



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



CAMILA SODER

**APLICABILIDADE DOS FRAMEWORKS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
DO CONHECIMENTO - ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DO SETOR
CALÇADISTA**

Porto Alegre

2009

CAMILA SODER

**APLICABILIDADE DOS FRAMEWORKS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
DO CONHECIMENTO – ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DO SETOR
CALÇADISTA**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de
Pós-graduação da Faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Mirian Oliveira

Porto Alegre

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S679a Soder, Camila
Aplicabilidade dos frameworks de implementação da gestão do conhecimento : estudo de caso em empresas do setor calçadista / Camila Soder. – Porto Alegre, 2009.
188 f.

Diss. (Mestrado) – Fac. de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Mirian Oliveira.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Framework. 3. Tecnologia da Informação. 4. Administração de Empresas. I. Oliveira, Mirian. II. Título.

CDD 658.4038

Bibliotecária Responsável: Salete Maria Sartori, CRB 10/1363

CAMILA SODER

**APLICABILIDADE DOS FRAMEWORKS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
DO CONHECIMENTO – ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DO SETOR
CALÇADISTA**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de
Pós-graduação da Faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Cláudio Gonçalo – UNISINOS

Prof. Dr. Peter Bent Hansen – PUCRS

Prof. Dra. Grace Vieira Becker – PUCRS

Prof. Dra. Mirian Oliveira – PUCRS
(Orientadora)

*Dedico este trabalho a toda a minha família
e a todos aqueles que, de algum modo,
deram a sua contribuição para que este
sonho se concretizasse*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, de maneira especial, à Doutora Mirian Oliveira pelo apoio, auxílio e dedicação, como orientadora deste trabalho, à professora Érica, pelo auxílio com relação à correção ortográfica, à Letícia, pelo auxílio na formatação e às demais pessoas que, de alguma forma, auxiliaram para que este trabalho se realizasse.

RESUMO

Esta é uma pesquisa qualitativa, sendo um estudo de caso múltiplo, onde se realizou análise de documentos e entrevistas em profundidade, com corte transversal. Ela tem como base o estudo de seis *frameworks* de implementação da gestão do conhecimento, que são ferramentas que direcionam as empresas a encontrarem o melhor caminho para a solução dos seus problemas. Essa pesquisa foi aplicada em três empresas do setor calçadista. Como resultados a que a pesquisa chegou, pode-se dizer: o número de categorias com mais dificuldades apresentadas pelas empresas de grande porte foi menor, já o número de categorias com mais dificuldades apresentadas pela empresa de médio porte foi maior; as empresas de grande porte apresentaram mais facilidades em pontos relevantes, como estratégia, suporte da liderança, sistemas de informação, comunicação e estrutura; as empresas de grande porte apresentaram ambas três categorias com mais dificuldades, sendo que a empresa A apresentou mais dificuldades em capital humano, sistema de recompensas e treinamento, enquanto o caso piloto apresentou mais dificuldades em capital humano, sistema de recompensas e cultura. Ao se comparar o quadro final com o quadro dos *frameworks* que serviram de base para essa pesquisa, percebe-se que as empresas A, B e caso piloto não se encaixam em nenhum *framework*, o que permite concluir que nenhuma das empresas tem de fato a gestão do conhecimento implementada em suas empresas. Isto porque as empresas capacitadas, que seriam a empresa A e o caso piloto, ambas tiveram o número de entrevistados que apresentou facilidades igual ao número de entrevistados que apresentou dificuldades no tópico processo, que aparece em todos os *frameworks*, o que não permite concluir se as empresas apresentam mais facilidade ou mais dificuldade em relação a esse tópico.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. *Framework*. Implementação.

ABSTRACT

This is a qualitative research, being a multiple case study where further cross-sectional analyses of documents and interviews have been carried out. It has as basis the study of six frameworks of implementation of the knowledge management which are tools that guide companies to find the best way to solve their problems. This research was carried out in three companies of the footwear sector. As to the results the research has come up to, it can be said: the number of categories with more difficulties shown by large companies was smaller, yet the number of categories with more difficulties shown by medium-sized companies was bigger; the large companies showed more facilities in relevant points such as strategy, leadership support, information systems, communication, and structure; the large companies both showed three categories with more difficulties, being the Company A the one that showed more difficulty in human capital, system of rewards, and training while the pilot case showed more difficulties in human capital, system of rewards, and culture. When comparing the final table with the table of frameworks that were used as basis to this research it is noted that companies A, B, and the pilot case did not fit in any framework, what leads to the conclusion that none of the companies has in fact the knowledge management implemented in their companies. This is so because the capable companies which would be company A and the pilot case both had the number of interviewees that showed facilities equal to the number of interviewees that showed difficulties on the process topic that is seen in all frameworks, what does not permit to conclude if the companies show more facility or more difficulty in relation to this topic.

