also able to conclude on different leaders and users perceptions on the organizational knowledge management process and on the necessary organizational adjustments due to companies environmental issues (market type, organizational culture, context etc.).

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XII
1 CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTUDO	3
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA	4
1.4 OBJETIVOS	5
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	7
2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	7
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	13
2.3 REDES DE CONHECIMENTO EMPRESARIAIS	19
2.4 PARTICIPAÇÃO DOS USUÁRIOS EM REDES VIRTUAIS	26
2.5 COMPONENTES ESSENCIAIS E PRINCÍPIOS PARA COLABORAÇÃO	31
3 METODOLOGIA	37
3.1 DESCRIÇÃO DO MÉTODO	37
3.2 FATORES DE SUCESSO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO POR FERRAMENTAS VIRTUAIS COLABORATIVAS	39
3.3 VALIDAÇÃO DOS FATORES DE SUCESSO COM ESPECIALISTAS	43
3.4 MOTIVO DE ESCOLHA DAS EMPRESAS	46
3.5 CRIAÇÃO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	47
4 ESTUDOS DE CASO	50
4.1 VISITA ÀS EMPRESAS E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	50
4.1.1 <i>Visita 01: Consultoria global em gestão</i>	50
4.1.2 <i>Visita 02: Empresa de tecnologia</i>	50
4.2 DADOS COLETADOS	51
4.2.1 <i>Consultoria global em gestão</i>	51
4.2.2 <i>Empresa de Tecnologia</i>	75
4.2.3 <i>Quadro comparativo dos estudos de caso</i>	93
5 ANÁLISE E RESULTADOS	97
5.1 AVALIAÇÃO DE ADERÊNCIA AOS FATORES	97
5.2 PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS	99
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
6.1 DIFERENTES PERCEPÇÕES (LÍDERES X USUÁRIOS)	106
6.2 FATORES DE MAIOR ADERÊNCIA	106
6.3 FATORES DE MENOR ADERÊNCIA	107
6.4 DIFERENÇAS ENTRE AS EMPRESAS	108
6.5 NOVOS POSSÍVEIS FATORES E CONTINUIDADE DA PESQUISA	109
6.6 CONCLUSÕES	110

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	117
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ONLINE (PERCEPÇÃO LÍDERES E USUÁRIOS)	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sucessão papal em 2005	1
Figura 2: Sucessão papal em 2013	2
Figura 3: Evolução dos fatores humanos na criação de valor	3
Figura 4: Evolução da conceituação de conhecimento.....	13
Figura 5: Modelo de conversão do conhecimento.....	15
Figura 6: Fatores que influenciam o compartilhamento entre os indivíduos	29
Figura 7: Modelo de influência na gestão do conhecimento	33
Figura 8: Etapas de pesquisa	39
Figura 9: Classificação dos fatores em pilares	42
Figura 10: Descritivo das empresas em estudo	47
Figura 11: Meios de entrevista utilizados.....	49
Figura 12: Resumo das entrevistas realizadas nas empresas.....	51
Figura 13: Jornada da gestão do conhecimento para a empresa de consultoria	52
Figura 14: Distribuição geográfica do sistema de conhecimento da empresa 01.....	54
Figura 15: “Mercado do Conhecimento” – empresa de consultoria.....	55
Figura 16: Representação do mercado de conhecimento em pilares.....	56
Figura 17: Elementos chave para a arquitetura da gestão do conhecimento da	57
Figura 18: Mecanismos de integração do conhecimento da empresa 01	58
Figura 19: Mecanismos formais e informais de suporte às comunidades de prática da empresa 01	60
Figura 20: Estrutura do time central de gestão do conhecimento da empresa 01	61
Figura 21: Newsletter quinzenal da empresa 01.....	64
Figura 22: Cockpit de indicadores da gestão do conhecimento da empresa 01	65
Figura 23: Melhoria das plataformas de suporte da empresa 01	65
Figura 24: Distribuição geográfica do sistema de conhecimento da empresa 02.....	76
Figura 25: Ecossistema da gestão – empresa 02.....	80
Figura 26: Gráfico comparativo líderes x usuários – empresa 01	97
Figura 27: Gráfico comparativo líderes x usuários – empresa 02	98
Figura 28: Gráfico comparativo empresa 01 x empresa 02 (nota média)	98
Figura 29: Fatores de maior aderência em pilares	107

LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Diferentes grupos organizacionais	22
Quadro 2: Valor a curto e em longo prazo de comunidades de prática para organizações e seus membros.....	24
Quadro 3: Barreiras para o compartilhamento de informações.....	30
Quadro 4: Avaliação dos fatores de sucesso por meio de entrevistas semi-estruturadas – empresa 01.....	66
Quadro 5: Compilado da avaliação dos fatores de sucesso da empresa 01 (entrevistas semi-estruturadas e entrevistas online).....	71
Quadro 6: Avaliação dos fatores de sucesso por meio de entrevistas semi-estruturadas – empresa 02.....	84
Quadro 7: Compilado da avaliação dos fatores de sucesso da empresa 02 (entrevistas semi-estruturadas e entrevistas online).....	88
Quadro 8: Comparação entre os fatores de sucesso – empresa 01 x empresa 02.....	93
Quadro 9: Fatores de maior aderência – empresa 01.....	99
Quadro 10: Fatores de menor aderência – empresa 01.....	100
Quadro 11: Fatores de maior aderência – empresa 02.....	100
Quadro 12: Fatores de menor aderência – empresa 02.....	101
Quadro 13: Comparação de aderência aos fatores – empresa 1 x empresa 2.....	103

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 Introdução

Nos tempos atuais o conhecimento constitui-se em um ativo fundamental, principalmente no âmbito organizacional. Com o avanço da tecnologia da informação e fenômenos como a globalização, o compartilhamento de informações e a geração de conhecimentos cresceram de forma significativa.

Para exemplificar este contexto, a seguir apresentam-se duas figuras relacionadas à sucessão papal, a primeira datada de 2005 e a segunda de 2013. A diferenciação tecnológica é visível e demonstra a relevância deste tema na sociedade atual.

Figura 1: Sucessão papal em 2005



Fonte: Google (acesso março/2016)

Figura 2: Sucessão papal em 2013



Fonte: Google (acesso março/2016)

Em um contexto onde a tecnologia é facilmente copiável, as empresas que detêm o conhecimento e que propiciam ambientes para a sua criação e compartilhamento, são as que irão apresentar vantagem competitiva e inteligência organizacional, nesta nova Sociedade do Conhecimento.

A vantagem das organizações que têm como matéria prima o conhecimento, é que este só aumenta quando é utilizado, dividido ou compartilhado, diferentemente de um ativo tangível, como o plástico, por exemplo, que diminui na medida em que é utilizado. Dessa forma, o conhecimento é um recurso infinito, que pode trazer grandes vantagens, principalmente em longo prazo. (DAVENPORT & PRUSAK, 2003).

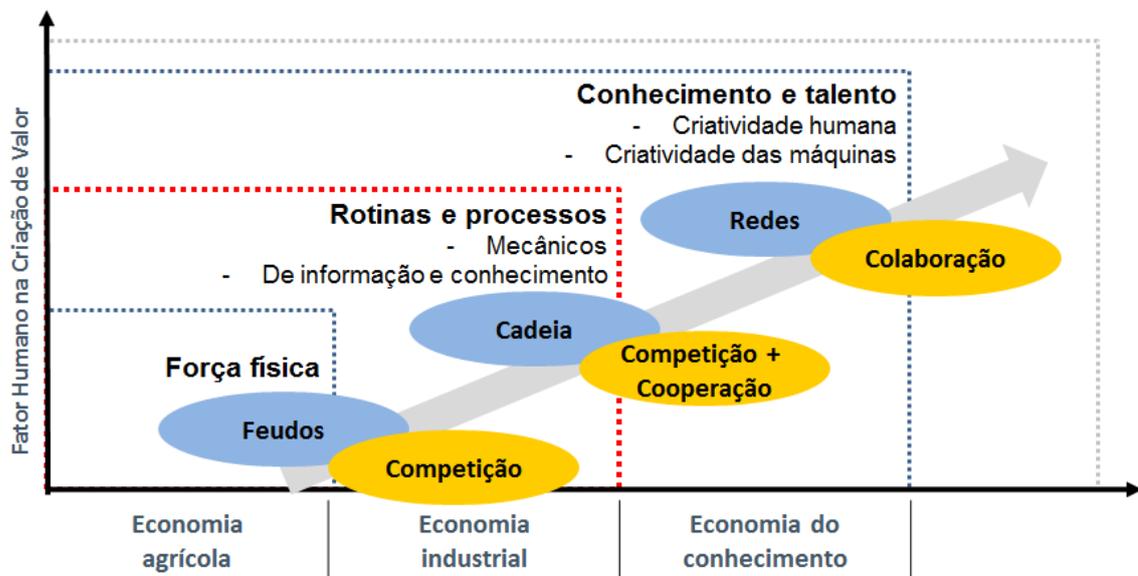
A gestão do conhecimento empresarial impulsiona o desempenho das organizações atuais. Nesse sentido, as empresas devem fornecer ambientes e incentivos propícios para fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimento. Percebe-se, porém, que nem todas as empresas que possuem sistemas e ambientes para favorecer a gestão do

conhecimento conseguem traduzir os mesmos em diferenciação competitiva e aumento de resultados. O presente trabalho possui como foco a identificação dos fatores essenciais a uma gestão do conhecimento organizacional eficaz no que tange à utilização de ferramentas virtuais colaborativas.

1.2 Justificativa e contribuição técnico-científica do estudo

Vive-se hoje a economia do conhecimento, onde este representa o principal fator de criação de valor. A organização da sociedade é em redes e a colaboração passa a ser a forma de interação principal. A Figura 3 a seguir retrata a evolução dos fatores humanos na criação de valor.

Figura 3: Evolução dos fatores humanos na criação de valor



Fonte: Adaptado de Tissen, Andriessen, Deprez (2000)

Inseridos nessa economia do conhecimento, espera-se que o mesmo seja um assunto relevante no meio acadêmico. A produção bibliográfica do tema é ampla e a vertente de gestão do conhecimento organizacional é uma das mais abordadas. Nas buscas

realizadas nos portais acadêmicos¹ foram encontrados cerca de 5000 artigos referentes à gestão do conhecimento em ferramentas colaborativas disponíveis. Destes, cerca de 950 são relacionados a palavras-chave “fatores de sucesso/insucesso”. Para seleção dos artigos a serem utilizados na presente pesquisa, realizou-se um filtro destes 950 por meio de seus resumos. Os artigos então selecionados foram completamente lidos e, quando aplicáveis, utilizados para o referencial bibliográfico.

Ao focar nesses fatores de sucesso para a gestão do conhecimento organizacional por meio de ferramentas colaborativas, percebe-se que a listagem dos mesmos, apesar de amplamente descrita, não possui muitas validações práticas em relação a empresas que possuem sucesso por meio da efetiva gestão do conhecimento.

O presente trabalho foca em correlacionar os fatores de sucesso listados pela bibliografia com os percebidos na prática em empresas com gestão do conhecimento eficiente, trazendo assim sua contribuição científica.

1.3 Questão de Pesquisa

A presente pesquisa investigou os fatores essenciais a uma efetiva gestão do conhecimento organizacional realizada por meio de ferramentas virtuais colaborativas. Para tal, foram analisados os trabalhos já publicados a respeito do tema e feito um estudo de caso em duas empresas que possuem resultados comprovados (financeiros e em percepção dos usuários) devido à sua gestão do conhecimento.

O presente trabalho pretende questionar o fator humano relacionado à utilização de ferramentas virtuais colaborativas para a gestão do conhecimento organizacional, observando as variações entre as definições trazidas pela literatura e as perceptíveis por líderes e liderados na prática da utilização destas ferramentas.

¹ Science Direct, Web of Science, Scholar Google, Scopus, Periódicos Capes em março de 2015.

1.4 Objetivos

O objetivo geral do presente estudo foi verificar a eficácia do processo de gestão do conhecimento organizacional realizada por meio da utilização de ferramentas virtuais colaborativas, sinalizando os fatores cruciais na obtenção de resultados observáveis com essas ferramentas. Assim, foram listados três entregáveis:

1. Validação dos fatores de sucesso na utilização de ferramentas virtuais colaborativas para gestão do conhecimento, levantados pelo referencial bibliográfico;
2. Análise crítica acerca dos fatores de sucesso levantados pelo referencial bibliográfico e não observados (percebidos) na prática pelos usuários;
3. Listagem de novos fatores de sucesso significativos não apontados pelo referencial bibliográfico, mas observados na prática.

Os objetivos específicos, por sua vez são:

- Entender o processo de gestão do conhecimento das comunidades virtuais de prática no contexto organizacional;
- Analisar o processo de gestão do conhecimento por meio de ferramentas virtuais colaborativas em duas empresas (uma de consultoria e uma de tecnologia) que possuem resultados comprovados por sua utilização;
- Estabelecer a relação entre a percepção de líderes e usuários no que tange aos fatores de sucesso da gestão do conhecimento organizacional para as empresas em estudo;
- Verificar se os fatores cruciais ao sucesso da gestão do conhecimento organizacional citados pela bibliografia são semelhantes aos percebidos pelos líderes e usuários.

1.5 Estrutura da dissertação

Para apresentar os resultados deste estudo, esta dissertação foi estruturada e desenvolvida ao longo de seis capítulos, conforme descrito a seguir.

No Capítulo 1, representado por esta contextualização, apresenta-se o ambiente em que se insere o problema proposto, seus objetivos, justificativa e contribuição técnico-científica.

No Capítulo 2 tem-se o referencial teórico com o objetivo de apresentar as definições e os trabalhos relacionados à gestão do conhecimento organizacional, seus fatores de sucesso e barreiras, redes de conhecimento e participação dos usuários, conceitos fundamentais para o entendimento do presente estudo.

No Capítulo 3, a metodologia de pesquisa foi detalhada, os pressupostos para a construção da pesquisa especificados e o desenvolvimento do estudo aprofundado.

No Capítulo 4, os estudos de caso realizados por meio de entrevistas semi-estruturadas e questionário on-line, foram relatados.

No Capítulo 5, os dados obtidos foram analisados e os resultados combinados com o referencial proposto.

Finalmente, no Capítulo 6, foram expostas as considerações finais do trabalho, assim como, apontadas as sugestões a serem implementadas em futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

A revisão da literatura deste trabalho buscou abordar a importância dos temas, como a gestão do conhecimento organizacional por meio de ferramentas virtuais colaborativas, para o estado da arte e da prática.

2.1 Dados, informação e conhecimento

A busca por maior competitividade é o principal objetivo da utilização do conhecimento (STEWART & SVEIBY, 1998 *apud* JOHANNESSEN *et al.*, 1999). O conhecimento pode permitir uma gestão mais eficiente das atividades da cadeia de valor, dos processos de inovação, da produção e dos recursos humanos. Como consequência, as empresas querem a cada dia gerenciar melhor o conhecimento que possuem. Para explorar a gestão do conhecimento, primeiramente se faz necessário entender os conceitos de dados e informações.

Os **dados** são conceituados por Naveiro & Brezillon (2003) como “uma parcela quantificável e objetiva do estoque de informação e conhecimento de uma empresa, usualmente armazenado em banco de dados ou documentos da empresa”.

Para alguns autores, como Davenport & Prusack (2003), os **dados** descreveriam parte de acontecimentos. Esta definição é discordada por Setzer (2001) sob a alegação de que dados podem ser criados por computadores. Para esse autor, **dados** são “uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis, significando que eles podem ser totalmente descritos através de representação formal, estrutural.”.

Quanto à **informação**, Setzer (2001) *apud* Davenport & Prusack (2003) a descrevem como uma mensagem, normalmente na forma de um documento ou de uma comunicação audível ou visível entre um emissor e um receptor. A informação somente será adquirida se um significado é associado aos dados, mas ela pode também ser adquirida sem dados, como, por exemplo, através de sensações. Para Capurro (2008) a noção do significado de **informação** é talvez um dos conceitos mais difundidos e também mais controversos do nosso tempo, tanto no âmbito da vida social como nas teorias científicas.

De acordo com Buckland (1991), podem ser identificados três usos do termo informação:

1. **Informação-como-processo:** quando alguém é informado, aquilo que conhece é modificado. Nesse sentido, o termo informação é o ato de informar; a comunicação do conhecimento ou ‘novidade’ de algum fato ou ocorrência; e a ação de falar ou o fato de ter falado sobre alguma coisa;
2. **Informação-como-conhecimento:** informação é também usada para denotar aquilo que é percebido na informação-como-processo: o conhecimento comunicado referente a algum fato particular, assunto, ou evento; aquilo que é transmitido, inteligência, notícias. A noção de que informação é aquela que reduz a incerteza poderia ser entendida como um caso especial de informação-como-conhecimento. Às vezes informação aumenta a incerteza;
3. **Informação-como-coisa:** o termo informação é também atribuído para objetos, assim como dados para documentos, que são considerados como informação, porque são relacionados como sendo informativos, tendo a qualidade de conhecimento comunicado ou comunicação, informação, algo informativo.

Segundo o mesmo autor, tanto a informação-como-conhecimento (conhecimento, convicção e opinião, que são atributos individuais, subjetivos e conceituais), como a informação-como-processo (ato das pessoas se informarem), para serem expressas, descritas, representadas, manipuladas e operacionalizadas é necessário que exista algo físico que possa representá-las, e esse algo é a informação-como-coisa.

Campello (2007) aborda que atualmente, a informação é considerada o ativo mais importante para as organizações. Segundo o autor, “o acesso às informações de uma organização pode se dar através dos indivíduos a ela ligados ou dos documentos que ela gera”. Assim, são inúmeras as fontes de informação utilizadas. No entanto, Cunha & Cavalcanti (2008) conceituaram algumas destas fontes em:

1. **Informação técnica** (projetos, relatórios, manuais, patentes etc.): produto resultante da tarefa de coletar, avaliar e tornar disponíveis dados sobre o setor industrial e suas operações produtivas, gerando, dentre outros, dados técnico-econômicos, informações sobre tecnologias utilizadas, a estrutura industrial, a produtividade setorial, estudos de viabilidade, dados de investimentos e retorno, implantação de indústrias e transferência de tecnologias (informação tecnológica, informação industrial etc.);
2. **Informação administrativa** (documentações internas, contratos, currículos etc.): gerada, controlada ou disseminada numa organização com o objetivo de aperfeiçoar o atendimento de seus objetivos de negócios. Esse tipo de informação pode se referir, por exemplo, a recursos humanos, financeiros, controle de estoque e de vendas (informação gerencial);
3. **Informação jurídica** (leis, decretos, regulamentos): normas jurídicas aprovadas por um município, estado, província ou país (informação legal);
4. **Informação acadêmica/científica** (artigos, livros, teses, dissertações): decorrente de uma comunicação científica; restrita à comunicação científica; e reconhecida como útil para determinada área do conhecimento (informação especializada);
5. **Informação da mídia** (matérias de jornais, reportagens da televisão, notícias de sites): material informativo de imprensa comercializado por agências de notícias, e constituído de notícias e fotografias, publicadas em jornais e revistas (informação de agência de notícias); e
6. **Informação pessoal** (contatos, práticas de trabalho) ou **conhecimento tácito**: acúmulo de saber prático sobre um assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à responsabilidade de quem o detém (RODRIGUES *et al.*, 2001 *apud* CUNHA & CAVALCANTI, 2008).

Com os conceitos de dados e informação, pode-se estruturar a definição de **conhecimento**: um processo progressivo de construção que começa nos dados, símbolos percebidos por um indivíduo e transformados em informação, sendo esta um conjunto de dados compreensível e passível de ser compartilhado entre indivíduos (NAVEIRO & BORGES, 2002).

Nonaka & Takeuchi (1997) diferem informação de conhecimento afirmando que “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”.

Para Davenport & Prusak (2003) **conhecimento** é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores, existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana.

O autor Polanyi, cujas ideias estavam embasadas na Filosofia da Ciência, publicou o livro “Dimensão Tácita”, em 1966, abordando sobre a importância do conhecimento tácito, no qual as pessoas fazem as coisas automaticamente, sem pensar. Para ele “nós podemos saber mais do que podemos contar” (POLANYI, 1983).

Anos mais tarde, os autores Nonaka & Takeuchi, retomaram a abordagem de Polanyi para descreverem os processos de conversão do conhecimento, responsáveis pela criação do conhecimento em empresas japonesas. Para eles, o conhecimento tácito é aquele que não é fácil de ver ou de expressar; é muito pessoal e difícil de documentar, dificultando sua comunicação e compartilhamento. Tal conhecimento inclui *insights* subjetivos e intuições, estando profundamente ligado à experiência e à ação do ser humano, assim como a ideais, valores e emoções (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Ainda, de acordo com Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões: técnica e cognitiva. A dimensão técnica inclui as habilidades informais contidas no termo know-how. Já a dimensão cognitiva é constituída por modelos mentais, crenças e percepções tão enraizadas que não são

percebidas. Além disso, na concepção desses autores, a dimensão cognitiva reflete nossa imagem da realidade (o que é), assim como nossa visão do futuro (o que deve ser).

O conhecimento explícito, por sua vez, pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente, ou armazenado em banco de dados. Por isso, para que os aspectos intuitivos e subjetivos do conhecimento tácito sejam compartilhados na organização, é preciso convertê-los em palavras e números compreensíveis a todos (conhecimento explícito). Para os autores, é exatamente nos processos de conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito, e do conhecimento explícito para o tácito que ocorre a criação do conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Goldman (2010), embasado pelas ideias de Berger & Luckmann (2010) e de Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento é um produto social. As pessoas que interagem em determinado contexto histórico e social, compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade que, por sua vez, influencia seu discernimento, seu comportamento e suas atitudes. Por isso, o conhecimento é contextual.

Segundo Cherman & Rocha-Pinto (2013), com base nas obras de alguns autores (COOK & YANOW, 1993, BROWN & DUGUID, 2001; LAVE & WENGER, 1991; WENGER, 1998; ELKJAER, 2003; CORLEY & GIOIA, 2003; WEICK, 1995; HANDLEY *et al.*, 2007) o conhecimento é algo local, situado naquele mundo social chamado organização, onde as pessoas se encontram para produzir e fazer sentido enquanto trabalham. O conhecimento é criado do modo como as coisas são feitas, ou seja, a criação refere-se diretamente à experiência humana, assim, a origem do conhecimento é a experiência vivida.

A ação vivida não diz respeito, apenas, à aquisição de conhecimento, trata-se, também, de aquisição de identidades pelo trabalho, do encaixe dos indivíduos no grupo e na organização. Os indivíduos não aprendem apenas acerca de algo, mas também aprendem a ser naquele contexto (CHERMAN & ROCHA-PINTO, 2013).

A realidade é um processo social emergente, criado pelos indivíduos com base em suas experiências subjetivas, naquele contexto social, cujos significados são intersubjetivamente compartilhados. Os indivíduos são atores das ações organizacionais, e não meros observadores passivos, ou seja, atuam na construção daquele mundo social, por meio das suas interpretações subjetivas e do compartilhamento de ressignificações coletivas de suas experiências (BURRELL & MORGAN, 2003 *apud* CHERMAN & ROCHA-PINTO, 2013).

Na dimensão do conhecimento organizacional, o paradigma interpretativo considera que os indivíduos produzem não apenas trabalho ou conhecimento que lhe é inerente, mas, também, relações sociais, identidades, autoimagens. A ação de conhecer é sempre situada na esfera da interação social realizada na comunidade organizacional (GHERARDI, 2006 *apud* CHERMAN & ROCHA-PINTO, 2013).

O autor Elkjaer (2003) *apud* Cherman & Rocha-Pinto (2013) argumenta que o conhecer (*knowing*) e o ser são indissociáveis, senão a mesma coisa. Nesse caso, o valor atribuído ao conhecimento que o indivíduo possui valoriza o que o indivíduo é, tanto pessoal como profissionalmente.

A Figura 4 apresenta esta evolução da conceituação de conhecimento, demonstrando a migração clara da ação de conhecer até a maior relevância ao fator humano no conhecimento.

Figura 4: Evolução da conceituação de conhecimento

1712	1966 1983	1987	1997	2003	2010	2013
BLUTEAU	POLANYI	MACHADO	NONAKA TAKEUCHI	DAVENPORT PRUSAK	GOLDMAN	CHERMAN ROCHA-PINTO
<i>Ação de conhecer alguma coisa, ter um leve conhecimento de algo anteriormente, aplicar o conhecimento possuído.</i>	<i>Importância do conhecimento tácito, no qual as pessoas fazem sem pensar. Nós podemos saber mais do que podemos contar.</i>	<i>Aprender a conhecer, procurar, saber, tomar conhecimento de, estudar, aprender, reconhecer alguém ou algo que já se conhecia.</i>	<i>Processos de conversão do conhecimento Criação de conhecimento Definição do conhecimento tácito (técnico e cognitivo) e explícito.</i>	<i>Conhecimento como parte da complexidade e imprevisibilidade de humana. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.</i>	<i>Conhecimento como produto social. Conhecimento contextual. Pessoas compartilham informações, construindo o conhecimento social que influencia seu discernimento.</i>	<i>Os indivíduos produzem não apenas trabalho e conhecimento inerente, mas relações sociais, identidades e autoimagens. Ação conhecer sempre na esfera social da comunidade organizacional.</i>

Fonte: Bluteau (1712), Polanyi (1966, 1983), Machado (1987), Nonaka, Takeuchi (1997), Davenport, Prusak (2003); Goldman (2010), Cherman, Rocha-Pinto (2013)

2.2 Gestão do conhecimento

Segundo DIENG *et al.* (1999) os objetivos da gestão do conhecimento em uma organização são: promover crescimento do conhecimento, comunicação do conhecimento e preservação do mesmo. Segundo Barthes (1996) a gestão do conhecimento é um problema complexo e pode ser estruturado de diferentes pontos de vista: sócio organizacional, financeiro e econômico, técnico, humano e legal.

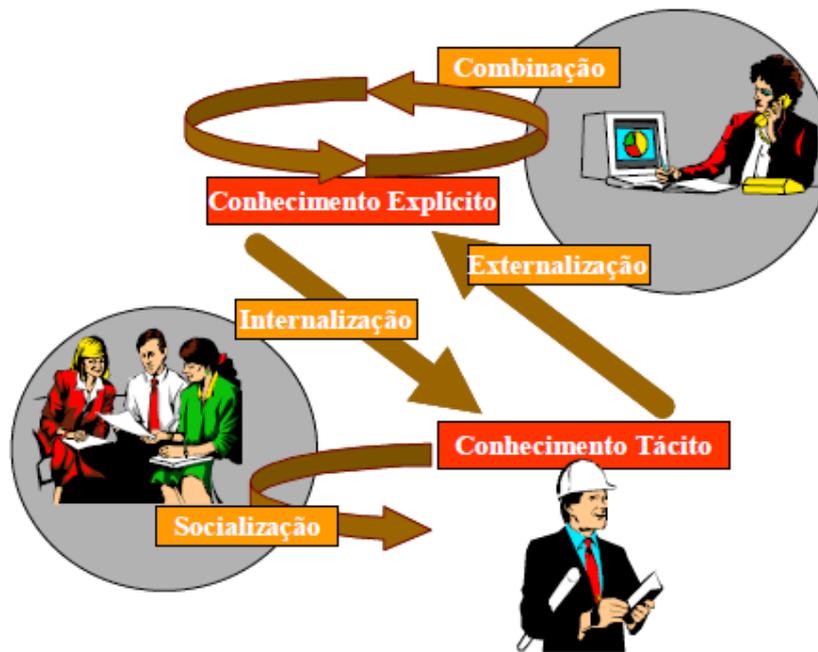
Ao analisar a literatura pertinente à estruturação da gestão do conhecimento, percebe-se que esta envolve processos. Estes processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento (Dieng, 1999). Muitos outros autores acabam definindo a gestão do conhecimento através de etapas ou processos que devem ser tomados para garantir a existência da mesma nas organizações.

Por exemplo, para Grundstein & Barthès(2003) *apud* Azevedo & Sato (2003), a gestão do conhecimento é compreendida como seleção, captura, armazenamento, disponibilização e manutenção do conhecimento.

Para Beijerse (2000), o processo de Gestão do conhecimento pode passar por nove etapas numa organização: (i) determinar o conhecimento necessário; (ii) determinar o conhecimento disponível; (iii) determinar o gap de conhecimento entre o necessário e o disponível; (iv) desenvolvimento do conhecimento; (v) aquisição do conhecimento; (vi) preservação do conhecimento dentro da organização; (vii) compartilhamento do conhecimento dentro da organização; (viii) utilização do conhecimento; (ix) avaliação do conhecimento utilizado. Este, por fim, serve de entrada para (i) e (ii), dando início novamente ao processo de gestão do conhecimento.

Nonaka & Takeuchi (1997) discorrem sobre as formas de criação do conhecimento e de administração do processo de criação do conhecimento. A criação do conhecimento se dá através de um ciclo composto de cinco fases – compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação, construção de arquétipos e difusão interativa do conhecimento – e administração desse processo se dá através de quatro modos diferentes de conversão do conhecimento baseado no pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos (Figura 5):

Figura 5: Modelo de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

- **Socialização:** é o processo através de quais experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou os modelos mentais e as habilidades técnicas são criados. Na prática da vida das empresas, ocorreria através de atividades, como treinamento no local de trabalho, sessões informais e *brainstorms*, interações com os clientes etc. Na tradição da literatura ocidental, esse conceito seria próximo ao da cultura organizacional;
- **Externalização:** este seria o modo de conversão mais importante, porque permite a criação de novos e explícitos conceitos. Envolve, no caso das empresas japonesas, a articulação do conhecimento tácito em explícito através do uso frequente de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Esta prática seria importante por facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos que, normalmente, são de difícil verbalização. Nonaka & Takeuchi incluem, em sua obra, vários exemplos de metáforas e analogias utilizadas por empresas japonesas em seu processo de inovação, como por exemplo: "Automobile Evolution" e "The Sphere" (Honda), "Aluminum Beer Can" (Canon), "Hotel Bread" (Matsushita) etc. Este processo, na

opinião destes autores, estaria faltando na prática e na teoria organizacional ocidental;

- **Combinação:** este seria o processo preferido no Ocidente, na medida em que se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação. Envolve, pois, bastante o uso de mídias como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas e, também, o de redes computadorizadas. A educação formal, da mesma maneira, se encaixaria neste tipo de conversão. É nesse ponto do processo de criação de conhecimento que surgiriam os primeiros protótipos e modelos reais;
- **Internalização:** este último método seria semelhante ao do *learning by doing* em que os membros da organização passariam a vivenciar o resultado prático do novo "conhecimento", ou seja, desenvolveriam um conhecimento operacional. Os autores identificam este processo com os conceitos das *learning organizations*.

Segundo Rossetti *et al.* (2008), o papel fundamental da gestão do conhecimento é transformar o conhecimento individual em coletivo, de forma que as organizações estejam aptas e capacitadas a aprender, envolvendo todos os seus membros nesse processo.

A gestão do conhecimento, portanto, trabalha no âmbito do conhecimento tácito (fluxos informais), ou seja, são informações e conhecimentos gerados pelas pessoas, e que não estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação (VALENTIM, 2002 *apud* VALENTIM, 2003). Assim, enquanto a gestão da informação focaliza o conhecimento explícito, presente nas organizações, a gestão do conhecimento se preocupa com o conhecimento pessoal (GRANT, 1996 *apud* BARBOSA *et al.*, 2009).

A gestão do conhecimento, na literatura, de acordo com vários autores, é classificada em algumas fases. Para Sveiby (2005) *apud* Barbosa *et al.* (2009), a evolução da gestão do conhecimento pode ser dividida em três etapas. A primeira, com início em 1992, caracterizou-se por uma forte ênfase na utilização de sistemas de gerenciamento de bancos de dados e tinha por objetivo obter ganhos de produtividade para as empresas. A

segunda fase, embora destacasse a importância dos sistemas de informação, direcionou seu foco para aprimorar o atendimento ao cliente. A última e atual fase surgiu no final dos anos 90 e início deste século, e privilegia o uso de recursos para a interação entre pessoas e empresas por meio da *web* colaborativa, denominada como *Web 2.0*.

A mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda, já que ele é só um ativo corporativo valioso quando está acessível e o seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade. É necessário lembrar que as novas tecnologias da informação são somente sistemas de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento. Essas tecnologias não criam conhecimento e não podem garantir e nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades (DAVENPORT & PRUSAK, 2003).

A palavra-chave hoje é compartilhar. Para Cavalcanti *et al.* (2001, p. 139) “quanto mais se compartilha conhecimento, mais todos sabem.” Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são utilizados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, já que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o receptor (DAVENPORT & PRUSAK, 2003). Segundo Paul Trott (2012), não é qualquer tipo de conhecimento que é necessário; é conhecimento organizacional específico, útil e aplicável.

Tão importante quanto compartilhar este conhecimento, é recebê-lo. A forma como este conhecimento é apresentado torna-se assim relevante. Andrade *et al.* (2010) citam que as ontologias, enquanto sistemas de representação do conhecimento, são importantes para apoiar a organização, classificação, representação, recuperação e difusão do conhecimento. Ontologia é uma especificação formal e explícita de uma conceitualização compartilhada. Sob uma perspectiva pragmática e técnica, a ontologia provê uma dimensão adicional de classificação que permite a recuperação de conhecimento independentemente dos processos organizacionais. Além disso, a ontologia estabelece um vocabulário comum imprescindível ao compartilhamento de

conhecimento. A utilização do conhecimento é potencializada por meio da ontologia correta.(GRUBER, 1993).

O termo ontologia é tomado por empréstimo da filosofia, onde uma ontologia é um relato sistemático da existência. Para sistemas baseados em conhecimento, o que “existe” é exatamente aquilo que pode ser representado. Quando o conhecimento de um domínio é representado em um formalismo declarativo, o conjunto de objetos que pode ser representado é chamado de universo do discurso. Esse conjunto de objetos, e as relações formalizadas entre eles, são refletidos no vocabulário representativo com o qual um programa baseado em conhecimento representa conhecimento. Portanto, é possível descrever a ontologia de um programa através da definição de um conjunto de termos representativos. Em tal ontologia, definições associam os nomes de entidades no universo do discurso (e.g. classes, relações, funções ou outros objetos) com texto legível para humanos, descrevendo o que os nomes significam e axiomas formais que restringem a interpretação e o uso bem formado destes termos. (GRUBER, 1993).

Possuir ontologia correta não é suficiente para a gestão do conhecimento ser considerada um fator de diferenciação competitiva para uma empresa. A utilização por meio dos usuários e o ambiente propício à gestão do conhecimento devem ser foco das organizações. Visando este impacto, Wiig (1997) traz a importância da gestão do conhecimento ser vista como estratégia empresarial. Segundo o citado autor, existem cinco formas para que isto aconteça:

- Estratégia do conhecimento como estratégia do negócio: ênfase na criação do conhecimento, captura, organização, compartilhamento, e uso em todas as unidades e operações. Atividades detalhadas para prover o melhor conhecimento possível disponível em cada ponto das ações.
- Estratégia de gerenciamento do capital intelectual: ênfase em um nível da organização e capital intelectual específico como patentes, tecnologias, práticas de operação e de gestão, relacionamento com o cliente e outras estruturas de capital intelectual. A função do gerenciamento é renovar, organizar, avaliar, proteger e crescer a disponibilidade e fornecer desses capitais.

- Estratégia de conhecimento pessoal: ênfase na responsabilidade pessoal por investimentos relacionados a conhecimento, inovações, competitividade, efetivo uso e viabilidade para outros do capital de conhecimento dentro da área de atuação de cada funcionário. Os objetivos são continuar a construir conhecimento e aplicar o conhecimento mais competitivo para o trabalho da empresa.
- Estratégia de criação de conhecimento: ênfase na aprendizagem organizacional, pesquisa básica, aplicada e desenvolvimento. Motivação dos funcionários para inovar e capturar lições aprendidas para obter novos e melhores conhecimentos que promoverão aumento de competitividade.
- Estratégia de transferência de conhecimento: ênfase em abordagens sistemáticas para transferir (obter, organizar, reestruturar, salvar, memorizar, agrupar para desenvolvimento e distribuição) dos pontos de ação onde ele será usado para desempenho no trabalho. Essa estratégia inclui compartilhamento de conhecimento e adoção de melhores práticas.

Para qualquer estratégia de gestão do conhecimento escolhida pela empresa, o uso de redes de conhecimento se fará necessário.

2.3 Redes de conhecimento empresariais

Com o desenvolvimento da tecnologia e dos novos meios de comunicação, a partir da internet, surge o conceito de redes de conhecimento, também chamadas de redes de compartilhamento, redes de colaboração, entre outras denominações. Essas redes são constituídas por grupos de pessoas que acessam o mesmo ambiente virtual para fornecerem informações e troca de experiências, permitindo, assim, gerar conhecimento coletivo (CAVALCANTI & NEPOMUCENO, 2007).

De uma forma geral, essas redes possuem como característica comum o envolvimento de indivíduos formando substanciais bases de conhecimento de lições aprendidas, melhores práticas e experiências (ROSSETTI *et al.*, 2008). Várias instituições estão recorrendo a ferramentas virtuais colaborativas para suas redes de conhecimento, visando estimular o compartilhamento de informações e de conhecimentos entre os seus

funcionários, fisicamente distantes, facilitando a solução de problemas (CAVALCANTI & NEPOMUCENO, 2007).

Algumas empresas possuem grande sucesso na utilização dessas ferramentas em sua rede de conhecimento. Já outras, apesar de possuírem boas ferramentas e sistemas, não conseguem gerar diferencial competitivo por meio dessas redes. Para Cavalcanti *et al.* (2001), a tecnologia hoje é disponível a todas as empresas, igualando as mesmas. O diferencial, segundo o mesmo autor, se encontra nas pessoas. Desse modo, a nova economia exige uma nova forma de gestão, tanto das pessoas quanto da tecnologia. As empresas devem valorizar a criatividade, o compartilhamento de ideias, aprendendo com seus colaboradores, parceiros e clientes. Como já abordado, o conhecimento compartilhado deve ser relevante e contextual para o grupo em questão.

Antes da explosão das ferramentas virtuais colaborativas e da sua utilização nas organizações, já havia o conceito das comunidades de prática, definido pelo pesquisador Etienne Wenger. Assim, de acordo com Wenger *et al.* (2002), as pessoas que tem uma tarefa em comum, na medida em que passam tempo juntas, compartilham informação, *insight* e aconselhamento. Elas se ajudam mutuamente a resolver problemas, discutindo situações, aspirações e necessidades.

Ainda de acordo com Cavalcanti *et al.* (2001), as pessoas podem criar ferramentas, padrões, desenhos genéricos, manuais e outros documentos, ou podem, simplesmente, desenvolver uma compreensão tácita que compartilham. Com o passar do tempo, estas pessoas desenvolvem uma perspectiva única acerca dos diversos temas existentes, bem como um corpo de conhecimento, práticas e abordagens comuns. Além disto, desenvolvem relações pessoais e estabelecem maneiras de interagir. Elas até desenvolvem um senso de identidade comum. Enfim, elas se transformam em uma comunidade de prática.

Segundo Terra (2014), o citado termo “Comunidades de Prática” se refere às maneiras como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam a outras naturalmente. Ele reconhece e celebra o poder das comunidades informais de colegas, sua criatividade e recursos para resolver problemas, e sua habilidade de inventar maneiras melhores e

mais fáceis de resolver seus desafios. O que mantém os membros da comunidade prática juntos é um sentido comum de propósito e uma necessidade real de saber o que os outros membros sabem. Assim, ser membro de uma comunidade de prática consiste em partilhar com os companheiros um processo contínuo de aprendizagem, de geração de conhecimento e de identidade (FLEURY & FLEURY, 2001 *apud* DUARTE *et al.*, 2008).

As comunidades de prática são, portanto, grupos formados em torno da prática de sua profissão, ligados pela necessidade de partilharem experiências e desenvolverem um conhecimento coletivo.

Conforme Silva (2009), “o objetivo primeiro da Comunidade de Prática é desenvolver e partilhar conhecimento”. Assim, de acordo com Wenger *et al.* (2002), foram identificados três elementos basilares para o desenvolvimento de uma comunidade de prática:

1. **O domínio:** envolve o compartilhamento de práticas que detêm um foco em comum;
2. **A comunidade:** desenvolve relacionamentos para compartilhar conhecimentos; e
3. **A prática:** possui métodos, ferramentas, vocabulários, histórias e documentos compartilhados, comuns entre seus membros.

O Quadro 1 demonstra as principais características relativas às comunidades práticas e suas diferenças com os demais modelos organizacionais de grupos com objetivo comum.

Quadro 1: Diferentes grupos organizacionais

Grupo	Qual é o objetivo?	Quem participa?	O que têm em comum?	Quanto tempo duram?
Comunidade de prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos.	Participantes que se autosselecionam (e integrantes que avaliam a adequabilidade do associado pretendente).	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo.	Enquanto houver interesse em manter o grupo.
Grupo de trabalho formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço.	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo.	Requisitos do trabalho e metas comuns.	Até a próxima reorganização.
Equipe de projeto	Realizar determinada tarefa.	Empregados escolhidos por gerentes seniores.	As metas e pontos importantes do projeto.	Até o final do projeto.
Rede informal	Colher e transmitir informações empresariais.	Amigos e conhecidos do meio empresarial.	Necessidades mútuas.	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato.

Fonte: FONSECA, Marcos (2014).

Outro fator de diferenciação, além dos ilustrados no Quadro 1, é o tipo de liderança exigida para as comunidades de prática, que é bem distinta dos demais grupos: o principal papel do líder em uma comunidade de prática é empreender esforços para manter a comunidade com um alto nível de energia. Líderes de comunidades de prática não podem ter uma atitude controladora ou voltada essencialmente para a realização de tarefas. É importante entender que nessas comunidades, a comunicação tende a ser ampla e inclui tópicos que não estão necessariamente diretamente relacionados com a tarefa ou projeto de trabalho.

Uma liderança ativa focada na gestão do conhecimento organizacional facilitará o caminho para que indivíduos descubram e se envolvam em novas comunidades; mantenham-se informados sobre as atividades; e entrem e saiam sem problemas das comunidades que escolherem. A habilidade de organizar, capturar, e disseminar o conhecimento de uma comunidade de prática, em especial por toda uma organização, está no centro de esforços de uma gestão do conhecimento de sucesso e na busca de inovações. Cada vez mais, a habilidade de uma empresa sobreviver e se tornar competitiva, exige a ligação contínua de comunidades de prática distintas e a síntese do conhecimento coletivo e da organização. (TERRA, 2014).

É no contexto de suas múltiplas comunidades práticas (formalizadas ou não) que o conhecimento organizacional se desenvolve. Nesse sentido, ao apoiar ou institucionalizar comunidades práticas de relevância estratégica (que são formadas em torno de domínios de conhecimento estratégicos), as organizações estarão promovendo o aprendizado coletivo e a inovação organizacional. É um fato conhecido que as conexões significativas levam os indivíduos a níveis de criatividade bem além daqueles que eles alcançariam isolados. O aprendizado é um ato social. (TERRA, 2014).

Para Groop & Tavares (2007), uma comunidade de prática existe e se mantém porque agrega valor para os seus membros, para a organização e para seus outros parceiros, uma vez que a participação nela é voluntária. Porém, é difícil, tanto para os de fora quanto para seus membros, enxergar seu valor e explicitá-lo. A existência da comunidade de prática se dá nos micro contatos diários de seus membros e é aí que se cria valor: uma dica passada de um para o outro, uma execução de tarefa melhorada por um comentário, um “caminho das pedras” ensinado. A partir do momento em que há espaço para que estes movimentos sejam explicitados, o valor da comunidade de prática passa a ser visível e até quantificável.(GROOP, TAVARES, 2007).

Os autores Wenger *et al.* (2002) descreveram o valor, em curto e em longo prazo, das Comunidades de Prática para as organizações e os seus membros, no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Valor a curto e em longo prazo de comunidades de prática para organizações e seus membros

	Valor em curto prazo	Valor em longo prazo
	Melhorar os resultados do negócio	Desenvolver competências organizacionais
Benefícios para a organização	<ul style="list-style-type: none"> • Arena para resolução de problemas • Resposta rápida a perguntas • Redução de tempos e custos • Melhoria da qualidade de decisões • Mais perspectivas dos problemas • Coordenação, padronização e sinergia entre unidades • Recursos para implementação de estratégias • Garantia de qualidade reforçada • Habilidade de arriscar com suporte da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de executar um plano estratégico • Autoridade com clientes • Aumento da retenção de talentos • Capacidade de conduzir projetos de desenvolvimento de conhecimentos (<i>knowledge-development projects</i>) • Fórum de comparação com o resto da indústria (<i>benchmarking</i>) • Alianças baseadas em conhecimento • Emergência de competências não planejadas • Capacidade de desenvolver novas opções estratégicas • Habilidade de prever desenvolvimentos tecnológicos • Habilidade de obter vantagem/oportunidades de mercado emergentes
	Melhorar a experiência do trabalho	Fomentar desenvolvimento profissional
Benefícios para os membros da Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Auxílio em desafios • Acesso a especialistas • Melhor capacitação para contribuir com equipes • Confiança nas abordagens de problemas conduzidas pelos outros • Diversão de estar com colegas • Participação mais significativa • Senso de pertencer a um grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fórum para expandir habilidades e especialidades • Rede para se manter atualizado em um determinado campo • Melhoria da reputação profissional • Incremento do marketing pessoal e da empregabilidade • Forte senso de identidade profissional

Fonte: Wenger *et al.* (2002).

De acordo com Gropp & Tavares (2007), as comunidades de prática, tanto as auto organizadas quanto as corretamente patrocinadas, produzem o que prometem quando, e somente quando, em sua constituição há a suspensão da hierarquia do ambiente social em que está inserida, permitindo o florescimento de sua própria identidade e pertencimento espontâneos. Não pode ocorrer a mesma hierarquia do ambiente social. Assim, a partir da utilização das mídias sociais, as redes de conhecimento, e suas variadas denominações, nada mais são do que comunidades de prática virtuais.