Keywords: Knowledge Management, Framework, Implementation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Framework</i> de Gestão do Conhecimento	41
Figura 2: Diagrama de Apresentação do <i>Framework</i> de Gestão do Conhecimento	45
Figura 3: Níveis na Gestão do Conhecimento.....	46
Figura 4: Ciclo da Gestão do Conhecimento	47
Figura 5: Fusão do Processo e Produto	52
Figura 6: <i>The Know-Net Framework</i>	52
Figura 7: Processo Produtivo	61
Figura 8: Desenho de Pesquisa	75
Figura 9: Ficha de Procedimentos da Produção do Calçado.....	110
Figura 10: Tabela <i>Checking List</i> do Calçado no Setor do Corte.....	111
Figura 11: Processo da Empresa A	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Balança Comercial Calçados 2008	66
Gráfico 2: Evolução do Índice Assintecal de Produção Calçadista (IAPC).....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: <i>Framework</i> de Implementação da Gestão do Conhecimento	39
Quadro 2: Comparativo dos <i>Frameworks</i>	55
Quadro 3: Quadro Comparativo APLs	64
Quadro 4: Conhecimento	81
Quadro 5: Gestão do Conhecimento	82
Quadro 6: Como e Onde o Conhecimento se desenvolve.....	82
Quadro 7: Mapeamento do Conhecimento	83
Quadro 8: Processo	84
Quadro 9: Dificuldades e Facilidades em Processo.....	85
Quadro 10: Estratégia	87
Quadro 11: Dificuldades e Facilidades em Estratégia	87
Quadro 12: Sistemas de Informação	89
Quadro 13: Facilidades e Dificuldades em Sistemas de Informação.....	89
Quadro 14: Suporte da Liderança	91
Quadro 15: Facilidades e Dificuldades em Suporte da Liderança.....	91
Quadro 16: Capital Humano	93
Quadro 17: Facilidades e Dificuldades em Capital Humano.....	93
Quadro 18: Sistema de Recompensas	95
Quadro 19: Cultura	96
Quadro 20: Facilidades e Dificuldades em Cultura	96
Quadro 21: Comunicação	98
Quadro 22: Facilidades e Dificuldades em Comunicação	98
Quadro 23: Treinamento	99
Quadro 24: Facilidades e Dificuldades em Treinamento.....	100
Quadro 25: Estrutura.....	101
Quadro 26: Facilidades e Dificuldades em Estrutura.....	101
Quadro 27: Resumo do Caso Piloto.....	104
Quadro 28: Conhecimento	106
Quadro 29: Gestão do Conhecimento	107
Quadro 30: Como e Onde o Conhecimento se desenvolve.....	108
Quadro 31: Mapeamento do Conhecimento	109
Quadro 32: Processo	113
Quadro 33: Dificuldades e Facilidades em Processo.....	113
Quadro 34: Estratégia	115
Quadro 35: Dificuldades e Facilidades em Estratégia	115
Quadro 36: Sistemas de Informação	117
Quadro 37: Dificuldades e Facilidades em Sistema de Informação	118
Quadro 38: Suporte da Liderança	120
Quadro 39: Dificuldades e Facilidades em Suporte da Liderança.....	120
Quadro 40: Capital Humano	122
Quadro 41: Dificuldades e Facilidades em Capital Humano.....	122
Quadro 42: Sistema de Recompensas	123
Quadro 43: Dificuldades e Facilidades em Sistema de Recompensas.....	124
Quadro 44: Cultura	126
Quadro 45: Dificuldades e Facilidades em Cultura	126
Quadro 46: Comunicação	128

Quadro 47: Dificuldades e Facilidades em Comunicação	128
Quadro 48: Treinamento	130
Quadro 49: Dificuldades e Facilidades em Treinamento.....	130
Quadro 50: Estrutura.....	131
Quadro 51: Dificuldades e Facilidades em Estrutura	132
Quadro 52: Resumo da Empresa A.....	135
Quadro 53: Conhecimento	137
Quadro 54: Gestão do Conhecimento	138
Quadro 55: Como e Onde o Conhecimento se desenvolve.....	139
Quadro 56: Mapeamento do Conhecimento	140
Quadro 57: Processo	141
Quadro 58: Dificuldades e Facilidades em Processo	141
Quadro 59: Estratégia	143
Quadro 60: Dificuldades e Facilidades em Estratégia	144
Quadro 61: Sistemas de Informação	145
Quadro 62: Dificuldades e Facilidades em Sistemas de Informação.....	146
Quadro 63: Suporte da Liderança	147
Quadro 64: Dificuldades e Facilidades em Suporte da Liderança.....	148
Quadro 65: Capital Humano	149
Quadro 66: Dificuldades e Facilidades em Capital Humano.....	150
Quadro 67: Sistema de Recompensas	151
Quadro 68: Dificuldades e Facilidades em Sistema de Recompensas.....	152
Quadro 69: Cultura	153
Quadro 70: Dificuldades e Facilidades em Cultura	153
Quadro 71: Comunicação	155
Quadro 72: Dificuldades e Facilidades em Comunicação	156
Quadro 73: Treinamento	157
Quadro 74: Dificuldades e Facilidades em Treinamento.....	157
Quadro 75: Estrutura.....	159
Quadro 76: Dificuldades e Facilidades em Estrutura	159
Quadro 77: Resumo da Empresa B	162
Quadro 78: Resumo do Caso Piloto, da Empresa A e B.....	163