Os autores Bradley & McDonald (2013) denominam as organizações que utilizam as mídias sociais em “organizações sociais”. Para eles, uma organização social é aquela que, estrategicamente, aplica a colaboração em massa para abordar os desafios importantes e as oportunidades. Essas organizações são capazes de serem mais ágeis, produzirem melhores resultados e até desenvolverem maneiras totalmente novas de funcionar, que só são alcançadas por meio da mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades.

Ainda, de acordo Bradley & McDonald (2013), muitas empresas estão se apressando em usar as mídias sociais, pois elas permitem o que nunca antes foi possível, ou seja, a habilidade de muitas pessoas do mundo trabalharem juntas, de modo produtivo e contribuírem com todo o seu talento, criatividade e energia.

Segundo Jue *et al.* (2010) as mídias sociais abrangem todos os recursos com acesso à internet para que exista a comunicação, a partir de diversos meios (áudio, vídeo, texto, imagens, entre outros). Dentre os integrantes das mídias sociais, destacam-se:

1. **Blog**: a palavra blog é o diminutivo de “*web log*” e consiste num diário individual aberto ao público, que convida seus leitores a escreverem comentários de interesse. Os comentários escritos são chamados de *post*;
2. **Wiki**: consiste num *website* em que várias pessoas podem colaborar, criando um trabalho conjunto, a partir da edição ou de acréscimo de conteúdo ao site. É um espaço comum para que um grupo de pessoas crie um projeto de forma conjunta;

3. **Websites de Relacionamento Social:** é um *website* que permite que as pessoas compartilhem informações sobre si próprias e busquem por outras com o intuito de fornecer e receber informações ou formarem relações;
4. **Fóruns de Discussão:** é um lugar onde perguntas podem ser feitas ao público ou a uma comunidade específica. Respostas e comentários podem ser adicionados e vistos por todos; e
5. **Webconferências:** consiste em uma conferência para pessoas que estão em lugares diferentes e que possibilita que os participantes se vejam através do monitor de um computador e interajam em conversas ao vivo, a partir do telefone ou VoIP (Voz sobre Protocolo de Internet).

2.4 Participação dos usuários em redes virtuais

O entendimento de como os usuários se distribuem para participação nas redes nos ajuda a analisar a qualidade da comunidade em questão. Wenger *et al.* (2002) dividem os níveis de participação em redes de conhecimento em três grupos:

1. **Grupo central:** pequeno núcleo de pessoas, com cerca de 10% a 15% de toda a comunidade, incluindo o coordenador, que participam ativamente das discussões, nos fóruns públicos da comunidade. Este grupo é o coração da comunidade;
2. **Participantes ativos:** este grupo assiste aos encontros regularmente e participa ocasionalmente dos fóruns da comunidade, mas sem a regularidade ou a intensidade do grupo principal. Este grupo também é pequeno, com cerca de 15% a 20% da comunidade; e
3. **Participantes periféricos:** uma grande parte dos membros da comunidade são os participantes periféricos, que raramente participam. Eles se mantêm à margem, observando a interação do núcleo e dos membros ativos. Alguns permanecem no nível periférico por sentirem que as suas observações não são apropriadas para a totalidade, ou por não terem tempo para contribuir

mais ativamente. Na verdade, esses membros, muitas vezes, não são tão passivos como parecem, pois, à sua maneira, eles estão aprendendo muito e colocam em prática o conhecimento adquirido.

Outras pessoas podem participar destas comunidades, como fornecedores, parceiros e demais interessados no tema. (WENGER *et al.*, 2002). Para que as redes de conhecimento funcionem de forma adequada e tragam benefícios para toda a comunidade envolvida é necessário que haja o compartilhamento de informações e de conhecimentos. Conforme Lin (2007) *apud* Alcará (2009), o compartilhamento pode ser definido como uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimentos, experiências e habilidades. De acordo com esse processo, ocorrem duas situações onde os indivíduos podem:

1. **Doar conhecimento:** o indivíduo tem o desejo de se comunicar ativamente com os seus colegas, ele sente prazer em compartilhar e ajudar os outros; e
2. **Colecionar conhecimento:** consulta ativa aos colegas para aprender com eles.

Os autores Cross *et al.* (2001) *apud* Barbosa *et al.* (2009), identificaram quatro fatores que promovem o compartilhamento do conhecimento em redes sociais, eles são:

1. Conhecer o que a outra pessoa sabe;
2. Capacidade de obter rápido acesso à outra pessoa;
3. Interesse e o engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;
4. Segurança percebida por quem solicita o conhecimento.

Para esses autores, o relacionamento seguro tende a promover, de maneira mais efetiva, a aprendizagem, uma vez que as pessoas passam a se sentir menos inseguras ao admitirem a falta de conhecimento ou habilidade.

Compartilhar informações e conhecimentos é o ato de torná-lo disponível para os outros, de uma forma que ele possa ser utilizado. De um modo geral, não implica em ceder a posse, mas usufruir junto com os pares (IPE, 2003 *apud* ALCARÁ, 2009). No entanto, existem algumas barreiras que podem impedir que o compartilhamento ocorra.

De acordo com Gray (2001) *apud* Barbosa *et al.* (2009) se existem barreiras que impedem as pessoas de compartilharem suas informações e seus conhecimentos, em uma empresa essas barreiras tendem a se tornar muito mais complexas. Em contextos organizacionais, a informação é comumente associada a poder. Nesses ambientes, as pessoas podem, por exemplo, se sentirem inseguras quanto ao valor de seu próprio conhecimento; podem não confiar em seus superiores ou colegas; ou podem estar reproduzindo comportamentos que observam em outros funcionários. Por outro lado, elas muitas vezes não compartilham suas informações e seus conhecimentos porque ninguém lhes solicita.

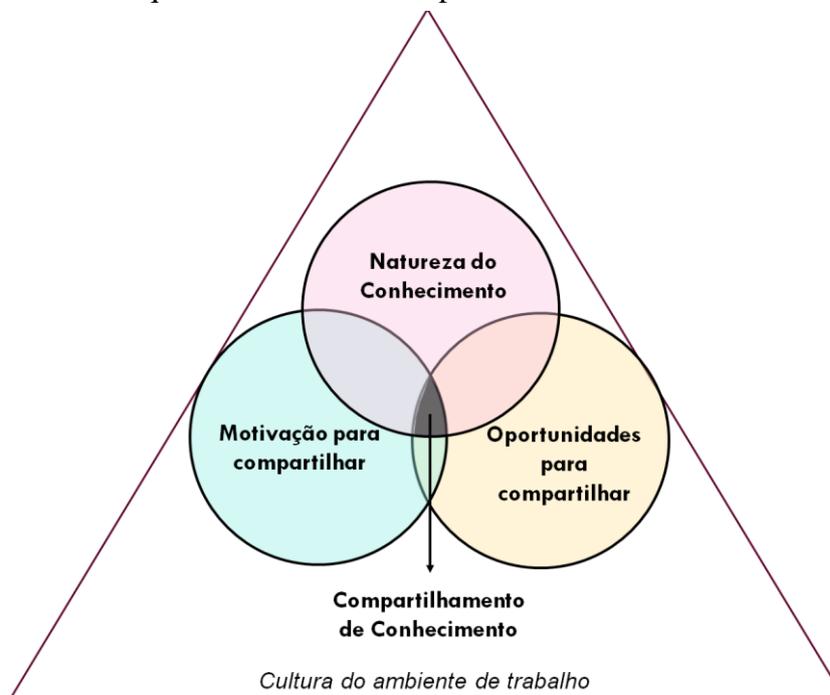
Para a autora Ipe (2003) *apud* Alcará (2009), as intenções e as ações para o compartilhamento de informações e de conhecimentos podem sofrer as influências de alguns fatores (Figura 6), como:

1. **Natureza do conhecimento:** tácita ou explícita, (NONAKA & TAKEUCHI, 1997) e no valor, principalmente no seu aspecto comercial, como uma propriedade de valor monetário;
2. **Motivação para compartilhar:**
 - **Fatores externos:** o relacionamento entre o transmissor (que fornece) com o receptor (inclui a confiança em compartilhar); e a recompensa por compartilhar, que pode gerar poder e *status* ao indivíduo na comunidade em que participa.
 - **Fatores internos:** sentimento de poder ligado ao conhecimento, ou seja, se o indivíduo tem ciência de que o conhecimento lhe traz importância, a tendência é acumulá-lo; e à reciprocidade, que facilita o compartilhamento, pois os indivíduos percebem o valor que agregam quando eles compartilham conhecimento com os outros. No entanto, um aspecto negativo da reciprocidade é o medo da exploração,

que ocorre quando os indivíduos percebem que compartilham conhecimentos e acabam não obtendo nenhum retorno; e

3. **Oportunidades para compartilhar:** de natureza formal (incluem programas de treinamento, estruturação de grupos de trabalho, sistemas baseados em tecnologia etc.) e de natureza informal (encontros nos corredores, por amizade etc.); e
4. **Cultura do ambiente de trabalho:** oferece a maior influência na construção, compartilhamento e uso do conhecimento.

Figura 6: Fatores que influenciam o compartilhamento entre os indivíduos



Fonte: Ipe (2003) *apud* Alcará (2009)

Ainda, sobre as barreiras ao compartilhamento, os autores Barros *et al.* (2010), listam como principais: procedimentos e paradigmas arraigados; visão, missão e valores organizacionais (que podem dificultar a evolução e as mudanças); desconfiança; distância física; estrutura organizacional fechada; *status*; desconhecimento de quem é a fonte e de quem é o receptor; motivação dependente de recompensa; e conhecimento como poder.

A partir de uma pesquisa realizada com 19 pesquisadores e líderes gerenciais europeus, Cormican & Dooley (2007) identificaram cinco grupos de barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento em ambientes de colaboração em rede. Essas barreiras, detalhadas no Quadro 3, dizem respeito tanto a fatores pessoais, como motivação, habilidades e confiança, quanto às ferramentas, recursos e acesso.

Quadro 3: Barreiras para o compartilhamento de informações

Barreiras	Descrições
Motivação e habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de propósito ou visão comum dentro da rede; 2. Ausência de clareza de objetivos no nível operacional; 3. Medo da perda de poder ao se compartilhar o conhecimento; 4. Medo de que o investimento no longo prazo na rede possa prejudicar os benefícios de curto prazo para o indivíduo; 5. Falta de incentivos ao compartilhamento do conhecimento em contextos específicos; 6. Competências gerenciais inadequadas no sentido de preparar a organização para a gestão do conhecimento; 7. Compartilhamento não reconhecido ou recompensado pelas organizações da rede; 8. Dificuldade em se compreender e negociar com personalidades e culturas diferentes; e 9. Inabilidade em escutar e desenvolver empatia com outros.
Confiança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de confiança entre indivíduos participantes dentro e entre organizações; 2. Medo de compartilhar informações proprietárias; e 3. Resistência à mudança.
Metodologia e ferramentas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ferramentas excessivamente genéricas e não alinhadas com as necessidades específicas da organização ou da rede; 2. Falta de critérios para avaliar a relevância e adequação das ferramentas de gestão do conhecimento; 3. Metodologia pouco clara para a troca eficiente e eficaz de conhecimentos na rede; e 4. Tecnologia não centrada nas pessoas.
Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de tempo para compartilhar conhecimento e desenvolver relacionamentos; e 2. Não alocação de recursos complementares para a organização ou rede.
Busca e acesso à informação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excesso de informação recuperada; 2. Dificuldade em recuperar e classificar a informação para outros usos; e 3. A informação é frequentemente armazenada em formato incorreto para facilitar o compartilhamento.

Fonte: Cormican & Dooley (2007)

São muitas as barreiras existentes e, para ultrapassá-las, é necessário que haja motivação. Pois, motivar as pessoas a compartilharem informações e conhecimentos, envolve a superação de vários obstáculos. No entanto, os benefícios são inegáveis, tanto para a organização quanto para os participantes. Compartilhar *know-how* envolverá custos e tempo, principalmente se a codificação do conhecimento for abordada como uma atividade adicional da força de trabalho. Nesse sentido, o compartilhamento pode exigir benefícios extras, com alguma espécie de recompensa, e práticas capazes de reconhecer aqueles indivíduos que contribuem (BARROS *et al.*, 2010).

2.5 Componentes essenciais e princípios para colaboração

Na busca pelos fatores de sucesso para a gestão do conhecimento, torna-se clara a necessidade de entender melhor como funciona o processo de colaboração. Para identificar os componentes essenciais para colaboração em uma organização é necessário considerar diversos parâmetros. Para Dieng *et al.* (1999) os parâmetros a considerar são:

1. Quem são os potenciais usuários e quais os seus perfis?
2. Qual é o uso para a memória corporativa após a sua construção: uma forma de comunicação entre grupos distantes, uma forma de comunicação entre a empresa e seus sócios, uma forma de aumentar o aprendizado de novos funcionários?
3. Quando o conhecimento será utilizado: em curto, médio ou longo prazo?
4. Quais são as fontes de conhecimento disponíveis na empresa?
5. A qualidade, o volume e a disponibilidade das fontes de conhecimento podem ser avaliados?
6. Qual tipo de conhecimento deve contribuir para a construção de memória corporativa: conhecimento já descrito em documentos ou elementos de experiência profissional ainda não descritos em documentos?

7. Qual a tecnologia mais adequada a utilizar em termos de implementação e manutenção?
8. Qual o melhor cenário de interação para novos usuários e o conhecimento compartilhado?
9. Qual interface será a mais adequada para o ambiente de atividades do usuário?
10. Qual será o critério de avaliação?
11. Quando, como e por quem as avaliações serão realizadas?
12. Como serão levados em consideração os resultados das avaliações?
13. Quando, como e por quem a memória corporativa será mantida, verificada e incrementada?
14. Como o conhecimento inconsistente e obsoleto será identificado e removido (ou atualizado)?
15. A evolução da gestão do conhecimento na empresa será centralizada em um departamento ou distribuída por membros da organização?

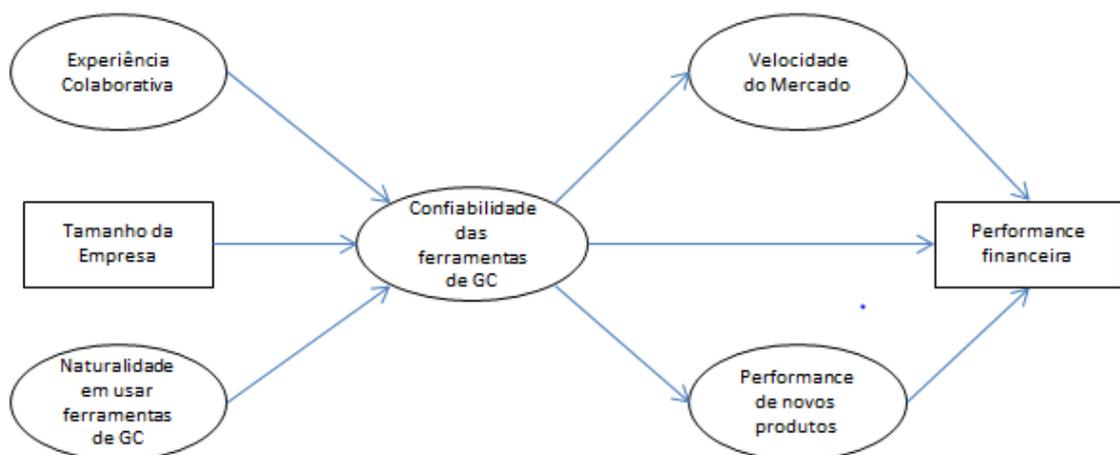
Como visto anteriormente, referente às barreiras para o compartilhamento de informações e conhecimentos, um dos maiores problemas enfrentados pelos coordenadores das redes de conhecimento empresariais, é com relação ao compartilhamento de informações e a interação entre os seus membros (Wenger,2002).

Lee *et al.* (2014) afirmam que uma das chaves de sucesso na implementação de ferramentas virtuais de gestão do conhecimento é ter um nível consistente de utilização da tecnologia da informação. Os autores sugerem que o uso da tecnologia da informação é um reflexo da aceitação de tecnologia pelos usuários.

No estudo realizado por Vaccaro *et al.* (2010) essa correlação sobre a tecnologia da informação foi constatada e, além disso, foi traçada sua influência direta sobre a gestão

do conhecimento. O estudo confirma que a experiência colaborativa e naturalidade com ferramentas virtuais tem impacto significativo na confiança nas ferramentas de gestão do conhecimento. Por sua vez, a confiança nas ferramentas de gestão do conhecimento afeta positivamente o desempenho dos projetos, a velocidade no mercado e a performance financeira das organizações. Além disso, a naturalidade com ferramentas virtuais e a experiência colaborativa têm impacto positivo no grau de utilização das ferramentas de comunicação e informação. A naturalidade em utilizar ferramentas virtuais e as experiências colaborativas possuem também impacto indireto significativo na performance de novos empreendimentos. O estudo também mostra que a confiabilidade nas ferramentas de gestão do conhecimento possui relação direta com o desempenho financeiro da organização. O modelo validado por estes autores pode ser visualizado na Figura 7 a seguir:

Figura 7: Modelo de influência na gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Antonio Vaccaro *et al.* (2010)

Nesta mesma linha, os autores Bradley & McDonald (2013), consultores e especialistas em mídias sociais, realizaram um estudo com mais de 400 empresas, com o objetivo de verificar como elas estão implantando e desenvolvendo as redes de conhecimento. Eles escreveram a obra “**Mídias na organização: como liderar implementando mídias**

sociais e maximizar os valores de seus clientes e funcionários”, onde compartilharam as experiências adquiridas com essas empresas.

De acordo com esses autores, para que as comunidades tornem-se mais produtivas, cresçam, mobilizem-se, resolvam problemas e obtenham valor para os negócios de uma organização, não basta somente oferecer a mídia social, pois o importante é o que ela permite, já que é um caminho para um determinado fim, e não um fim em si mesmo.

Para que haja colaboração em massa, que ocorre quando um grupo de pessoas busca um propósito mútuo e criam valor, de acordo com Bradley & McDonald (2013), são necessários três componentes:

1. **A comunidade:** são as pessoas que colaboram;
2. **As mídias sociais:** é o meio pelo qual ocorre a colaboração; e
3. **O propósito:** motivo pelo qual as pessoas colaboram.

Esses autores também definiram seis princípios para a colaboração em massa:

1. **Participação:** é preciso mobilizar uma comunidade para contribuir para se obter benefícios com as mídias sociais;
2. **Coletividade:** em uma comunidade colaborativa, os participantes “se reúnem” voluntariamente com um propósito unificador;
3. **Transparência:** todos os participantes devem enxergar a colaboração uns dos outros;
4. **Independência:** qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar, independente dos outros;
5. **Persistência:** as contribuições dos participantes são captadas e mantidas para que os outros vejam, dividam e aumentem; e

6. **Emergência:** os comportamentos em colaboração em massa não podem ser moldados, feitos, otimizados ou controlados como sistemas tradicionais.

De acordo com os exemplos verificados nas empresas analisadas por Bradley & McDonald (2013), a maioria delas apenas oferece o acesso às mídias e espera que a “mágica da colaboração” simplesmente aconteça. Assim, eles identificaram alguns dos motivos mais comuns para o fracasso:

1. As organizações se concentram nas tecnologias, quando deveriam se concentrar em obter um propósito com os novos comportamentos coletivos que essas tecnologias possibilitam;
2. A organização não tem o conhecimento dos princípios básicos da colaboração em massa;
3. As organizações precisam conhecer onde as comunidades coletivas têm maior chance de oferecer valor real, pois uma colaboração em massa em ambientes nos quais não é apropriada, desperdiça o tempo das pessoas e o dinheiro da empresa, além de gerenciar informações de modo inadequado;
4. Os executivos da empresa e os gerentes não têm a confiança para designar propósitos interessantes às comunidades e, então, permitem que elas encontrem uma maneira de satisfazer seus propósitos. De uma forma geral, os gerentes motivam interferindo excessivamente e, quando a comunidade inova, não têm como transformar essas ideias em mudanças organizacionais.

Para exemplificar as abordagens anteriores sobre estes fracassos nas comunidades, Souza (2012) realizou uma pesquisa qualitativa onde procurou identificar de que forma as redes sociais são utilizadas como ferramentas de gestão do conhecimento em uma empresa de contabilidade. Assim, foi verificado que ocorre o compartilhamento de conhecimento nas redes, porém não é possível comprovar a sua utilização, devido ao baixo número de acessos dos usuários. De uma forma geral, ele conclui que as redes sociais podem ser utilizadas como ferramentas de gestão do conhecimento, mas para

isso é necessário que o usuário analise a efetividade de seu uso, de forma que atenda os processos de geração, codificação e transferência de conhecimento.

Para além da colaboração em si, a qualidade dessa colaboração deve ser levada em consideração. Em relação a isto, Rob *et al.* (2016) realizaram um estudo das últimas duas décadas e concluíram que, apesar da colaboração passar a possuir um grande papel no ambiente de trabalho (o tempo despendido em atividades colaborativas corresponde a 50% do tempo total de trabalho disponível dos gerentes e funcionários nas mais de 300 organizações analisadas), a pesquisa mostrou que a colaboração muitas vezes caminha em círculos, trazendo pouco progresso efetivo. De fato, na maioria dos casos apresentados, 20% a 35% da agregação de valor proveniente da colaboração foi originada em apenas 3 a 5% dos funcionários.

A partir do momento em que as pessoas passam a ser reconhecidas pela capacidade e sucesso em ajudar, elas são colocadas em projetos e papéis de maior importância. O *mindset* dessas pessoas e desejo em ajudar aos demais melhoram a sua performance e reputação. Em estudo recente liderado por Ning Li *apud* Rob *et al.* (2016), da Universidade de Iowa, foi demonstrado que apenas um “extra miler” (colaborador que frequentemente contribui além do seu escopo e papel) pode direcionar a performance do time mais do que todos os outros membros combinados. Focar esforços em identificar, recrutar, desenvolver e reconhecer colaboradores com este *mindset* passa a fazer todo o sentido para uma colaboração que efetivamente agregue valor.

Segundo Rob *et al.* (2016), a colaboração, notoriamente necessária ao sucesso organizacional atual, deve ser melhor gerenciada, por meio de um mapeamento de fornecimento e demanda reais, eliminação ou redistribuição de trabalho e incentivo a colaboração mais efetiva.

3 METODOLOGIA

Discutidas as bases teóricas, que fundamentam este estudo, a seguir é apresentada a metodologia definida para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.1 Descrição do método

A presente pesquisa consiste em um **Estudo de Caso**, que segundo Yin(2001), representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

O estudo em questão possui a seguinte classificação:

- **Pesquisa Aplicada**, uma vez que, conforme Barros & Lehfeld (2000), tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. Appolinário (2004) salienta que pesquisas aplicadas têm o objetivo de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.” As pesquisas aplicadas dependem de dados que podem ser coletados de formas diferenciadas, tais como pesquisas em laboratórios, pesquisa de campo, entrevistas, gravações em áudio e/ou vídeo, diários, questionários, formulários, análise de documentos etc. (NUNAN, 1997; MICHEL, 2005; OLIVEIRA, 2007).
- De **característica descritiva**, uma vez que o assunto já é conhecido e a contribuição é tão somente proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente. A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. (MIGUEL & SOUSA, 2012).
- De **abordagem qualitativa**, ou seja, possui ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado. Esta abordagem consiste em o pesquisador visitar a organização pesquisada fazendo observações e, sempre que possível, coletando evidências,

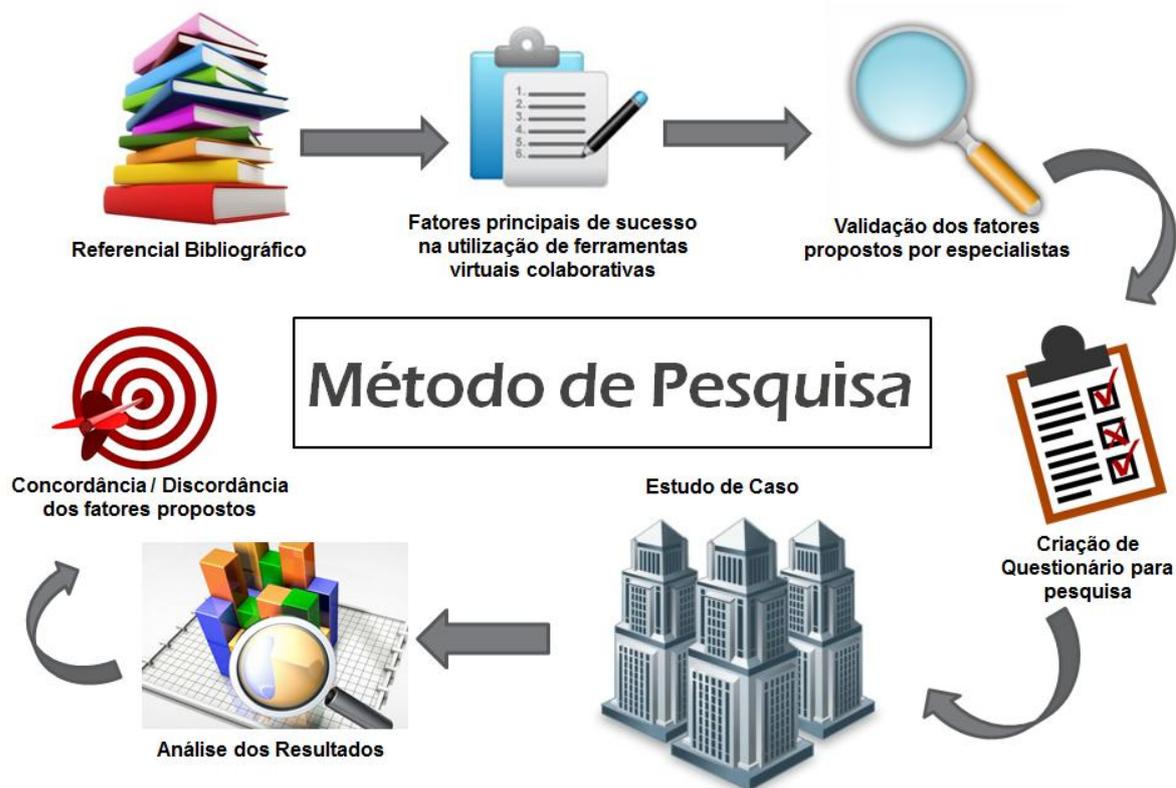
porém, com a ciência da importância da realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa e sua contribuição para o desenvolvimento da mesma (MARTINS, 2004).

A metodologia consistirá em sete passos, descritos a seguir e ilustrados na Figura 8.

1. **Referencial bibliográfico:** nesta etapa, é realizada a busca de materiais já publicados a respeito do tema, com foco específico na gestão do conhecimento organizacional, por meio de ferramentas virtuais colaborativas e seus principais fatores de sucesso e barreiras.
2. **Listagem de fatores de sucesso baseados no referencial:** criação de lista de fatores principais, direta ou indiretamente relacionados ao sucesso da gestão do conhecimento organizacional por meio de ferramentas colaborativas, com base no referencial bibliográfico realizado.
3. **Validação dos fatores por especialistas:** consulta aos especialistas do tema, para validação dos fatores propostos, visando adequação dos mesmos à pesquisa a ser realizada e relevância.
4. **Criação de questionário de pesquisa:** com base nos fatores de sucesso listados e validados, ocorreu a elaboração de questionário de pesquisa aplicado nas empresas alvo do estudo.
5. **Visitas e aplicação do questionário às empresas:** contato e visita para entrevistas semi-estruturadas nas duas empresas propostas, com foco na percepção dos líderes e usuários das ferramentas virtuais colaborativas.
6. **Análise dos resultados:** análise das evidências coletadas (documentos, entrevistas, percepções do pesquisador durante as visitas etc.) e listagem dos fatores de sucesso na utilização prática das ferramentas virtuais colaborativas nas duas empresas estudadas.

7. **Concordância / Discordância dos fatores propostos:** comparação entre os fatores de sucesso do referencial bibliográfico com os fatores de sucesso resultantes do estudo de caso, validando, ou não, aqueles da bibliografia existente e listando, caso haja, novos fatores de sucesso ainda não publicados.

Figura 8: Etapas de pesquisa



Fonte: Autora

3.2 Fatores de sucesso na gestão do conhecimento por ferramentas virtuais colaborativas

Conforme visto no Capítulo 2, algumas empresas possuem ganho efetivo de competitividade por meio de sua gestão do conhecimento, utilizando ferramentas virtuais colaborativas, e outras, apesar de possuírem acesso à mesma tecnologia, não conseguem os mesmos resultados. Após a montagem do referencial teórico, alguns fatores de sucesso podem ser sugeridos para a utilização das redes virtuais, visando maior competitividade da organização:

1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;
3. O pertencimento à rede é espontâneo;
4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências);
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;
7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), participantes ativos (15 – 20%) e participantes periféricos;
8. Há informação de quem sabe o quê;
9. Há acesso rápido às outras pessoas;
10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;
11. Há sensação de segurança por quem solicita o conhecimento;
12. Há confiança mútua entre os participantes;
13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;
14. Há recompensa / reconhecimento por compartilhamento;
15. Os propósitos da rede são claros para as pessoas que colaboram;
16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;

17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;
19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e as ampliem;
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador (qualidade da colaboração);
22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com *mindset* colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.

Ao mapear estes fatores fundamentais citados pela bibliografia, torna-se possível classificá-los em três pilares, conforme a Figura 9 a seguir:

Figura 9: Classificação dos fatores em pilares

Organização	
1. Possui estratégia clara para a gestão do conhecimento;	Wiig(1997), Bradley&McDonald(2013), Terra(2014), Cormican&Dooley(2007)
2. Possibilita suspensão da hierarquia para colaboração;	Cavalcanti(2001), Groop&Tavares(2007), Terra(2014), Cross(2001), Barbosa(2009), Gray(2001), Cormican&Dooley(2007)
11. Fornece segurança aos usuários;	Terra(2014), Cross(2001), Barbosa(2009), Gray(2001), Cormican&Dooley(2007)
14. Recompensa / reconhece por compartilhamentos;	Cavalcanti(2001), Wenger(2002), Gray(2001), Barbosa(2009), Barros(2010), Cormican&Dooley(2007)
21. Acompanha a agregação de valor gerada por colaborador;	Rossetti(2008), Groop&Tavares(2007), Bradley&McDonald(2013), Cormican&Dooley(2007)
Pessoas	
3. Pertencem de forma espontânea;	Groop&Tavares(2007), Wenger(2002), Terra(2014), Fonseca(2014), Bradley&McDonald(2013)
8. São classificadas em quem sabe o quê;	Groop&Tavares(2007), Bradley&McDonald(2013), Cross(2001), Barbosa(2009), Cormican&Dooley(2007)
10. São interessadas e engajadas na solução dos problemas;	Fleury&Fleury(2001), Duarte(2008), Bradley&McDonald(2013), Lin(2007), Alcará(2009), Cross(2001), Barbosa(2009), Gray(2001), Cormican&Dooley(2007)
12. Possuem confiança mútua;	Cavalcanti (2001), Bradley&McDonald(2013), Cross(2001), Barbosa(2009), Gray(2001), Cormican&Dooley(2007)
18 e 20. Reconhecem o conhecimento e seu formato como relevantes e úteis;	Trott(2012), Bradley&McDonald(2013), Gray(2001), Barbosa(2009), Cormican&Dooley(2007), Dieng(1999)
22. Possuem mindset colaborativo e são valorizadas por tal;	Silva(2009), Ipe(2003), Gray(2001), Barbosa(2009), Cormican&Dooley(2007), Dieng(1999), Rob(2016)
Processo	
4. Mobiliza o talento coletivo;	Cavalcanti(2001), Bradley&McDonald(2013), Groop&Tavares(2007), Wenger(2002), Terra(2014), Lin(2007), Alcará(2009), Cormican&Dooley(2007)
5. Utiliza mídia social;	Valentim(2002), Valentim(2003), Sveiby(2005), Barbosa(2009), Bradley&McDonald(2013), Jue(2010), Cormican&Dooley(2007), Dieng(1999), Vaccaro(2010)
6. Utiliza ontologia adequada;	Andrade(2010), Gruber(1993), Cormican&Dooley(2007)
7. Possui distribuição comum de participação;	Wenger(2002)
9. Possui velocidade e facilidade de acesso;	Davenport&Prusak(2003), Cross(2001), Barbosa(2009), Cormican&Dooley(2007)
13. Fomenta o compartilhamento de melhores práticas e erros;	Rossetti(2008), Silva(2009), Wenger(2002), Gray(2001), Barbosa(2009), Cormican&Dooley(2007), Dieng(1999)
15. Possui propósitos claros de rede;	Cavalcanti&Nepomuceno(2007), Groop&Tavares(2007), Cormican&Dooley(2007)
16 e 19. Exibe histórico das colaborações visando construções futuras;	Terra(2014), Cormican&Dooley(2007)
17. Permite contribuições em qualquer lugar e momento e por qualquer pessoa.	Lin(2007), Alcará(2009), Cormican&Dooley(2007)

Fonte: Autora

3.3 Validação dos fatores de sucesso com especialistas

Para validação dos fatores de sucesso listados, foram consultados cinco especialistas, indicados pelo professor orientador da pesquisa. Os cinco especialistas possuem grande experiência em gestão do conhecimento organizacional, principalmente por meio da utilização de ferramentas virtuais colaborativas.

Os especialistas pertenciam às empresas: Petrobrás, Eletrobrás e GE, cujos processos de gestão do conhecimento organizacional possuem maturidade com profissionais que são referência em seu ramo de atuação. Os contatos foram via e-mails e telefonemas, visando discutir a temática e os fatores listados.

Após esta rodada de validação, os seguintes ajustes nos fatores de sucesso foram realizados:

- Adequação do Fator 5 ("Há uso de mídia social - blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências"): Segundo colocado pelo especialistas consultados, haver (uso de) mídias sociais não é condição necessária nem suficiente para ocorrer a gestão do conhecimento. É preciso que essas mídias estejam bem integradas ao processo de gestão do conhecimento; do contrário elas se esvaziam de valor e de participação. O desenvolvimento de pessoas integrado à gestão do conhecimento com mediação tecnológica seria, assim, o fator crucial ao sucesso. Assim o Fator 5 foi substituído por "Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas à GC e ao desenvolvimento de pessoas".
- Proposição de novo Fator (23): a organização utiliza todo esse conhecimento compartilhado ativamente nos processos de tomadas de decisões;
- Proposição de criação do questionário: Realizar as entrevistas não apenas com a liderança ou com os usuários, mas com os dois grupos, garantindo assim uma comparação sobre as percepções dos fatores propostos, inclusive.

- Proposição de aplicação de questionário online em paralelo com as entrevistas semi-estruturadas, visando aumentar o número de pessoas participando da pesquisa e, por consequência, retratar melhor a percepção do grupo em análise.

Assim, após as inserções e análises dos especialistas consultados, os fatores de sucesso finais para criação dos questionários foram:

1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;
3. O pertencimento na rede é espontâneo;
4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas a GC e ao desenvolvimento das pessoas;
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;
7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), participantes ativos (15 – 20%) e participantes periféricos;
8. Há informação de quem sabe o quê;
9. Há acesso rápido às outras pessoas;
10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;
11. Há sensação de segurança por quem solicita o conhecimento;
12. Há confiança mútua entre os participantes;
13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;

14. Há recompensa / reconhecimento por compartilhamento;
15. Os propósitos da rede são claros para as pessoas que colaboram;
16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;
17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;
19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e aumentem;
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador (qualidade da colaboração);
22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com *mindset* colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.
23. A organização utiliza todo esse conhecimento partilhado ativamente nos processos de tomadas de decisões.

Para cada um dos fatores de sucesso aqui listados foram elaboradas questões para guiar as entrevistas. Estas questões são diferentes para líderes e para usuários visando retratar a realidade vivenciada e percebida por estes dois grupos, que atuam, respectivamente, como estruturadores e utilizadores das ferramentas em questão. O Apêndice A do presente trabalho traz o questionário base das entrevistas semi-estruturadas realizadas. O Apêndice B traz o questionário online aplicado tanto a líderes quanto a usuários.

3.4 Motivo de escolha das empresas

A seleção das empresas partiu da premissa de que empresas bem sucedidas do ramo de tecnologia e consultoria necessariamente possuiriam uma eficiente gestão do conhecimento, uma vez que necessitam de inovação para sobreviver ou comercializam seus conhecimentos. O estudo parte da hipótese que para essas empresas uma efetiva gestão do conhecimento é crucial para seu crescimento e sobrevivência em seu mercado.

Para tal, foram objeto de estudo de caso duas empresas, uma de consultoria global em gestão e uma empresa de tecnologia. Apresenta-se a seguir um pequeno histórico das empresas selecionadas:

- Consultoria global em gestão (Empresa 1)

Empresa global de consultoria em gestão, fundada em 1926, possui mais de 9.000 consultores e 2.000 profissionais em pesquisa e informação. Possui 107 escritórios em mais de 60 países. O objetivo central é fornecer conhecimento atualizado e útil visando melhorar o desempenho de seus clientes.

- Tecnologia (Empresa 2)

Empresa global de tecnologia da informação, fundada em 1998, possui 40.000 funcionários, mais de 70 escritórios em 40 países. O objetivo central da empresa é auxiliar os clientes na busca de informações.

A Figura 10 a seguir resume as características das empresas em estudo.

Figura 10: Descritivo das empresas em estudo



Fonte: Autora

3.5 Criação de questionário de pesquisa

Para a criação do questionário de pesquisa, seguiram-se as seguintes premissas:

- Todos os fatores de sucesso listados deveriam ser avaliados por duas perspectivas: a da liderança e a dos usuários, visando inclusive perceber eventuais desvios de percepção entre estes dois grupos;
- A entrevista semi-estruturada foi realizada sem a leitura do respectivo fator de sucesso ao entrevistado, visando não tendenciar as respostas. O entrevistado discorreu sobre a pergunta realizada e não sobre o fator crucial;
- Apenas foram aplicados os questionários online após a realização das entrevistas semi-estruturadas, visando a leitura dos fatores cruciais não interferir nas respostas dadas nas entrevistas.
- Para cada resposta dada, tanto pela liderança quanto pelos usuários nas entrevistas semi-estruturadas, foi atribuída uma nota de 1 a 5, na qual 1 representa uma prática básica daquele fator e 5, uma prática avançada daquele fator. Estes valores foram

atribuídos pela visão/percepção do entrevistador. Esta atribuição de valores visou facilitar as posteriores análises comparativas das percepções.

- Para o questionário online, cada fator possuiu 5 possíveis respostas (Concordo Totalmente, Concordo, Neutro, Discordo, Discordo Totalmente) para os quais posteriormente foram atribuídos os mesmos valores de 1 a 5, nos quais 1 representa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.
- Para as análises realizadas, os valores de 1 a 5 para cada fator, tanto na visão da liderança quanto dos usuários, foram determinados pela média entre a nota atribuída pelo autor pelas entrevistas semi-estruturadas e o valor das respostas dadas para o questionário online.
- Para o presente estudo foram considerados fatores de alta aderência os de notas médias maiores ou iguais a 4,5 (90%), média aderência os de notas médias entre 4,0 e 4,5 (80% a 90%) e baixa aderência os de notas médias menores ou iguais a 4,0 (80%).

A Figura 11 a seguir representa os dois meios de entrevista utilizados para a presente pesquisa:

Figura 11: Meios de entrevista utilizados



**Entrevistas
Semi-Estruturadas**

1. A organização deve ter uma estratégia de gestão de sustentabilidade clara.
<i>Entrevista Livreza</i>
Como a GC está ocorrendo na estratégia da empresa?
Como ocorre a formação das estratégias de GC na empresa?
<i>Entrevista Estruturada</i>
Entre processos de desenvolvimento de estratégias empresariais?
e GC está claramente descrito neste processo?
2. Na utilização da rede virtual há integração de hierarquia de ambiente social.
<i>Entrevista Livreza</i>
Como a hierarquia está da empresa e tratado no ambiente virtual de GC?
Existem alguns tipos de hierarquia no ambiente virtual?
<i>Entrevista Estruturada</i>
o qual a variedade social se soma para participar, questionar e contribuir no ambiente virtual de GC?
Qual sua percepção em relação a contribuições de sua parte sobre questões colocadas para responderem, entrevistados?
3. O gerenciamento na rede é equitativo.
<i>Entrevista Livreza</i>
Como ocorre a conduta de usuários na rede?

Notas de 1 a 5



Pesquisa On-line

1. A organização possui uma estratégia de gestão de sustentabilidade clara.
<input type="checkbox"/> Sempre
<input type="checkbox"/> Muitas
<input type="checkbox"/> Poucas
<input type="checkbox"/> Nenhuma
2. No ambiente de rede virtual há sustentação de hierarquia de ambiente social.
<input type="checkbox"/> Sempre
<input type="checkbox"/> Muitas
<input type="checkbox"/> Poucas
<input type="checkbox"/> Nenhuma
3. O gerenciamento na rede é equitativo.
<input type="checkbox"/> Sempre
<input type="checkbox"/> Muitas
<input type="checkbox"/> Poucas
<input type="checkbox"/> Nenhuma
4. Há identificação de líderes coletivos, de energia, de clima e de análise das comunidades de prática por parte dos usuários.
<input type="checkbox"/> Sempre
<input type="checkbox"/> Muitas
<input type="checkbox"/> Poucas
<input type="checkbox"/> Nenhuma

Notas de 1 a 5

Fonte: Autora

4 ESTUDOS DE CASO

4.1 Visita às empresas e aplicação do questionário

4.1.1 Visita 01: Consultoria global em gestão

Para a empresa de consultoria global de gestão foram realizadas quatro entrevistas semi-estruturadas, das quais uma com a liderança (sócio) e três com usuários (consultores).

As visitas ocorreram em duas datas: 16 de setembro de 2015, com duração de seis horas e 29 de outubro de 2015, com duração de oito horas.

As visitas foram compostas de duas etapas: entrevista semi-estruturada, baseada no questionário de entrevista e observação pura por parte do autor.

Após as visitas, foi disponibilizado o questionário online para os usuários da sede Brasil da empresa, contando com 52 participantes, nove líderes e 43 usuários.

Entre as visitas e após a finalização das mesmas, os entendimentos necessários foram realizados via telefone e e-mail com os contatos fornecidos pela empresa.

4.1.2 Visita 02: Empresa de tecnologia

Para a empresa de tecnologia da informação foram realizadas cinco entrevistas, das quais uma com a liderança (Gerente) e quatro com usuários (analistas).

As visitas ocorreram em duas datas: 7 de outubro de 2015, com duração de nove horas e 26 de novembro de 2015, com duração de oito horas.

As visitas foram compostas de duas etapas: entrevista semi-estruturada, baseada no questionário de entrevista e observação pura por parte do autor.

Após as visitas, foi disponibilizado o questionário online para os usuários da sede Brasil da empresa, contando com 35 participantes, cinco líderes e 30 usuários.

Entre as visitas e após a finalização das mesmas, os entendimentos necessários foram realizados via telefone e e-mail com os contatos fornecidos pela empresa.

A Figura 12 a seguir resume a realização das entrevistas.

Figura 12: Resumo das entrevistas realizadas nas empresas



Fonte: Autora

4.2 Dados coletados

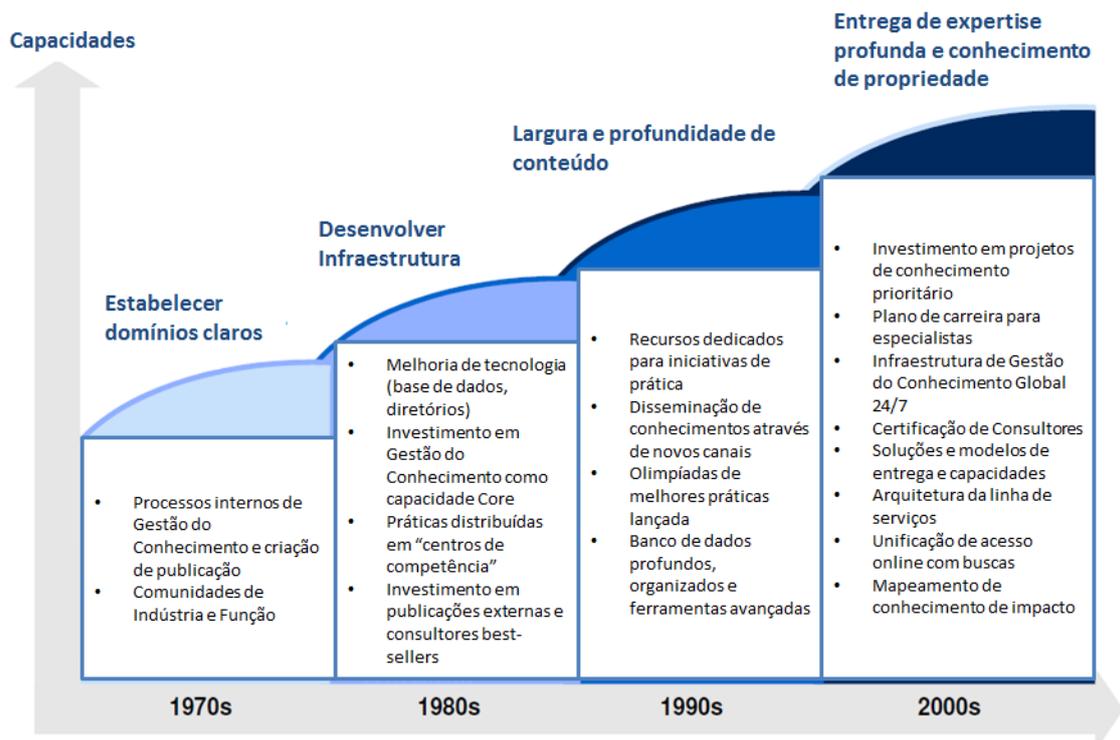
4.2.1 Consultoria global em gestão

4.2.1.1 Visão macro da gestão do conhecimento na empresa

A empresa possui uma jornada de 45 anos em gestão do conhecimento. Esta jornada é apresentada na Figura 13 a seguir. Existem quatro grandes fases neste percurso:

1. Estabelecimento de domínios claros;
2. Desenvolvimento da infraestrutura;
3. Largura e profundidade do conteúdo;
4. Entrega de expertise profunda e propriedade do conhecimento.

Figura 13: Jornada da gestão do conhecimento para a empresa de consultoria



Fonte: Adaptado empresa de consultoria

A análise do status atual da gestão do conhecimento na empresa se dá por meio de algumas evidências:

- Investimento profundo em conhecimento
 - Investimento anual de aproximadamente 400 milhões de dólares por ano;
 - Três unidades globais dedicadas exclusivamente ao tema;
- Forte cultura de criação e compartilhamento de conhecimento;
 - Processos e incentivos sistemáticos para a criação de conhecimento;
 - Contribuições de conhecimento são requeridas para avanço da empresa;
 - Reputação pessoal dos funcionários fortemente ligada ao compartilhamento de conhecimento;

- Comunidade global de profissionais
 - 2.000 funcionários exclusivos para conhecimento, disseminação e entrega incluindo:
 - 1.200 profissionais de pesquisa e análise;
 - 500 profissionais de infraestrutura e gestão (gestão e administração de práticas, gestão do conhecimento/desenvolvimento/disseminação, aprendizagem etc.)

- Portal global do conhecimento
 - 50.000 documentos internos codificados que reúnem contribuições de conhecimento por experiências/função e indústria;
 - 92.000 downloads por mês e 400 novas contribuições carregadas por mês;
 - 20.000 perfis com mais de um milhão de clicks por mês
 - Acesso à pesquisa externa, dados e notícias

A gestão do conhecimento na empresa tem uma visão clara para beneficiar clientes e a organização. A seguir a descrição do papel da gestão do conhecimento para a empresa:

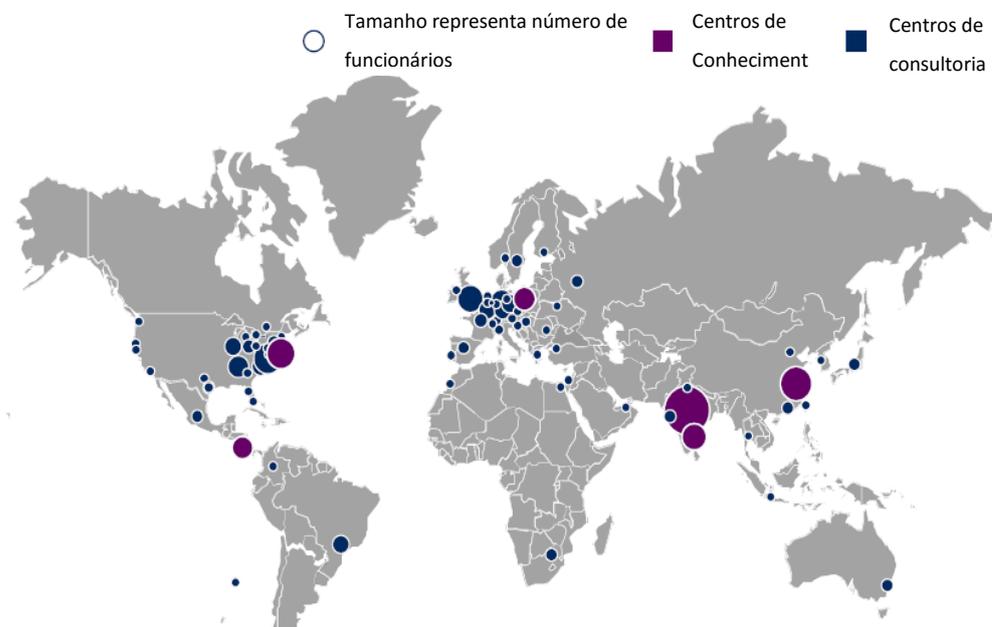
- Clientes possuírem o melhor conhecimento da empresa e externo a ela, em qualquer lugar, em qualquer momento;
- Conhecimento existente profundo e expertise que aceleram o impacto e minimizam custos para os clientes;
- Conexão sem atrito entre as pessoas para recolher os melhores conhecimentos e expertises;

- Comunidades de prática vibrantes e autossustentáveis que criam e compartilham conhecimento;
- Aprendizado pessoa-a-pessoa com os demais colegas por meio de treinamentos, webcasts e conferências;
- A plataforma de gestão do conhecimento que promove compartilhamento e reuso de soluções;

A empresa compartilha os conhecimentos gerados com a sociedade e seus clientes por meio de diversas publicações. Além disto, é proprietária e distribui uma coleção de ferramentas digitais, analíticas e de serviços que permitem aos seus clientes utilizar dados e informações para melhorar seu processo de tomada de decisões.

A Figura 14 a seguir representa a distribuição geográfica do sistema de conhecimento da empresa 01, contando com 80 localidades, incluindo seis centros de conhecimento.

Figura 14: Distribuição geográfica do sistema de conhecimento da empresa 01



Fonte: Adaptado empresa de consultoria

A seguir apresentam-se as percepções das entrevistas em termos gerais e, por fim, um quadro-resumo das percepções versus os fatores de sucesso para a empresa em questão.

4.2.1.2 Abordagem da gestão do conhecimento na empresa

A gestão do conhecimento é mais do que a estratégia da empresa, é a base de seu negócio. Por isso, a mesma é descrita na missão da empresa e desdobrada a todos os colaboradores.

A estruturação do conhecimento é dada pelo que a empresa denomina “knowledge Market” ou “mercado de conhecimento”

Este mercado funciona de um lado com “Fornecedores do Conhecimento” e de outro lado com “Demandantes de Conhecimento”. Ao centro existem os “Facilitadores de Mercado”, e todo o sistema possui um guia simples: O mercado trabalha pelo aproveitamento do interesse próprio dos participantes.

A Figura 15 representa este “Mercado do Conhecimento”.

Figura 15: “Mercado do Conhecimento” – empresa de consultoria



Fonte: Adaptado empresa de consultoria

Para este sistema funcionar bem, a empresa estrutura o “Mercado do Conhecimento” em quatro pilares: Objetivos, Arquitetura, Cultura e Sistemas.

- **Objetivos:** Descreve quais objetivos de negócio a organização deseja atingir via gestão do conhecimento, e quais conhecimentos e capacidades são mais críticos para estes objetivos;
- **Arquitetura:** Descreve quais as estruturas, ativos e papéis são requeridos para organizar efetivamente a abordagem da gestão do conhecimento;
- **Cultura:** Descreve como a organização promove a cultura que incentiva, reconhece e premia as contribuições de conhecimento;
- **Sistemas:** Descreve quais sistemas, processos e tecnologias são necessários para fomentar o compartilhamento de conhecimento.

A Figura 16 a seguir traz a representação visual utilizada pela empresa para estes pilares acima citados. Logo após os mesmos são detalhados na visão da empresa.

Figura 16: Representação do mercado de conhecimento em pilares



Fonte: Adaptado empresa de consultoria

1. Objetivos

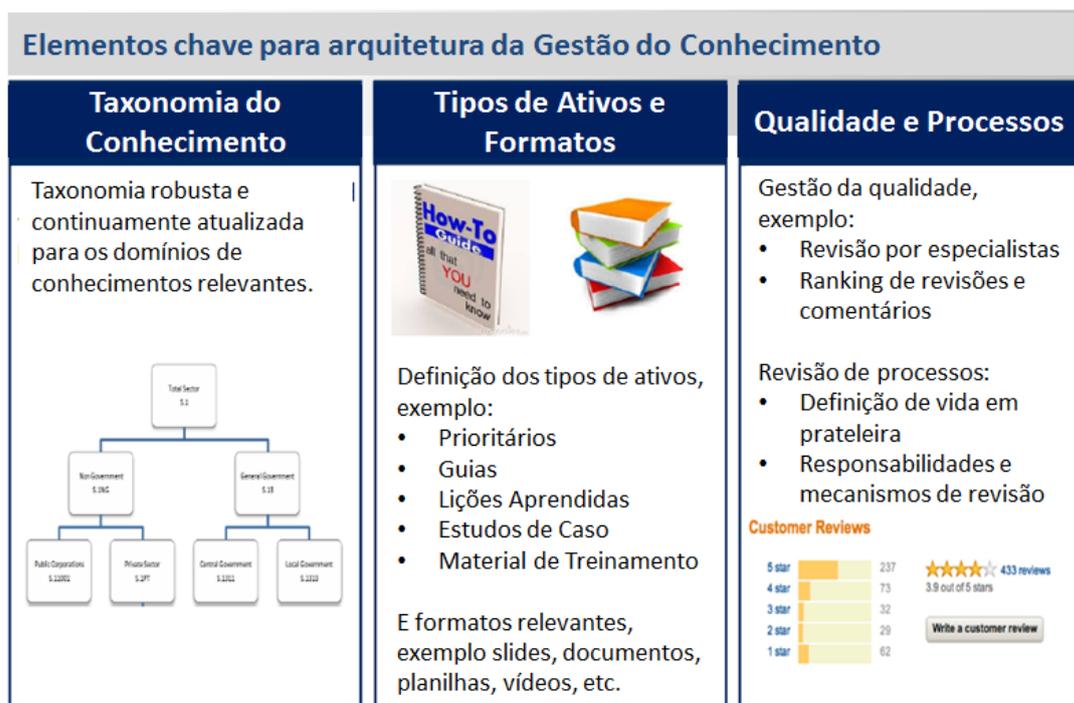
A empresa colocou enfaticamente nas visitas realizadas que a organização precisa possuir objetivos claros para a gestão do conhecimento. Mais do que um propósito,

precisa traduzir o mesmo para o contexto organizacional, se tornando mais palpável aos usuários. O foco deve ser nos pontos-chave dos objetivos e utilizar claramente casos em que a gestão do conhecimento deve ser ativada.

2. Arquitetura

A empresa possui elementos chave para a arquitetura da gestão do conhecimento. Estes elementos são: taxonomia do conhecimento, tipos de ativos e formatos, e qualidade e processos correntes. A Figura 17 traz o detalhamento destes elementos chave.

Figura 17: Elementos chave para a arquitetura da gestão do conhecimento da empresa 01



Fonte: Adaptado empresa de consultoria

A empresa possui diversos mecanismos de integração, visando fomentar a gestão do conhecimento organizacional. Estes mecanismos estão demonstrados na Figura 18 a seguir.

Figura 18: Mecanismos de integração do conhecimento da empresa 01



Fonte: Adaptado empresa de consultoria

Comunidades de prática

As comunidades de prática são vistas pela empresa como a chave para facilitar a colaboração social e atingir os objetivos do negócio.

Os requisitos principais das comunidades de prática da empresa são:

- Permitir o surgimento “bottom-up” de comunidades, não centralmente orquestradas, e ainda assegurar que todos os elementos críticos de taxonomia do negócio estão sendo seguidos;
- Patrocinar as comunidades provendo claramente as regras, treinamento e celebrando suas conquistas;

- Focar no papel crítico do facilitador para encorajar as comunidades a surgirem no ambiente virtual e apoiá-las a performar de maneira eficiente;
- Avaliar a performance e saúde das comunidades, e quando comunidades crescentes devem envolver mais grupos formais (ou vice-versa para dissolver);
- Garantir tecnologia de colaboração remota que funcione para servir ao propósito do negócio.

A empresa possui dois grupos principais de comunidades de prática:

- Práticas de Indústria: Eletrônicos avançados, aeroespacial e defesa, automotiva, bancos, materiais básicos, químicos e agricultura, bens de consumo, energia e gás, sistemas de saúde e serviços, alta tecnologia, infraestrutura, seguros, mídia e entretenimento, farmacêuticos e produtos médicos, setor privado, setor público, retail, setor social, telecom, viagem, transportes e logística.
- Práticas funcionais: tecnologia do negócio, finanças corporativas, marketing e vendas, operações, organização, risco, estratégia, sustentabilidade e recursos, produtividade.

A Figura 19 a seguir apresenta os mecanismos de suporte (formais e informais) para as comunidades de prática na empresa visando o desenvolvimento de novos conhecimentos.

Figura 19: Mecanismos formais e informais de suporte às comunidades de prática da empresa 01



Fonte: Adaptado empresa de consultoria

Modelo de governança

O modelo de governança utilizado possui uma coordenação central e uma geração de conhecimento descentralizada. As responsabilidades principais destes dois grupos são descritas a seguir.

- **Coordenação Central:** Direcionar o esforço da gestão do conhecimento pela organização, inclusive a taxonomia, definir as linhas guias principais e assegurar a implementação e consistência em diferentes divisões, suportar as pessoas para identificar prioridades e implementá-las, identificar soluções de conteúdo, ferramentas e sistemas para ter um portfólio de gestão do conhecimento, interface com liderança do negócio, TI, treinamento e outros, suportar a criação dos objetivos da gestão do conhecimento, garantir o

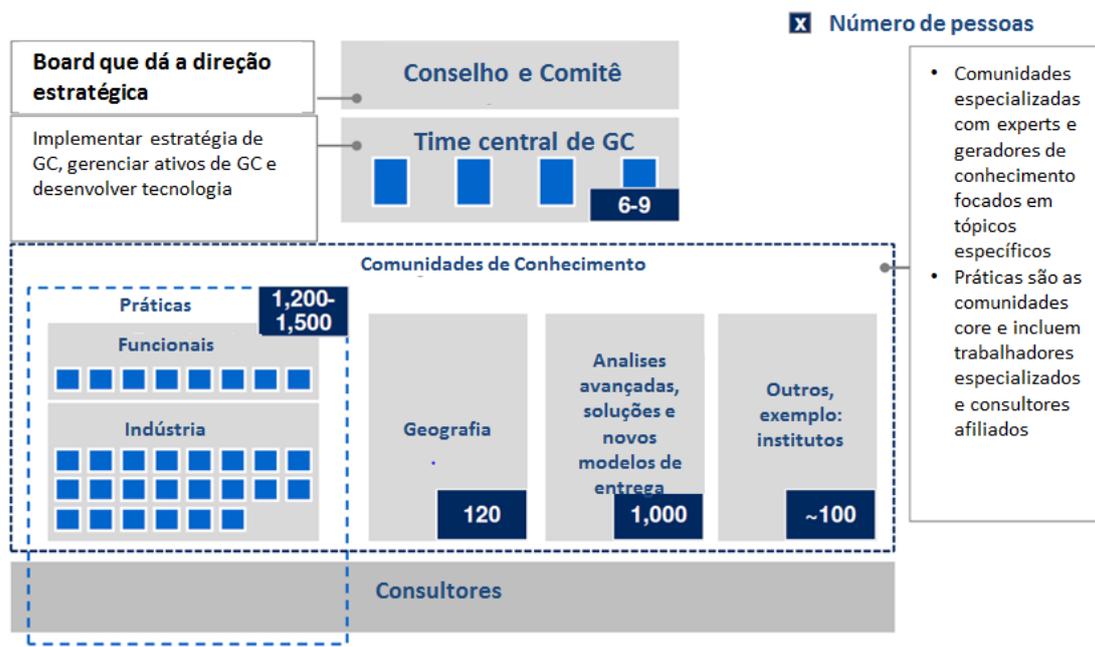
controle de qualidade, checar questões de compliance conforme regulamentos internos;

- Geração descentralizada: Trabalhar ativamente com a liderança local no desenvolvimento das taxonomias e identificação de prioridades e modelos de entrega, preparar plano de implantação local e rever com a coordenação, implantar o plano de gestão do conhecimento em nível local e reportar, suportar atividades diárias de criação de conhecimento.

A estrutura da empresa possui um time central enxuto, em contato com contratantes de tecnologia, gerenciando a arquitetura core do conhecimento.

A Figura 20 apresenta a estrutura do time central de gestão do conhecimento para a empresa 01.

Figura 20: Estrutura do time central de gestão do conhecimento da empresa 01





Fonte: Adaptado empresa de consultoria

3. Cultura

A cultura de gestão do conhecimento na empresa 01 se traduz em comportamentos, mindset e incentivos.

Comportamentos

A gestão do conhecimento, segundo a empresa, deve ser a parte central do trabalho diário das pessoas e as mesmas devem planejar tempo para isso. Quando ocorrem problemas, as pessoas devem recorrer ao repositório e aos perfis dos experts globais sempre atualizados.

Além disto, as pessoas devem identificar áreas onde podem codificar (visando facilitar o acesso e preservar os clientes) e compartilhar conhecimento com outros.

Mindset

O mindset esperado se traduz nas seguintes mentalidades:

“No compartilhamento de conhecimento eu recebo mais do que dou.”

“A gestão do conhecimento é um elemento chave para meu desenvolvimento e carreira.”

“A gestão do conhecimento é uma parte integrada e importante para atingir os objetivos do negócio.”

“Sistemas são facilitadores, mas compartilhamento de conhecimento pode ser realizado de várias formas.”

Incentivos

Existe na empresa um plano claro de incentivos ao compartilhamento, sendo os principais:

- Incentivos materiais: dinheiro, prêmios e promoções;
- Incentivos sociais: reconhecimento, rankings, identidade profissional, hall da fama;
- Incentivos intelectuais: concursos e desafios, aprendizagem, autonomia.

A empresa acredita que a aprendizagem é feita de 10% de aprendizado formal (salas de aula presenciais ou virtuais) e 90% de aprendizagem informal (rede social, games e simulações, comunidades online, vídeo interativos, co-criação com wiki, inovação e crowdsourcing, publicação e feedback em blogs, apps, feedbacks, projetos especiais, dentre outros).

Como exemplo destes incentivos, a empresa em questão possui uma olimpíada de melhores práticas anual. Nesta olimpíada os times competem para desenvolver novos conhecimentos de grande impacto. A competição possui três rodadas, os vencedores de cada rodada avançam. A olimpíada é aplicável apenas para consultores não sócios, visando instigar conhecimento como um valor core nos níveis mais operacionais da empresa. Os documentos gerados nesta competição são alguns dos mais acessados e baixados na empresa. A última versão do evento contou com 468 times, 1761 participantes e 538 coaches.

Comunicação

A comunicação interna promove os esforços de conhecimento e encoraja a disseminação entre colegas e clientes. A empresa possui uma newsletter quinzenal, com time editorial centralizado que identifica e organiza novos conhecimentos. A Newsletter é distribuída a todos os sócios para rapidamente chegar a novos clientes. A Figura 21 traz um exemplo desta newsletter.

Figura 21: Newsletter quinzenal da empresa 01



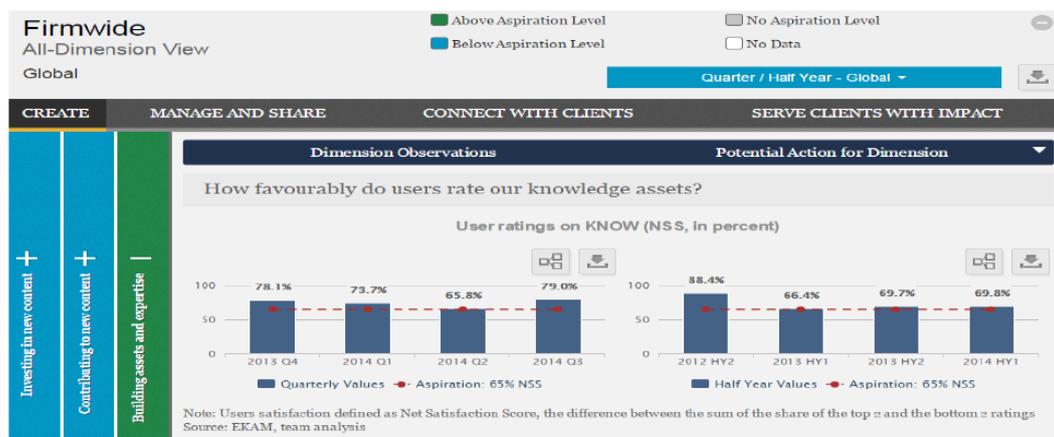
Fonte: empresa de consultoria

4. Sistemas

A empresa possui indicadores definidos para acompanhamento da performance da gestão do conhecimento. Estes indicadores são disponibilizados a todos os funcionários visando dar a classificação da gestão do conhecimento, na visão dos usuários. Um exemplo de painel destes indicadores pode ser visualizado na Figura 22.

Neste painel de indicadores, os líderes podem identificar tendências e problemas emergentes, podem avaliar os conhecimentos compartilhados (ranking) e verificar a performance das comunidades de prática virtuais.

Figura 22: Cockpit de indicadores da gestão do conhecimento da empresa 01



Fonte: Empresa de consultoria

Em termos de plataforma utilizada, a empresa continuamente investe para diminuir o tempo entre a identificação de um novo conhecimento consolidado (testado e aprovado na prática) e a habilitação dos consultores a fornecê-lo a novos clientes. Segundo dados fornecidos, este tempo foi reduzido de nove meses para três meses.

A Figura 23 traz o histórico de melhorias das plataformas de suporte à gestão do conhecimento para a empresa 01.

Figura 23: Melhoria das plataformas de suporte da empresa 01

	2000	2002	2004	2008	2013
Admissão	▪ Lotus Notes	▪ Custom Java application	▪ Documentum	▪ Documentum ▪ Open source (RoR) platform	▪ Alfresco ▪ Open source (RoR) platform
Gestão	▪ Lotus Notes	▪ Custom Java application ▪ Cognos reports	▪ Documentum ▪ Cognos reports	▪ Documentum ▪ Open source (RoR) platform ▪ Cognos + custom tool to export data	▪ Alfresco ▪ Open source (RoR) platform ▪ Cognos + custom tool to export data
Disseminação	▪ Lotus Notes	▪ Plumtree portal ▪ Verity search	▪ Websphere portal ▪ Verity search ▪ Omniture	▪ Open source (J2EE, RoR) platform ▪ Solr search engine ▪ Omniture	▪ Open source (J2EE, RoR) platform ▪ Solr search engine ▪ Omniture

Fonte: Adaptado empresa de consultoria

A empresa possui seis principais tecnologias para fomentar a gestão do conhecimento, quais sejam:

- Portal do conhecimento: fonte primária de conhecimento, de acesso a todos, fornecendo documentos internos, experts e pesquisa externa;
- Ferramentas colaborativas: comunidades online, wikis e blogs;
- Perfil dos colegas: perfil de cada funcionário, com experiência e possibilidade de busca de perfis por nome ou área;
- Intranet global: provê acesso rápido ao conteúdo online, ferramentas e serviços;
- Websites de prática: domínio específico para as comunidades;
- Plataforma microblogging: plataforma em estilo twitter que permite aos funcionários compartilhar novidades com os colegas.

4.2.1.3 Quadro resumo – fatores de sucesso - empresa 01

Baseado nas entrevistas semi-estruturadas realizadas, foram atribuídas pela autora as notas e observações a seguir:

Quadro 4: Avaliação dos fatores de sucesso por meio de entrevistas semi-estruturadas – empresa 01

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;	5	4	Para os líderes a gestão do conhecimento é a principal mensagem da missão e da estratégia da empresa. Para os usuários, nem todos os itens traçados são visualizados na prática, o que reduz a percepção da clareza da estratégia.

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;	5	3	Para os líderes a suspensão da hierarquia é clara e incentivada. Para os usuários, apesar do discurso de suspensão hierárquica ser real e não existirem retaliações, foi relatada certa indisposição em discordar abertamente de líderes em sua linha hierárquica.
3. O pertencimento à rede é espontâneo;	5	4,5	O pertencimento para ambos os grupos é espontâneo, porém alguns usuários relataram certo receio em não pertencer, devido à importância que o tema possui para a empresa.
4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;	5	5	Para ambos os grupos esta mobilização é clara e construtiva. Ambos mencionaram que este ambiente favorável e positivo engaja as pessoas a colaborar mais.
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas a GC e ao desenvolvimento das pessoas;	5	4	O uso da mídia social é um fato comprovado pela empresa. Alguns usuários relataram possíveis melhorias quanto à integração da gestão do conhecimento ao desenvolvimento das pessoas na empresa.
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;	5	5	Ambos grupos concordam que a ontologia utilizada incentiva a troca de experiências no contexto.

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), participantes ativos (15 - 20%) e participantes periféricos;	3	3	<p>Não existe na empresa acompanhamento do nível de participação das pessoas nas comunidades.</p> <p>O conhecimento compartilhado é avaliado pelos próprios usuários e, os conhecimentos pouco utilizados/mal avaliados são retirados pela equipe central.</p>
8. Há informação de quem sabe o quê;	5	4	<p>Ambos grupos concordam que há informação sobre quem sabe o quê.</p> <p>Alguns usuários citam que os demais poderiam atualizar suas expertises com mais frequência.</p>
9. Há acesso rápido às outras pessoas;	5	5	<p>Para os líderes é clara a segurança que todos possuem para colocar questionamentos aos demais e o acesso é rápido, dado pela conexão de internet.</p> <p>Para os usuários, existe uma preferência por buscar respostas nos arquivos existentes antes de explicitar a dúvida para os colegas.</p>
10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;	5	4	<p>Ambos grupos sentem real interesse em apoiar os solicitantes em questionamentos colocados. Os usuários colocam que responder às questões dos demais não é sua prioridade. Evidência disto é o fato de os usuários sempre buscarem mais ajuda do que fornecerem.</p>

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
11. Há sensação de segurança por quem solicita o conhecimento;	5	4	Não existe qualquer tipo de retaliação pela solicitação de conhecimentos. Porém, foi relatada certa indisposição em discordar abertamente de líderes em sua linha hierárquica e em expor dúvidas que soam como simples ou facilmente encontráveis nos arquivos disponibilizados.
12. Há confiança mútua entre os participantes;	4	4	Os participantes confiam nas respostas colocadas pelos demais porém relatam que costumam validar com mais de uma pessoa as informações antes de repassar aos clientes ou checar o ranking atual do conhecimento em questão.
13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;	5	4	O compartilhamento de melhores práticas ainda é maior que o de erros, principalmente devido a sensação que alguns usuários relataram possuir de exposição na rede.
14. Há recompensa / reconhecimento por compartilhamento;	5	5	Ambos concordam que há clara recompensa/reconhecimento pelo compartilhamento.
15. Os propósitos da rede são claros para as pessoas que colaboram;	4	3	Os líderes acreditam que os propósitos são muito claros a todos. Os usuários relatam que necessitam da rede para realizar seu trabalho do dia a dia, que o propósito é mais implícito do que claro.
16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;	5	5	Ambos concordam que as contribuições podem ser visualizadas por todos os usuários.

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;	5	4	Qualquer participante em localidades com acesso a internet pode contribuir. Não existe acesso remoto e alguns clientes estão em localidades que não possuem sinal, dificultando as atualizações e acessos.
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;	5	4	Ambos concordam que o conhecimento é relevante, principalmente pela classificação do mesmo ser dada pelos próprios usuários. Usuários demonstraram interesse em outros temas e conhecimentos a serem compartilhados.
19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e as ampliem;	4	4	As contribuições podem ser vistas e aumentadas. O fomento a este aumento sobre as contribuições dos demais pode ser mais claramente incentivado.
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;	5	4	Para a maior parte das tarefas realizadas pelos usuários o conhecimento disponibilizado é considerado útil.
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador (qualidade da colaboração);	3	3	Há um ranking de qualidade da informação /conhecimento fornecido, visando manter na rede apenas conhecimentos pertinentes. Porém, não há um acompanhamento em nível pessoal da agregação de valor gerada.

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com mindset colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.	5	4	A empresa busca recrutar, valorizar e promover pessoas com mindset colaborativo. Alguns usuários acreditam que poderiam existir indicadores mais pessoais a nível de compartilhamento.
23. A organização utiliza todo esse conhecimento partilhado ativamente nos processos de tomadas de decisões	4	3	Os líderes percebem maior utilização destes conhecimentos gerados nos processos de tomada de decisão que os usuários.

Observações:

Para cada uma das questões foi atribuída uma nota de 1 a 5, das quais 1 representa uma prática muito básica e 5 uma prática muito avançada do respectivo fator.

Fonte: Autora, mediante entrevistas

A seguir apresenta-se o quadro resumo final dos fatores de sucesso para a empresa de consultoria em estudo. Este quadro traz a média de valores entre as entrevistas semi-estruturadas (visão da autora) e o questionário online respondido pelos funcionários.

Quadro 5: Compilado da avaliação dos fatores de sucesso da empresa 01 (entrevistas semi-estruturadas e entrevistas online)

Fator de Sucesso em Questão	Entrevistas		Questionário online		Compilado		
	Visão Liderança	Visão Usuários	Visão Liderança	Visão Usuários	Média Visão Liderança	Média Visão Usuários	Média Total
1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;	5	4	4,78	3,60	4,89	3,80	4,35
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;	5	3	4,67	3,47	4,83	3,23	4,03

Fator de Sucesso em Questão	Entrevistas		Questionário online		Compilado		
	Visão Liderança	Visão Usuários	Visão Liderança	Visão Usuários	Média Visão Liderança	Média Visão Usuários	Média Total
3. O pertencimento à rede é espontâneo;	5	4,5	4,67	4,21	4,83	4,35	4,59
4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;	5	5	4,56	3,60	4,78	4,30	4,54
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas a GC e ao desenvolvimento das pessoas;	5	4	4,78	4,21	4,89	4,10	4,50
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;	5	5	4,89	4,58	4,94	4,79	4,87
7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), participantes ativos (15 - 20%) e participantes periféricos;	3	3	N.A.	N.A.	3,00	3,00	3,00
8. Há informação de quem sabe o quê;	5	4,5	4,78	4,42	4,89	4,46	4,67
9. Há acesso rápido às outras pessoas;	5	4,5	4,89	4,58	4,94	4,54	4,74

Fator de Sucesso em Questão	Entrevistas		Questionário online		Compilado		
	Visão Liderança	Visão Usuários	Visão Liderança	Visão Usuários	Média Visão Liderança	Média Visão Usuários	Média Total
10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;	5	4	4,89	4,65	4,94	4,33	4,64
11. Há sensação de segurança por quem solicita o conhecimento;	5	4	4,56	3,98	4,78	3,99	4,38
12. Há confiança mútua entre os participantes;	4	4	4,33	4,02	4,17	4,01	4,09
13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;	5	4	4,67	4,19	4,83	4,09	4,46
14. Há recompensa / reconhecimento por compartilhamento;	5	5	4,67	4,44	4,83	4,72	4,78
15. Os propósitos da rede são claros para as pessoas que colaboram;	4	3	4,33	3,42	4,17	3,21	3,69
16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;	5	5	5,00	4,86	5,00	4,93	4,97
17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;	5	4	4,78	4,02	4,89	4,01	4,45

Fator de Sucesso em Questão	Entrevistas		Questionário online		Compilado		
	Visão Liderança	Visão Usuários	Visão Liderança	Visão Usuários	Média Visão Liderança	Média Visão Usuários	Média Total
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;	5	4	4,56	4,02	4,78	4,01	4,39
19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e as ampliem;	4	4	4,11	4,00	4,06	4,00	4,03
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;	5	4	4,44	4,00	4,72	4,00	4,36
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador (qualidade da colaboração);	3	3	4,11	3,91	3,56	3,45	3,50
22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com mindset colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.	5	4	4,56	4,00	4,78	4,00	4,39

Fator de Sucesso em Questão	Entrevistas		Questionário online		Compilado		
	Visão Liderança	Visão Usuários	Visão Liderança	Visão Usuários	Média Visão Liderança	Média Visão Usuários	Média Total
23. A organização utiliza todo esse conhecimento partilhado ativamente nos processos de tomadas de decisões	4	3	3,89	3,42	3,94	3,21	3,58

Observações:

Para cada uma das questões foi atribuída uma nota de 1 a 5, das quais 1 representa uma prática muito básica e 5 uma prática muito avançada do respectivo fator.

Fonte: Autora, mediante entrevistas e questionário on-line

4.2.2 Empresa de Tecnologia

4.2.2.1 Visão macro da gestão do conhecimento na empresa

A empresa possui uma jornada de 18 anos em gestão do conhecimento, visto que prover conhecimento adequado aos usuários e gerar inovações são o seu core business.

A empresa não forneceu para esta pesquisa o seu investimento anual em gestão do conhecimento. Segundo o site Data Center Knowledge (acesso fevereiro de 2016), apenas em 2013 a empresa investiu 7.3 bilhões de dólares em conhecimento.

Algumas características da empresa indicam sua eficaz gestão do conhecimento:

- Forte cultura de criação e compartilhamento de conhecimento;
 - Processos e incentivos sistemáticos para a criação de conhecimento;
 - Contribuições de conhecimento são requeridas para avanço da empresa;

- Reputação pessoal dos funcionários fortemente ligada ao compartilhamento de conhecimento;

A empresa não forneceu seus números de acessos na rede nem a quantidade de arquivos possuídos.

O principal objetivo da gestão do conhecimento na empresa em questão é garantir ao usuário novos produtos e uma experiência relevante, melhor que a de seus concorrentes, fidelizando este cliente. Assim, o maior output buscado com o processo de gestão do conhecimento nesta empresa são inovações.

A Figura 24 a seguir representa a distribuição geográfica do sistema de conhecimento da empresa 02, contando com mais de 70 localidades.

Figura 24: Distribuição geográfica do sistema de conhecimento da empresa 02



Fonte: Adaptado Empresa de Consultoria

A seguir apresentam-se as percepções das entrevistas em termos gerais e ao final um quadro-resumo das percepções versus os fatores de sucesso para a empresa em questão.

4.2.2.2 Abordagem da gestão do conhecimento na empresa

A gestão do conhecimento na empresa em questão é diretamente relacionada ao processo de gestão da inovação e composta por cinco fases aqui descritas e detalhadas em seguida:

1. **Intenção:** formulação da intenção organizacional para gerar compromisso coletivo;
2. **Autonomia:** ações autônomas que trazem oportunidades inesperadas e aumentam a motivação dos funcionários;
3. **Flutuação e caos criativo:** quebra de rotinas, hábitos e paradigmas levando a um caos intencional. Foco em externalizar conhecimento tácito;
4. **Redundância:** sobreposição intencional de informações sobre atividades do negócio, responsabilidades de gestão e visão geral da empresa;
5. **Variedade requerida:** diversidade interna para se adequar à complexidade do ambiente combinando informações diferentes, flexibilidade e velocidade.

Intenção

“Líderes sabem que é importante para eles formar um ambiente favorável à inovação.”

A visão da empresa busca externalizar o máximo de conhecimento possível dos funcionários. Assim, o processo de recrutamento e seleção é muito rigoroso, contendo no mínimo seis fases.

Toda a organização da empresa é focada em execução rápida dos trabalhos com times pequenos intencionais, buscando várias ideias diferentes, surgindo em todas as localidades.

Autonomia

“Para sustentar funcionários de qualidade e criar um grande banco de ideias, motivação é um pré-requisito.”

A empresa dá espaço para as ideias surgirem, por possuir menor controle gerencial e maior autonomia, fornecer tempo para criação e investimento explícito em inovação.

Como resultado, diversos produtos hoje fornecidos pela empresa foram gerados em momentos de recreação.

O foco principal é o alcance dos objetivos e em segundo lugar o alcance dos resultados.

Flutuação

“Permitir mudanças e encorajar os movimentos entre times.”

A empresa fornece liberdade para trabalhar entre times. Além disto, fornece momentos para colocar mentes inteligentes juntas e permitir que elas descubram com quem elas querem trabalhar.

A empresa acredita na habilidade de realizar as coisas entre projetos sem a necessidade de intervenção gerencial.

Caos

“Permitir falhas e caos com a atitude de recuperar os erros.”

A empresa busca soluções brilhantes, mas permite falhas neste caminho. A crença é de que a criatividade vem de pessoas que se ajustam umas às outras e não com planejamentos detalhados. A cultura claramente diz “por favor falhe bem rápido, para que você possa tentar novamente.”

Como resultado, a empresa possui um número expressivo de novos produtos gerados (mais de 130).

Redundância

“Plataformas de tecnologia para compartilhar, abertura para aprender.”

A empresa vê os dados como um ingrediente de muitos propósitos. O foco nos dados e análises torna o processo menos caótico. Insights dados para um produto são utilizados em outro. Desenvolvimento de um mercado de previsão para reiterar novas ideias entre funcionários. Os próprios usuários são os indicadores de sucesso/insucesso das soluções geradas.

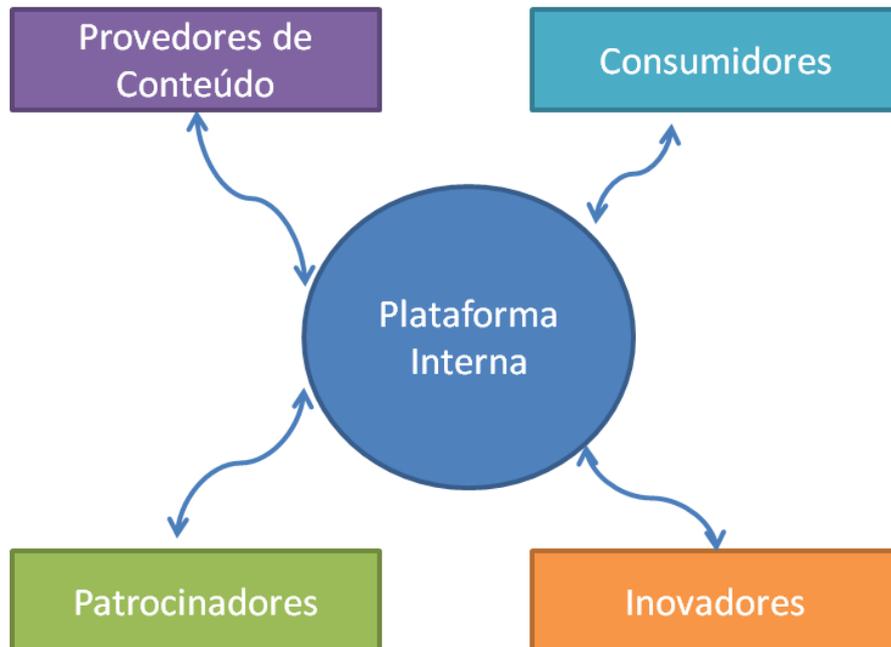
Variedade requerida

“Entender que “muitos” significa bom e “diferente” significa inovativo”

A empresa permite diversidade de novas ideias, localidades, culturas e idades. Busca consenso por transformar os líderes em agregadores de decisões e não ditadores. Permite que todos os funcionários tenham acesso à informação (interna e externa).

Toda a abordagem desta gestão é representada por um ecossistema de inovação, observado na Figura 25 a seguir.

Figura 25: Ecossistema da gestão – empresa 02



Fonte: Adaptado empresa 02

Este ecossistema se traduz em grupos, com objetivos distintos:

- Provedores de Conteúdo: empresas de mídia que visam criar informações, simular interesses dos consumidores, criar comunidades externas e criar mecanismos de propaganda;
- Consumidores: buscam informações e revelam interesses, consomem os produtos anunciados, validam aparência e testam performance das inovações. São também usuários de novos produtos;
- Patrocinadores: entregam conteúdo relevante, geram valor financeiro para a empresa, ajudam a monitorar novas ofertas de inovação;

- Inovadores: perfis diversos e misturados, juntos criam diversos produtos e conexões, geram lucro para si mesmos e para a empresa, geram valor para as ferramentas e tecnologias internas/externas.

A gestão do conhecimento é mais do que a estratégia da empresa, é a base de seu processo inovativo. O investimento em conhecimento é significativo e vai desde o rígido processo de recrutamento e seleção.

A empresa 02 acredita que a gestão do conhecimento não deve ser rígida nem controlada. A crença principal é de que as pessoas da empresa são selecionadas para já possuírem o mindset correto e irão colaborar e criar, não pela gestão de suas realizações, mas pela satisfação pessoal.

A estruturação do conhecimento é dada por um mercado de conhecimentos, no qual os líderes de projeto “seduzem” inovadores devido às temáticas de interesse e os times são formados com estruturas diversificadas. Neste mercado, uma vez que o time é formado, é possível acessar projetos anteriores virtualmente, buscando ideias que funcionaram ou falharam, solicitando ajuda de qualquer funcionário ou das comunidades de prática existentes.

Este mercado funciona de um lado com pessoas que entregam conhecimento ou fomentam/desenvolvem ideias online e de outro lado com os times de projeto, que demandam estes conhecimentos. Ao centro existe uma estrutura para facilitar o acesso, por meio de ontologia correta e de programações específicas para melhor experiência do usuário.

A empresa não forneceu acesso à estruturação deste mercado, apenas apresentou o funcionamento do mesmo durante as entrevistas.

Comunidades de prática

As comunidades de prática são vistas pela empresa como a chave para fomentar a inovação. Não há controle do número de comunidades e do que as mesmas estão gerando de valor.

As comunidades são tratadas como seres vivos, que nascem e morrem à medida que fazem sentido para seus participantes. Os resultados acompanhados são relativos aos produtos fruto das comunidades e projetos.

Modelo de governança

O modelo de governança utilizado possui uma coordenação central bem pequena e uma geração de conhecimento bastante descentralizada. As responsabilidades principais destes dois grupos são descritas a seguir.

- Coordenação Central: Facilitar a busca de conhecimento para os usuários, por meio do desenvolvimento de ferramentas de busca;
- Geração descentralizada: Criar e compartilhar ideias/conhecimentos, visando gerar inovações e melhoria contínua dos produtos ofertados pela empresa.

Cultura

A cultura de gestão do conhecimento na empresa 02 se traduz em comportamentos, mindset e incentivos.

Comportamentos

A gestão do conhecimento, segundo a empresa, deve ser uma parte natural do trabalho, uma vez que o ambiente propiciado é criativo e busca inovações. Quando necessário, as pessoas recorrem ao conhecimento existente em busca de soluções, exemplos e novas ideias.

Além disto, as pessoas devem identificar áreas onde podem compartilhar conhecimento com outros.

Mindset

O mindset esperado pela empresa 02 se traduz nas seguintes mentalidades:

“No compartilhamento de conhecimento eu recebo mais do que dou.”

“A gestão do conhecimento é um elemento chave para minha realização pessoal e profissional.”

“A gestão do conhecimento é uma parte integrada e importante para atingir os objetivos de meus projetos e garantir o crescimento da empresa e a fidelização dos clientes.”

“Sistemas são facilitadores, mas compartilhamento de conhecimento pode ser realizado de várias formas.”

“Sou uma pessoa naturalmente colaborativa e informal e me identifico com a cultura da empresa.”

Incentivos

A empresa possui um plano claro de incentivos a colaboração. A seguir são listados os principais:

- Incentivos materiais: dinheiro, prêmios, certificados e promoções;
- Incentivos sociais: reconhecimento, ambientes descontraídos e tempo de recreação;
- Incentivos intelectuais: concursos e desafios, projetos paralelos, aprendizagem, autonomia.

Sistemas

A empresa não possui indicadores de performance específicos para a gestão do conhecimento. Seus indicadores são focados na performance dos produtos ofertados aos clientes. As ferramentas e sistemas utilizados são desenvolvidos e melhorados internamente e não foi fornecido este histórico de melhorias realizado nas mesmas.

4.2.2.3 Quadro resumo – fatores de sucesso - empresa 02

Baseado nas entrevistas semi-estruturadas realizadas, foram atribuídas pela autora as notas e observações a seguir:

Quadro 6: Avaliação dos fatores de sucesso por meio de entrevistas semi-estruturadas – empresa 02

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;	2	2	Tanto líderes quanto usuários acreditam que a estratégia não precisa ser detalhada ou clara, apenas o norte verdadeiro, ou missão, é suficiente para a empresa focar em gestão do conhecimento, quando esta agrega valor ao cliente e os funcionários são naturalmente propensos a compartilhar.
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;	5	5	Ambos grupos sentem liberdade de expor questões, críticas e colaborar, principalmente devido ao ambiente extremamente informal da empresa e pouco hierárquico.
3. O pertencimento à rede é espontâneo;	5	5	O pertencimento para ambos os grupos é espontâneo, não sendo relatados receios ou regras de utilização destes ambientes.
4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;	5	5	Para ambos os grupos esta mobilização é clara e construtiva. Ambos mencionaram que este ambiente favorável e positivo engaja as pessoas a colaborar mais.
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas a GC e ao desenvolvimento das pessoas;	4	4	O uso da mídia social é um fato comprovado pela empresa. Este uso é indiretamente relacionado ao desenvolvimento de pessoas, uma vez que a colaboração não é medida por indicadores e sim por entregas do time de trabalho.

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;	4	3	Ambos grupos concordam que a ontologia utilizada incentiva a troca de experiências no contexto. Por a empresa ser muito inovadora, esta classificação deve ser extremamente flexível, visando aproveitar boas ideias em momentos e projetos diferentes.
7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), participantes ativos (15 - 20%) e participantes periféricos;	2	1	A empresa não possui indicadores de nível de participação, os entrevistados concordam que a participação deve ser voluntária e sem controle, visando fomentar novas ideias e aumentar a motivação dos membros dos times.
8. Há informação de quem sabe o quê;	2	2	A empresa não possui uma filosofia de expertise, valorizando mais os potenciais e capacidades do que a experiência. Projetos anteriores podem ser consultados, mas não existe a figura de especialistas, os funcionários são incentivados a trabalhar nos grupos que mais se identificarem e quiserem.
9. Há acesso rápido às outras pessoas;	5	5	Ambos os grupos se mostraram orgulhosos da velocidade de acesso aos demais grupos/funcionários. Além disto, a política de pequenos grupos de trabalho incentiva ainda mais o contato e rotatividade entre funcionários.

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;	5	4	Ambos grupos sentem real interesse em apoiar os solicitantes em questionamentos colocados. A solução de problemas de forma colaborativa é um dos valores pessoais dos funcionários contratados e estes se demonstram motivados por fazer isto.
11. Há sensação de segurança por quem solicita o conhecimento;	5	4,5	O ambiente pouco hierárquico e muito informal propicia grande sensação de segurança por parte dos funcionários. Uma filosofia clara de tolerância ao erro também gera maior confiabilidade.
12. Há confiança mútua entre os participantes;	5	4	Os participantes confiam nas respostas colocadas pelos demais porém por muitas vezes as questões colocadas se referem a novas ideias, não possuindo assim respostas certas ou erradas, mas uma colaboração em busca das melhores soluções inovadoras.
13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;	5	4	O compartilhamento de melhores práticas e erros acontece com frequência principalmente devido a reutilização de ideias que falharam para novos contextos.
14. Há recompensa / reconhecimento por compartilhamento;	5	5	Ambos concordam que há clara recompensa/reconhecimento pelo compartilhamento.

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
15. Os propósitos da rede são claros para as pessoas que colaboram;	2	2	Ambos os grupos discordaram que o propósito é claro, inclusive citam que muitas vezes grupos que buscam solução para um problema acabam por encontrar soluções para outros problemas diferentes ou gerar ideias inovadoras.
16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;	5	5	Ambos concordam que as contribuições podem ser visualizadas por todos os usuários.
17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;	5	5	Qualquer participante em qualquer localidade pode contribuir. Inclusive existem ferramentas de acesso remoto para após atualização on-line.
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;	3	3	Os conhecimentos compartilhados podem retratar pesquisas/produtos potenciais, podendo não serem vistos como relevantes no momento mas retratando tendências e grande potencial futuro.
19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e as ampliem;	5	5	As contribuições podem ser vistas e aumentadas. Este aumento depende exclusivamente do quão motivador o tema em questão é para o funcionário e para seu time de trabalho.
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;	5	5	Para a maior parte das tarefas realizadas pelos usuários o conhecimento é considerado útil.
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador (qualidade da colaboração);	1	1	Não há acompanhamento da agregação de valor por colaborador e sim da performance dos produtos gerados pelos times de trabalho e compartilhados.

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança	Visão Usuários	Observações
22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com mindset colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.	5	5	A empresa recruta, valoriza e promove pessoas com mindset colaborativo. O processo de recrutamento e seleção é longo e bem estruturado e os líderes são considerados agentes agregadores de diversas ideias e soluções, fomentando ainda mais a colaboração.
23. A organização utiliza todo esse conhecimento partilhado ativamente nos processos de tomadas de decisões	4	4	Tanto líderes quanto usuários percebem a utilização do conhecimento e ideias já geradas nos processos de tomada de decisão.

Observações:

Para cada uma das questões foi atribuída uma nota de 1 a 5, das quais 1 representa uma prática muito básica e 5 uma prática muito avançada do respectivo fator.

Fonte: Autora, mediante entrevistas

A seguir apresenta-se o quadro resumo final dos fatores de sucesso para a empresa de tecnologia em estudo. Este quadro traz a média de valores entre as entrevistas semi-estruturadas (visão da autora) e o questionário online respondido pelos funcionários.

Quadro 7: Compilado da avaliação dos fatores de sucesso da empresa 02 (entrevistas semi-estruturadas e entrevistas online)

Fator de Sucesso em Questão	Entrevistas		Questionário online		Compilado		
	Visão Liderança	Visão Usuários	Visão Liderança	Visão Usuários	Média Visão Liderança	Média Visão Usuários	Média Total
1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;	2	2	2,40	2,30	2,20	2,15	2,18

Fator de Sucesso em Questão	Entrevistas		Questionário online		Compilado		
	Visão Liderança	Visão Usuários	Visão Liderança	Visão Usuários	Média Visão Liderança	Média Visão Usuários	Média Total
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;	5	5	4,80	4,60	4,90	4,80	4,85
3. O pertencimento à rede é espontâneo;	5	5	4,80	4,77	4,90	4,88	4,89
4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;	5	5	4,80	4,67	4,90	4,83	4,87
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas a GC e ao desenvolvimento das pessoas;	4	4	4,80	4,20	4,40	4,10	4,25
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;	4	3	4,40	4,23	4,20	3,62	3,91
7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), ativos (15 - 20%) e participantes periféricos;	2	1	N.A.	N.A.	2,00	1,00	1,50

Fator de Sucesso em Questão	Entrevistas		Questionário online		Compilado		
	Visão Liderança	Visão Usuários	Visão Liderança	Visão Usuários	Média Visão Liderança	Média Visão Usuários	Média Total
8. Há informação de quem sabe o quê;	2	2	2,60	2,60	2,30	2,30	2,30
9. Há acesso rápido às outras pessoas;	5	5	5,00	4,93	5,00	4,97	4,98
10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;	5	4	5,00	4,50	5,00	4,25	4,63
11. Há sensação de segurança por quem solicita o conhecimento;	5	4,5	4,40	4,00	4,70	4,25	4,48
12. Há confiança mútua entre os participantes;	5	4	4,40	4,00	4,70	4,00	4,35
13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;	5	4	4,60	4,20	4,80	4,10	4,45
14. Há recompensa / reconhecimento por compartilhar;	5	5	4,60	4,43	4,80	4,72	4,76
15. Os propósitos da rede são claros para as pessoas que colaboram;	2	2	2,40	2,37	2,20	2,18	2,19
16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;	5	5	5,00	4,97	5,00	4,98	4,99

Fator de Sucesso em Questão	Entrevistas		Questionário online		Compilado		
	Visão Liderança	Visão Usuários	Visão Liderança	Visão Usuários	Média Visão Liderança	Média Visão Usuários	Média Total
17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;	5	5	4,80	4,00	4,90	4,50	4,70
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;	3	3	3,40	3,23	3,20	3,12	3,16
19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e as ampliem;	5	5	4,80	4,53	4,90	4,77	4,83
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;	5	5	4,60	4,57	4,80	4,78	4,79
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador (qualidade da colaboração);	1	1	2,00	1,80	1,50	1,40	1,45

Fator de Sucesso em Questão	Entrevistas		Questionário online		Compilado		
	Visão Liderança	Visão Usuários	Visão Liderança	Visão Usuários	Média Visão Liderança	Média Visão Usuários	Média Total
22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com mindset colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.	5	5	4,60	4,47	4,80	4,73	4,77
23. A organização utiliza todo esse conhecimento partilhado ativamente nos processos de tomadas de decisões	4	4	4,00	3,67	4,00	3,83	3,92

Observações:

Para cada uma as questões foi atribuída uma nota de 1 a 5, das quais 1 representa uma prática muito básica e 5 uma prática muito avançada do respectivo fator.

Fonte: Autora, mediante entrevistas e questionário on-line

4.2.3 Quadro comparativo dos estudos de caso

Abaixo segue quadro comparativo entre os valores médios obtidos para as duas empresas nas visões da liderança e dos usuários.

Quadro 8: Comparação entre os fatores de sucesso – empresa 01 x empresa 02

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança Empresa 01	Visão Liderança Empresa 02	Visão Usuários Empresa 01	Visão Usuários Empresa 02	Média Total Empresa 01	Média Total Empresa 02
1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;	4,89	2,20	3,80	2,15	4,35	2,18
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;	4,83	4,90	3,23	4,80	4,03	4,85
3. O pertencimento à rede é espontâneo;	4,83	4,90	4,35	4,88	4,59	4,89
4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;	4,78	4,90	4,30	4,83	4,54	4,87
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas a GC e ao desenvolvimento das pessoas;	4,89	4,40	4,10	4,10	4,50	4,25

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança Empresa 01	Visão Liderança Empresa 02	Visão Usuários Empresa 01	Visão Usuários Empresa 02	Média Total Empresa 01	Média Total Empresa 02
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;	4,94	4,20	4,79	3,62	4,87	3,91
7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), ativos (15 - 20%) e participantes periféricos;	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	1,50
8. Há informação de quem sabe o quê;	4,89	2,30	4,46	2,30	4,67	2,30
9. Há acesso rápido às outras pessoas;	4,94	5,00	4,54	4,97	4,74	4,98
10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;	4,94	5,00	4,33	4,25	4,64	4,63
11. Há sensação de segurança por quem solicita o conhecimento;	4,78	4,70	3,99	4,25	4,38	4,48
12. Há confiança mútua entre os participantes;	4,17	4,70	4,01	4,00	4,09	4,35
13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;	4,83	4,80	4,09	4,10	4,46	4,45
14. Há recompensa / reconhecimento	4,83	4,80	4,72	4,72	4,78	4,76

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança Empresa 01	Visão Liderança Empresa 02	Visão Usuários Empresa 01	Visão Usuários Empresa 02	Média Total Empresa 01	Média Total Empresa 02
15. Os propósitos da rede são claros para as pessoas que colaboram;	4,17	2,20	3,21	2,18	3,69	2,19
16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;	5,00	5,00	4,93	4,98	4,97	4,99
17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;	4,89	4,90	4,01	4,50	4,45	4,70
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;	4,78	3,20	4,01	3,12	4,39	3,16
19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e as ampliem;	4,06	4,90	4,00	4,77	4,03	4,83
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;	4,72	4,80	4,00	4,78	4,36	4,79
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador;	3,56	1,50	3,45	1,40	3,50	1,45

Fator de Sucesso em Questão	Visão Liderança Empresa 01	Visão Liderança Empresa 02	Visão Usuários Empresa 01	Visão Usuários Empresa 02	Média Total Empresa 01	Média Total Empresa 02
22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com mindset colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.	4,78	4,80	4,00	4,73	4,39	4,77
23. A organização utiliza todo esse conhecimento partilhado ativamente nos processos de tomadas de decisões	3,94	4,00	3,21	3,83	3,58	3,92

Observações:

Para cada uma as questões foi atribuída uma nota de 1 a 5, das quais 1 representa uma prática muito básica e 5 uma prática muito avançada do respectivo fator.

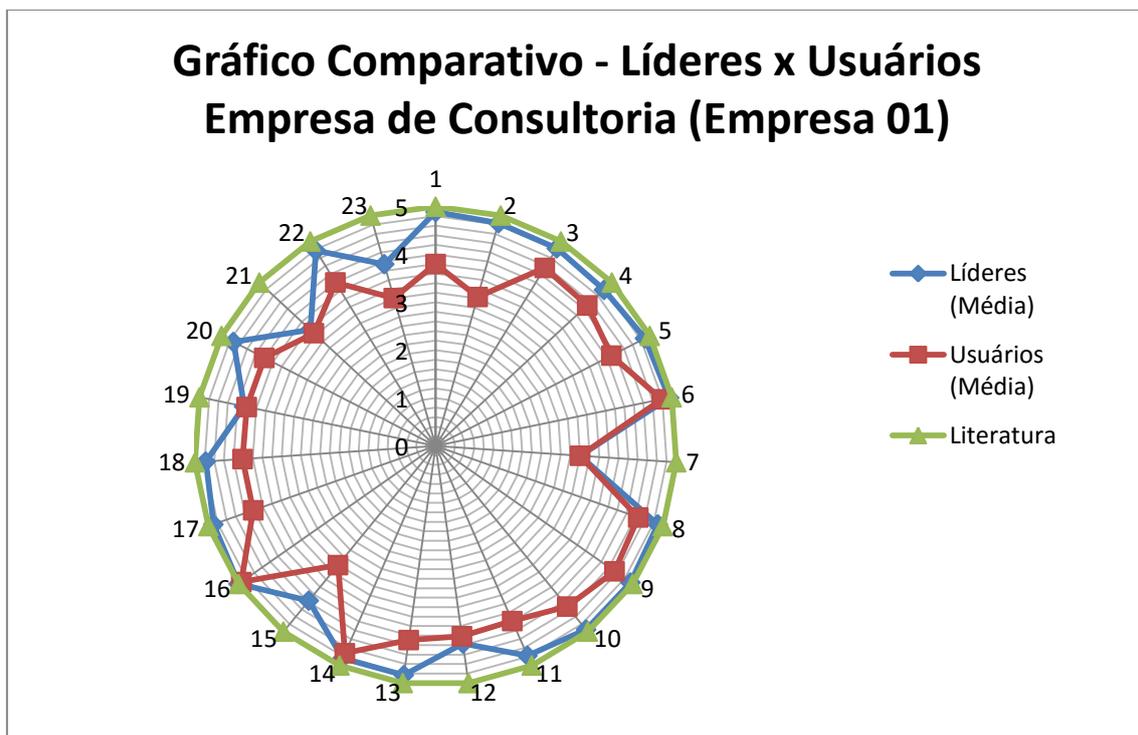
Fonte: Autora, mediante entrevistas e questionário on-line

5 ANÁLISE E RESULTADOS

5.1 Avaliação de aderência aos fatores

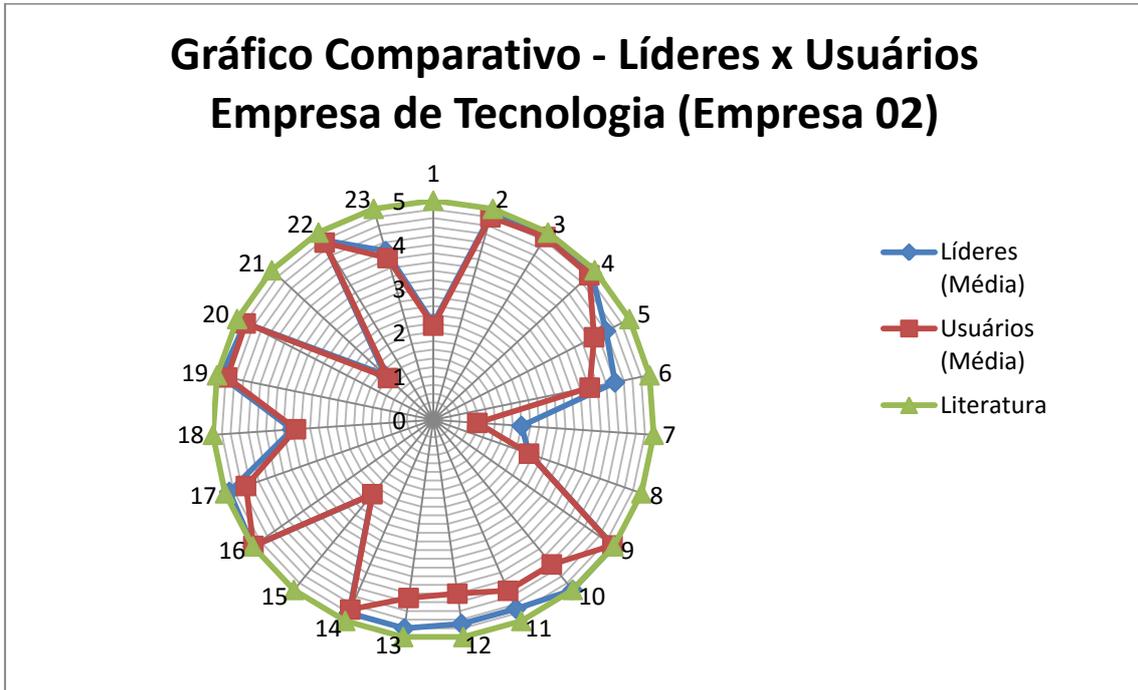
Visando facilitar a visualização da aderência aos fatores de sucesso para os estudos de caso realizados, foram elaborados três gráficos, conforme a seguir.

Figura 26: Gráfico comparativo líderes x usuários – empresa 01



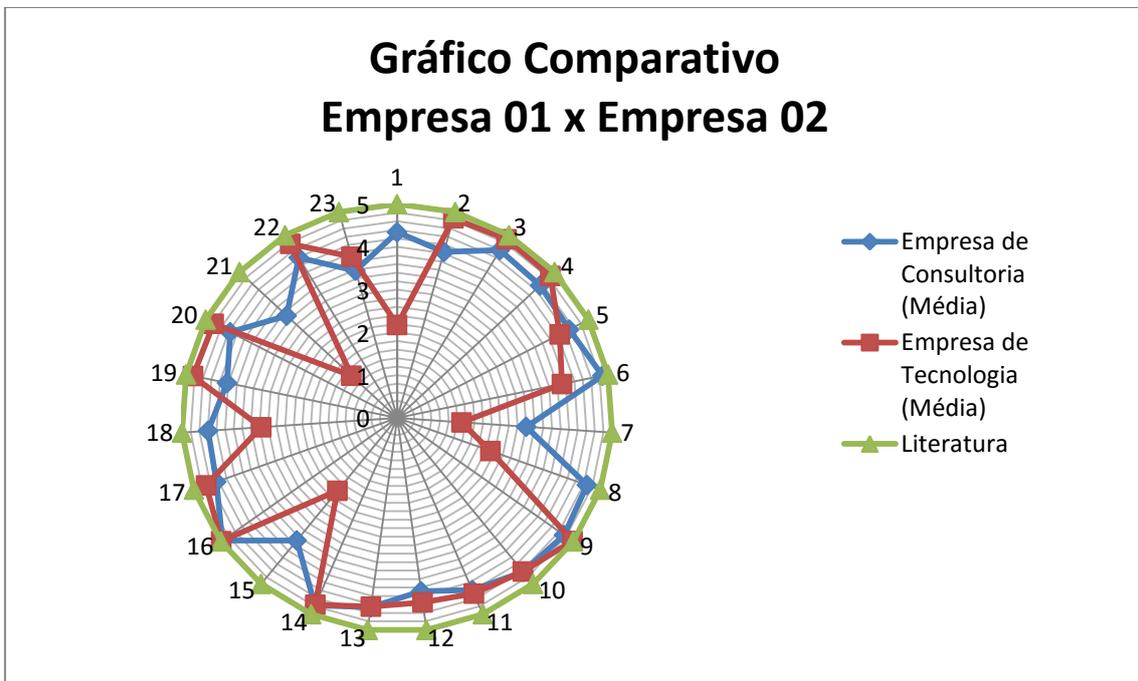
Fonte: Autora

Figura 27: Gráfico comparativo líderes x usuários – empresa 02



Fonte: Autora

Figura 28: Gráfico comparativo empresa 01 x empresa 02 (nota média)



Fonte: Autora

5.2 Principais resultados obtidos

A partir dos dados apresentados, percebem-se correlações entre as percepções usuários / líderes e entre as empresas em questão.

Ao analisar a relação usuários / líderes, percebe-se que a aderência aos fatores de sucesso da bibliografia é mais percebida pela liderança do que pelos usuários. Esta diferença é de 12% para a empresa de consultoria e 6% para a empresa de tecnologia.

Ao analisar a empresa de consultoria, percebe-se um grau de aderência de 86% aos fatores de sucesso listados da bibliografia. Os fatores mais aderentes (acima de 80%), conforme a percepção média, em ordem decrescente, estão relacionados no Quadro 9.

Quadro 9: Fatores de maior aderência – empresa 01

Fator	Pilar
16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;	Processo
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;	Processo
14. Há recompensa / reconhecimento por compartilhamento;	Organização
9. Há acesso rápido às outras pessoas;	Processo
8. Há informação de quem sabe o quê;	Pessoas
10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;	Pessoas
3. O pertencimento à rede é espontâneo;	Pessoas
4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;	Processo
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas a GC e ao desenvolvimento das pessoas;	Processo
13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;	Processo
17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;	Processo
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;	Pessoas
22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com mindset colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.	Pessoas
11. Há sensação de segurança pelo solicitante;	Organização

Fator	Pilar
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;	Pessoas
1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;	Organização
12. Há confiança mútua entre os participantes;	Pessoas
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;	Organização
19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e as ampliem;	Processo

Para esta mesma empresa, os fatores de menor aderência (abaixo de 80%), ordenados do menos aderente ao mais, são apresentados a seguir.

Quadro 10: Fatores de menor aderência – empresa 01

Fator	Pilar
7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), participantes ativos (15 - 20%) e participantes periféricos;	Processo
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador (qualidade da colaboração);	Organização
23. A organização utiliza todo esse conhecimento partilhado ativamente nos processos de tomadas de decisões	Organização

Ao analisar a empresa de tecnologia, percebe-se um grau de aderência de 79% aos fatores de sucesso listados da bibliografia. Os fatores mais aderentes (acima de 80%), conforme a percepção média, em ordem decrescente, estão relacionados no Quadro 11.

Quadro 11: Fatores de maior aderência – empresa 02

Fator	Pilar
16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;	Processo
9. Há acesso rápido às outras pessoas;	Processo
3. O pertencimento à rede é espontâneo;	Pessoas
4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;	Processo
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;	Organização

Fator	Pilar
19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e as ampliem;	Processo
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;	Pessoas
22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com mindset colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.	Pessoas
14. Há recompensa / reconhecimento por compartilhamento;	Organização
17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;	Processo
10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;	Pessoas
11. Há sensação de segurança por quem solicita o conhecimento;	Organização
13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;	Processo
12. Há confiança mútua entre os participantes;	Pessoas
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas a GC e ao desenvolvimento das pessoas;	Processo

Para esta mesma empresa, os fatores de menor aderência (abaixo de 80%), ordenados do menos aderente ao mais, são apresentados a seguir.

Quadro 12: Fatores de menor aderência – empresa 02

Fator	Pilar
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador (qualidade da colaboração);	Organização
7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), participantes ativos (15 - 20%) e participantes periféricos;	Processo
1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;	Organização
15. Os propósitos da rede são claros para as pessoas que colaboram;	Processo
8. Há informação de quem sabe o quê;	Pessoas
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;	Pessoas

Fator	Pilar
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;	Processo

O quadro a seguir traz a classificação conjunta do grau de aderência aos fatores de sucesso para as duas empresas em questão, assinalando os fatores de sucesso comuns na visão dos usuários e líderes, com maior e menor percepção de ocorrência. Além disto, o quadro traz o grau de diferença de aderência entre as empresas 1 e 2, por fator, visando demonstrar adequações a diferentes mercados.

Quadro 13: Comparação de aderência aos fatores – empresa 1 x empresa 2

Fator de Sucesso em Questão	Aderência Empresa 1	Aderência Empresa 2	Empresa 1			Empresa 2			Delta Aderência (E1 - E2)
			Baixa Aderência (<=80%)	Média Aderência (entre 80% e 90%)	Alta Aderência (>=90%)	Baixa Aderência (<=80%)	Média Aderência (entre 80% e 90%)	Alta Aderência (>=90%)	
1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;	87%	44%		X		X			43%
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;	81%	97%		X				X	-16%
3. O pertencimento à rede é espontâneo;	92%	98%			X			X	-6%
4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;	91%	97%			X			X	-7%
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas a GC e ao desenvolvimento das pessoas;	90%	85%			X		X		5%
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;	97%	78%			X	X			19%
7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), participantes ativos (15 - 20%) e participantes periféricos;	60%	30%	X			X			30%
8. Há informação de quem sabe o quê;	93%	46%			X	X			47%

Legenda: Maior Aderência Menor Aderência Maior Diferença

Fator de Sucesso em Questão	Aderência Empresa 1	Aderência Empresa 2	Empresa 1			Empresa 2			Delta Aderência (E1 - E2)
			Baixa Aderência (<=80%)	Média Aderência (entre 80% e 90%)	Alta Aderência (>=90%)	Baixa Aderência (<=80%)	Média Aderência (entre 80% e 90%)	Alta Aderência (>=90%)	
9. Há acesso rápido às outras pessoas;	95%	100%			X			X	-5%
10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;	93%	93%			X			X	0%
11. Há sensação de segurança por quem solicita o conhecimento;	88%	90%		X				X	-2%
12. Há confiança mútua entre os participantes;	82%	87%		X			X		-5%
13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;	89%	89%		X			X		0%
14. Há recompensa / reconhecimento por compartilhamento;	96%	95%			X			X	0%
15. Os propósitos da rede são claros para as pessoas que colaboram;	74%	44%	X			X			30%
16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;	99%	100%			X			X	-1%
17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;	89%	94%		X				X	-5%

Legenda: Maior Aderência Menor Aderência Maior Diferença

Fator de Sucesso em Questão	Aderência Empresa 1	Aderência Empresa 2	Empresa 1			Empresa 2			Delta Aderência (E1 - E2)
			Baixa Aderência (<=80%)	Média Aderência (entre 80% e 90%)	Alta Aderência (>=90%)	Baixa Aderência (<=80%)	Média Aderência (entre 80% e 90%)	Alta Aderência (>=90%)	
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;	88%	63%		X		X			25%
19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e as ampliem;	81%	97%		X				X	-16%
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;	87%	96%		X				X	-9%
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador (qualidade da colaboração);	70%	29%	X			X			41%
22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com mindset colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.	88%	95%		X				X	-8%
23. A organização utiliza todo esse conhecimento compartilhado ativamente nos processos de tomadas de decisões	72%	78%		X			X		-7%

Legenda: Maior Aderência Menor Aderência Maior Diferença

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Diferentes percepções (líderes x usuários)

Conforme apresentado no capítulo 5, a ocorrência dos fatores de sucesso na visão dos líderes é maior que na visão dos usuários. O que se percebe é um gap de permeabilidade de alguns fatores, em uma análise top-down. Assim, os líderes acreditam e percebem que os fatores existem e estão em pleno funcionamento. Porém, os usuários não observam na prática diária esta mesma aderência e muitas vezes nem mesmo possuem visão clara dos objetivos.

Para a empresa de consultoria, que possui uma gestão do conhecimento com processo mais formalizado que a empresa de tecnologia, os fatores de maior gap de percepção entre líderes e usuários foram a suspensão de hierarquia do ambiente social na rede, a clara estratégia de gestão do conhecimento, conhecimento dos propósitos da rede e a sensação de segurança por quem solicita o conhecimento. Todos estes fatores são relacionados à parcela humana da gestão do conhecimento organizacional e tendem a reduzir as colaborações.

Para a empresa de tecnologia, que possui um viés mais inovador e uma estrutura muito menos hierárquica, nenhum fator possuiu gap de percepção tão significativo quanto os listados acima. O que se percebe é uma indicação de que ambientes mais formais e hierárquicos tendem a aumentar o gap de percepção entre líderes e usuários no que tange a gestão do conhecimento organizacional, particularmente para os fatores de ausência de hierarquia no ambiente virtual, clara estratégia, propósito e segurança.

6.2 Fatores de maior aderência

Ao focar nos fatores de maior aderência comuns às empresas do estudo, se percebe que os mesmos se referem à espontaneidade de pertencimento a rede, à mobilização do talento, energia, ideias e esforços das comunidades de prática, ao rápido acesso aos demais, ao fomento do interesse e engajamento, à recompensa por compartilhamento e à disponibilização de contribuições para que todos vejam.

Ao retomar o quadro da sessão 3.2, onde haviam sido classificados os fatores de sucesso em três pilares (organização, pessoas e processo), pode-se verificar quais fatores resultantes desta pesquisa foram os mais percebidos nas empresas em estudo. (Figura 29)

Figura 29: Fatores de maior aderência em pilares

Organização	
14. Recompensa / reconhece por compartilhamentos;	Cavalcanti(2001), Wenger(2002), Gray(2001), Barbosa(2009), Barros(2010), Cormican&Dooley(2007)
Pessoas	
3. Pertencem de forma espontânea;	Groop&Tavares(2007), Wenger(2002), Terra(2014), Fonseca(2014), Bradley&McDonald(2013)
10. São interessadas e engajadas na solução dos problemas;	Fleury&Fleury(2001), Duarte(2008), Bradley&McDonald(2013), Lin(2007), Alcará(2009), Cross(2001), Barbosa(2009), Gray(2001), Cormican&Dooley(2007)
Processo	
4. Mobiliza o talento coletivo;	Cavalcanti(2001), Bradley&McDonald(2013), Groop&Tavares(2007), Wenger(2002), Terra(2014), Lin(2007), Alcará(2009), Cormican&Dooley(2007)
9. Possui velocidade e facilidade de acesso;	Davenport&Prusak(2003), Cross(2001), Barbosa(2009), Cormican&Dooley(2007)
16. Exibe histórico das colaborações visando construções futuras;	Terra(2014), Cormican&Dooley(2007)

Fonte: Autora

6.3 Fatores de menor aderência

Na continuação da análise dos fatores comuns aos dois estudos de caso, verificou-se que os fatores de menor aderência para ambas as empresas se referem ao acompanhamento formal do nível de participação das pessoas nas comunidades, à clareza do propósito e ao acompanhamento da agregação de valor dada pelas contribuições.

Esta menor aderência para a parte do propósito, na empresa 01 é dada principalmente pela distorção de percepção referida no item 6.1. Já para a empresa de tecnologia, o relato tanto dos usuários quanto da liderança é de que o propósito é intencionalmente aberto, visto que parte considerável das inovações partiram de ideias em comunidades e contextos diferentes dos originais.

Para a baixa aderência dos fatores de acompanhamento do nível de participação e grau de agregação de valor das contribuições, o indício apontado por este estudo é de que não é o acompanhamento destes indicadores que será determinante para uma efetiva gestão do conhecimento organizacional.

6.4 Diferenças entre as empresas

A coluna “delta” do Quadro 13, refere-se às diferenças entre os fatores de sucesso listados para as duas empresas em estudo. As empresas possuem diferenças significativas em relação ao ambiente (mercado, tipologia, cultura organizacional, contexto etc.) que estão inseridas.

A empresa 01, de consultoria, é mais hierarquizada e possui uma gestão do conhecimento mais formalmente aderente à literatura. O objetivo central da gestão do conhecimento para esta empresa é fornecer aos clientes rapidamente conhecimento consolidado (testado e aprovado na prática) para solucionar seus problemas.

Já a empresa 02, de tecnologia, é pouco hierarquizada e possui uma gestão do conhecimento e filosofia de trabalho mais informal. O objetivo central da gestão do conhecimento para esta empresa é fomentar a busca de ideias inovadoras e a reutilização de ideias (que funcionaram ou não) em contextos diferentes.

Uma vez que ambas possuem efetiva gestão do conhecimento organizacional, conforme premissa do presente trabalho descrita na seção 3.4, isto sugere que não existe uma fórmula específica, isenta ao ambiente organizacional, para garantir o sucesso da gestão do conhecimento. Assim, os fatores de sucesso referidos pela bibliografia serão mais ou menos existentes nas empresas dependendo do ambiente específico das mesmas.

Na comparação específica destas duas empresas em estudo, a maior diferença entre aderência aos fatores se refere à disponibilização no ambiente virtual da informação de quem sabe o quê. Esta diferença se dá pois para a empresa 01 é crucial a existência de experts, uma vez que as soluções dadas devem partir de conhecimento consolidado. Assim, esta informação é disposta a todos da organização. Já a empresa 02 afirma fortemente que prefere capacidade à experiência e que seus times são essencialmente

diversificados (pessoas de cultura, profissão, mindset, experiências e vivências diferentes) visando encontrar soluções “out the box”. As informações existentes na rede são relativas a quais projetos o profissional já atuou e não quais conhecimentos específicos ele possui.

Os demais pontos de diferença significativa entre as aderências aos fatores de sucesso são relativos ao acompanhamento de participação nas comunidades (que ocorre formalmente apenas na empresa 01, mas como já explicado na seção anterior possui baixa aderência global) e o quão claros são os propósitos e as estratégias de gestão do conhecimento (que, conforme já explicado nesta sessão 6.1, é proposital para a empresa 02).

6.5 Novos possíveis fatores e continuidade da pesquisa

O presente trabalho é um estudo de caso, assim, ele apenas aponta direções e implicações aplicáveis apenas ao objeto em estudo e indicativas para estudos mais abrangentes e detalhados, que possam classificar uma população maior futuramente.

As empresas em estudo possuem uma característica comum, a estruturação de sua gestão do conhecimento organizacional no formato de mercado interno. Assim, partindo-se da hipótese de escolha destas empresas, citada na seção 3.4, há uma indicação de que a estruturação da gestão do conhecimento organizacional como um grupo de fornecedores de conhecimento, facilitadores do processo e demandantes do conhecimento se refere a uma melhor prática.

Esta estruturação poderá vir a ser um novo fator de sucesso na gestão do conhecimento organizacional, a ser verificada em novos estudos.

Além disto, observou-se para o segundo estudo de caso uma percepção de que o processo de recrutamento e seleção de pessoas com mindset colaborativo passa a ser um fator crucial para o efetivo compartilhamento em empresas com ambientes de menor controle e pouca hierarquia. Esta percepção poderá ser confirmada em estudos mais aprofundados e abrangentes.

As conclusões relativas à maior/menor aderência aos fatores de sucesso poderão ser aplicadas a estudos mais completos, como surveys com amostra significativa, visando confirmar a aderência destes fatores nestes e em outros mercados.

A percepção do impacto ambiental no grau de aderência aos fatores de sucesso para a gestão do conhecimento organizacional também poderá ser explorada em novas pesquisas.

6.6 Conclusões

A partir das discussões descritas neste capítulo e da análise do trabalho podem-se listar três principais conclusões:

- Os fatores listados pela bibliografia fazem sentido na prática bem sucedida da gestão do conhecimento organizacional por meio de ferramentas colaborativas. Estes fatores são, em sua significativa maioria, percebidos pelos usuários e lideranças.
- Os fatores listados pela bibliografia são mais percebidos em empresas com processos formais de gestão do conhecimento.
- Os fatores de maior aderência em relação à bibliografia são mais relacionados aos pilares pessoas e processos do que ao pilar organização, demonstrando o papel crucial do fator humano e tecnológico na efetiva gestão do conhecimento organizacional. A organização, assim, retrata seu valor por incentivar e possuir um processo de gestão do conhecimento que fomente o compartilhamento e aprendizado, independentemente do grau de formalização deste processo. Além disto, a organização deve recrutar, desenvolver e recompensar pessoas de mindset colaborativo.
- Os fatores de menor aderência em sua maioria retratam o controle do processo, demonstrando que o fator crucial ao sucesso não é relacionado a acompanhar objetivamente as agregações e sim centrado em fatores comportamentais e culturais.

- As maiores discrepâncias entre as empresas analisadas retratam primordialmente seus diferentes objetivos com a gestão do conhecimento (para a empresa 01 é o reuso de soluções e para a empresa 02 é o fomento a inovação), seu mercado de atuação, sua cultura de gestão e o mindset de seus funcionários. Para os itens relacionados às parcelas pessoais intrínsecas de fatores de sucesso, as diferenças são significativamente menores, colaborando ainda mais para a conclusão de que o fator humano é crucial ao sucesso da gestão do conhecimento organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.

ANDRADE, M.; FERREIRA, C.; PEREIRA, H. Uma ontologia para a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produto. **Gestão Produção**, v.17, n3, p. 537-551, 2010.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

AZEVEDO, H.J.S; Sato, G.Y. **Gestão do conhecimento em equipes multifuncionais**. Estudo do núcleo de pesquisa em engenharia simultânea. 2003.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, 2009.

BARROS, J. S. et al. Gestão do conhecimento: ações e ferramentas para a superação de barreiras no compartilhamento do conhecimento. **Ponto de Acesso**, v. 4, n. 2, p. 33-57, 2010.

BARTHES, R. **O prazer do texto**. Tradução J. Guinsburg. 4. Ed. São Paulo: Perspectiva, 1996.

BEIJERSE, R.P. Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. **The journal of knowledge management**, v.4, n.2, p. 162-179, 2000.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. São Paulo: Dinalivro, 2010.

BRADLEY, A. J.; McDONALD, M. P. **Mídias sociais na organização: como liderar implementando mídias sociais e maximizar os valores de seus clientes e funcionários**. São Paulo: M. Books, 2013.

BUCKLAND, M.K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

CAMPELLO, B. S. **Organizações como fonte de informação**. In: CAMPELLO, B. S.; 2007.

CAPURRO, R. The concept of information. **Annual Review of Information Science and Technology**, [S.l.], v. 37, p. 343-411, 2008.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um projeto para ação**. Rio de Janeiro: Elieser, 2001.

CAVALCANTI, M.; NEPOMUCENO, C. **O conhecimento em rede: como implantar projetos de inteligência coletiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CENDÓN, B. V.; KREMER, J. M. (Org.). **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. 2. reimp. Belo Horizonte: UFMG, 2007. p 35-48.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Valoração do conhecimento: significação e identidade. **RAE**, São Paulo, v. 53, n. 2, p. 142-155, 2013.

CORMICAN K.; DOOLEY L. Knowledge Sharing in a Collaborative Networked Environment. **J. Info. Know. Mgmt**, 2007.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2008.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIENG, R.; CORBY, O.; GIBOIN AND RIBIERE, M. **Methods and tools for corporate knowledge management**. Int. J. Human – Computer Studies. 1999.

DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (org.) **O tempo das redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

GOLDMAN, F. Podemos ainda aprender com Nonaka e Takeuchi? In: KM BRASIL - CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 9., 2010, Gramado, RS. **Anais**. Gramado, RS, 2010.

GROPP, B. M. C.; TAVARES, M. G. P. **Comunidade de prática**: gestão de conhecimento nas empresas. 2. ed. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2007.

GRUBER, T.R.; **Towards principles for the design of ontologies used for knowledge sharing**. In N. Guarino and R. Poli, editors, Formal Ontology in Conceptual Analysis and Knowledge Representation. Kluwer Academic Publishers, Deventer, The Netherlands, 1993.

JOHANNESSEN, J.; OLAISEN, J. OLSEN, B. "Managing and organizing innovation in the knowledge economy", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 2 Iss: 3, pp.116 – 128, 1999.

JUE, A. L. ; MARR, J . A. KASSOTAKIS, M.E. **Social media at work**. San Francisco, CA. 2010.

Lee, H., and Choi, B. (2014), 'Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination', **Journal of Management Information Systems**, 20(1), pp. 179-228.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago 2004.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo : Atlas, 2005.

MIGUEL, P. A. C.; SOUSA, R. O método do estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

NAVEIRO, R. ; BORGES, M. Considerações acerca das formas tradicionais e recursos computacionais para a representação do projeto. **Escola de Minas**, 2003.

NAVEIRO, R.; BREZZILON P. **Contextual knowledge in design: the Sis Pro Project**. Espaces Numeriques d'Information et de Cooperation. Vol. 5 No. 3-4 C. Hermes Science Publications p. 115-134. 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNAN D. Research methods in language learning. Cambridge: **Cambridge University Press**, 1997.

OLIVEIRA, M.M.; **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1983.

ROB C.; REBELE R.; GRANT A. Collaborative Overload. **Havard business review**. Janeiro, 2016.

RODRIGUES, Suzana Braga. De fábricas a lojas de conhecimento. As universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRAJUNIOR, M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 86-118.

ROSSETTI, A. et. al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 37, n. 1, p. 61-72, 2008.

SETZER, V. **Meios eletrônicos e educação: uma visão alternativa**. São Paulo: Editora Escrituras. 2001.

SILVA, J. C. S. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 176-189, 2009.

SOUZA, Marcos Miranda. **Redes sociais como ferramentas de gestão do conhecimento**. 2012. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional)-Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2012.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual -A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1998.

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

TERRA, J. C.C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório**. 2014.

TROTT, P. **Gestão da Inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Quarta Edição. Bookman 2012.

VACARO, A.; PARENTE, R.; VELOSO, F. Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance. **Technological Forecasting & Social Change**, n. 77, p. 1076-1089, 2010.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2003.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WIIG, Karl M. **Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management**. Long Range Planning, Vol. 30, No 3. 1997.

Yin R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENTREVISTAS SEMI-
ESTRUTURADAS**

1. A organização deve ter uma estratégia de gestão do conhecimento clara;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como a GC está inserida na estratégia da empresa?</i>
<i>Como ocorre a formulação das estratégias de GC na empresa?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Existe processo de desdobramento da estratégia empresarial?</i>
<i>A GC está claramente descrita neste processo?</i>
2. Na utilização da rede virtual há suspensão da hierarquia do ambiente social;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como a hierarquia real da empresa é tratada no ambiente virtual de GC?</i>
<i>Existe algum tipo de hierarquia no ambiente virtual?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>O quão a vontade você se sente para partilhar, questionar e contribuir no ambiente virtual de GC?</i>
<i>Qual sua percepção em relação a contribuições de sua parte sobre questões colocadas por superiores hierárquicos?</i>
3. O pertencimento à rede é espontâneo;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como ocorre o cadastro de usuários na rede?</i>
<i>Qual o incentivo a pertencimento do ambiente virtual a empresa possui?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Como você decidiu participar das ferramentas de GC?</i>
<i>Qual seu maior incentivo para participar?</i>

4. Há mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como as pessoas são incentivadas a utilizar as opções dadas pela ferramenta?</i>
<i>Como ocorre a recolha de ideias das pessoas/comunidades?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Qual a sua rotina no ambiente virtual?</i>
<i>Com que frequência você percebe que as ideias dadas pelas pessoas são efetivamente utilizadas?</i>
5. Há uso de mídia social (blog, wiki, websites, fóruns de discussão, webconferências) integradas a GC e ao desenvolvimento das pessoas;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Qual a mídia escolhida para a empresa?</i>
<i>Como ela vem performando?</i>
<i>Como o desenvolvimento de pessoas é relacionado à mídia social utilizada?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>O quão “user friendly” você considera a ferramenta utilizada?</i>
<i>Como o seu desenvolvimento é ligado a este recurso?</i>
6. Há utilização de ontologia que incentive a troca de experiências no contexto;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como o conhecimento é codificado e classificado?</i>
<i>Como o conhecimento é disponibilizado e atualizado?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Como você busca os conhecimentos que precisa?</i>
<i>Com qual frequência você encontra o que precisa no ambiente virtual?</i>

7. Nível de participação possui distribuição comum: grupo central (10 – 15%), participantes ativos (15 - 20%) e participantes periféricos;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Vocês possuem algum controle de níveis de participação das pessoas?</i>
<i>Se sim, como é a distribuição desta participação?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Com que frequência você utiliza a ferramenta de GC?</i>
<i>Em sua visão, qual o público que mais utiliza a ferramenta? Por que?</i>
8. Há informação de quem sabe o quê;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como as pessoas são identificadas pelo conhecimento que possuem na rede?</i>
<i>Como são disponibilizados os perfis de usuários para os demais?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Como você sabe quais são as especialidades das pessoas na empresa para auxílio, dúvidas ou contribuições?</i>
<i>Como você atualiza o seu perfil para os demais da empresa? Como você é contatado para suas especialidades?</i>
9. Há acesso rápido às outras pessoas;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como a ferramenta dada pela empresa permite o acesso aos demais funcionários?</i>
<i>Como o acesso entre funcionários que não se conhecem pessoalmente é incentivado?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Como você acessa a outras pessoas geograficamente distantes para perguntas?</i>
<i>As respostas e apoios conseguem ser recebidas em tempo hábil para solucionar os problemas levantados?</i>

10. Há fomento do interesse e engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como a empresa e a liderança incentivam a colaboração, compartilhamento e busca de conhecimento?</i>
<i>Como as pessoas são capacitadas para utilizar o ambiente virtual fornecido pela empresa?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Quando você auxilia na busca de soluções e compartilha conhecimentos na rede, qual seu maior incentivo?</i>
<i>Você considera o ambiente virtual fornecido pela empresa interessante? Por que?</i>
11. Há sensação de segurança por quem solicita o conhecimento;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como garantem a segurança para quem utiliza a rede?</i>
<i>As pessoas possuem liberdade e transparência garantidas?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Você se sente seguro para expor qualquer dúvida, contestar e compartilhar conhecimento na rede?</i>
<i>Como você poderia se sentir mais seguro em utilizar o ambiente virtual?</i>
12. Há confiança mútua entre os participantes;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como fomentam a confiança mútua no ambiente virtual?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Você se sente a vontade para colocar qualquer ideia / dúvida / compartilhamento no ambiente virtual?</i>
<i>Você percebe que os demais tem interesse real em fazer o mesmo?</i>

13. Há compartilhamento de melhores práticas e erros cometidos;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Existe um local específico para troca de melhores práticas e erros cometidos?</i>
<i>Como é feita a gestão deste local? (Seleção de conteúdo, classificação, exclusão, etc)</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Como você compartilha melhores práticas e erros?</i>
<i>Como acessa a melhores praticas e erros já compartilhados? Com que frequência?</i>
14. Há recompensa / reconhecimento por compartilhamento;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como a empresa reconhece e premia as pessoas que mais utilizam o ambiente virtual?</i>
<i>Com qual frequência este incentivo ocorre?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Como você é recompensado pelo compartilhamento?</i>
<i>Você considera este reconhecimento um dos principais motivadores para utilização do ambiente virtual?</i>
15. Os propósitos da rede são claros para as pessoas que colaboram;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Qual é o propósito da rede?</i>
<i>O propósito da rede é divulgado? Como?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Você conhece o propósito da rede?</i>
<i>Em sua visão, a rede cumpre o propósito dado?</i>

16. Todos os participantes enxergam a colaboração uns dos outros;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como é registrado o histórico de contribuições?</i>
<i>Existem restrições de acesso?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Como você enxerga a colaboração dos demais?</i>
<i>Você possui acesso a qualquer conteúdo?</i>
17. Qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>A rede é acessível a todos na empresa?</i>
<i>Como é a distribuição de usuários geograficamente?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>A utilização da rede remotamente possui qualidade?</i>
<i>Com qual frequência você utiliza a mesma em locais diferentes?</i>
18. O tipo de conhecimento compartilhado e o formato utilizado são reconhecidos pelos usuários como relevantes;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como é verificado o conhecimento disponibilizado, visando garantir a relevância a todos?</i>
<i>Como é atualizado o conhecimento ou retirado após a perda de relevância?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Você considera todos os conteúdos disponibilizados relevantes?</i>
<i>Você possui um meio de classificar a relevância das mesmas?</i>

19. As contribuições são captadas e mantidas para que outros vejam, dividam e as ampliem;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como o sistema garante a continuidade e desenvolvimento do histórico de contribuições?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>O que é publicado permanece visível para todos os demais com possibilidade de inferir no conteúdo?</i>
20. Os usuários consideram o conhecimento disponibilizado e a participação na comunidade úteis para a realização de suas tarefas;
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como garantir que o conhecimento disponibilizado é útil para as tarefas diárias dos colaboradores?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>A utilização da rede o auxilia na realização de seus trabalhos diários?</i>
21. Há acompanhamento da agregação de valor gerada por colaborador (qualidade da colaboração);
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Há avaliação da qualidade da colaboração?</i>
<i>Como a mesma é realizada?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Caso exista classificação da qualidade de conteúdo, você participa da mesma? De qual forma?</i>

22. Há reconhecimento e desenvolvimento de pessoas com mindset colaborativo, visando potencializar os resultados da colaboração.
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como os processos de gente da empresa (recrutamento, desenvolvimento e carreiras) possuem relação com a gestão do conhecimento?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Como você percebe a relação entre sua colaboração e seu reconhecimento/desenvolvimento na empresa?</i>
23. A organização utiliza todo esse conhecimento partilhado ativamente nos processos de tomadas de decisões
<i>Entrevista Liderança</i>
<i>Como o conhecimento compartilhado é buscado e utilizado nos processos decisórios?</i>
<i>Entrevista Usuários</i>
<i>Como você e os demais utilizam o conhecimento disponibilizado nas tomadas de decisão?</i>

Observações:

Para cada uma as questões foi atribuída uma nota de 1 a 5, das quais 1 representa uma prática muito básica e 5 uma prática muito avançada do respectivo fator.

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ONLINE (PERCEPÇÃO
LÍDERES E USUÁRIOS)**