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comércio com a China	68
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 CONCEITO DE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	21
2.2 GESTÃO ATUAL DAS EMPRESAS X GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	25
2.4 OS TRÊS PILARES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)	30
2.6 CAPITAL HUMANO	33
2.7 PROCESSOS.....	34
2.8 <i>FRAMEWORKS</i> – PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	36
2.8.1 Classificação dos <i>Frameworks</i>	36
2.8.1.1 <i>Framework</i> de McCampbell, Clare e Gitters (1999).....	38
2.8.1.2 <i>Framework</i> do Jarrar (2002).....	40
2.8.1.3 <i>Framework</i> de Gore e Gore (1999)	43
2.8.1.4 <i>Framework</i> de Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997).....	45
2.8.1.4.1 <i>Rever</i>	47
2.8.1.4.2 <i>Conceitualizar</i>	48
2.8.1.4.3 <i>Refletir</i>	49
2.8.1.4.4 <i>Agir</i>	50
2.8.1.5 <i>Framework</i> do Mentzas (2001)	51
2.8.1.6 <i>Framework</i> de Liebowitz e Beckman (1998).....	53
2.9 COMPARATIVO DOS <i>FRAMEWORKS</i>	55
3 RAMO CALÇADISTA NO BRASIL E NO VALE DO RIO DOS SINOS.....	59
3.1 RAMO CALÇADISTA NO BRASIL.....	59
3.1.1 O Setor Calçadista	59
3.1.2 O Setor Coureiro	61
3.1.3 O Setor de Componentes.....	62
3.1.4 O Setor de Máquinas e Equipamentos	62
3.1.5 O Setor de Artefatos de Couro	63
3.2 EVOLUÇÃO DOS APLS CALÇADISTAS NO BRASIL.....	63
3.3 SETOR CALÇADISTA NO VALE DO RIO DOS SINOS	64
3.4 ECONOMIA CALÇADISTA 2007/2008/2009	66
3.4.1 Inteligência Comercial	68
3.4.2 A Crise dos Calçadistas.....	70
3.4.3 <i>Brazilian Footwear</i>	71
4 MÉTODO DE PESQUISA	73
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	73

4.2 COLETA DE DADOS	76
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	77
5 ANÁLISES DA PESQUISA	80
5.1 CASO PILOTO	80
5.2 EMPRESA A	105
5.3 EMPRESA B	135
5.4 QUADRO RESUMO DAS EMPRESAS.....	163
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	170
6.1 CONCLUSÕES	170
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	172
6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	173
REFERÊNCIAS	174
GLOSSÁRIO	180
APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO	183
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	186

1 INTRODUÇÃO

Os ativos físicos, utilizados até hoje como uma vantagem competitiva, têm como característica, a perda desta vantagem, na medida em que são utilizados. Por isso, as empresas têm buscado investir em outros meios para obter uma vantagem estratégica, e dentre esses meios está o conhecimento. É preciso que a empresa passe a focar no compartilhamento de conhecimento, em recursos humanos preparados e qualificados, é preciso que haja um suporte da liderança e uma cultura voltada à geração de conhecimento. Em vista de todas essas mudanças que as empresas vêm sofrendo, é que esta dissertação tem como objetivo analisar as dificuldades e facilidades da implementação da gestão do conhecimento, a partir da perspectiva dos *frameworks*, em empresas do setor calçadista. Para realizar esta pesquisa, foi inicialmente feito um estudo de seis *frameworks* de implementação da gestão do conhecimento. A partir desta análise, criou-se um quadro comparativo que serviu de base para geração de dez tópicos que as empresas precisam considerar para implementarem a gestão do conhecimento. São eles processos, estratégia, sistemas de informação, suporte da liderança, capital humano, sistema de recompensas, cultura, comunicação, treinamento e estrutura. Depois, com esses tópicos, montou-se o instrumento de pesquisa, em seguida aplicou-se esse instrumento em um caso piloto, que é uma empresa localizada em Lindolfo Collor, com 1000 colaboradores, sendo uma empresa de grande porte com 29 anos de existência, e se concluiu que o instrumento respondia à questão de pesquisa. Portanto, o mesmo fez parte das análises juntamente com os demais casos. Essa pesquisa foi, assim, aplicada em três empresas: o caso piloto e mais duas empresas, que são a empresa A e a empresa B. A empresa A é uma empresa que está localizada em Dois Irmãos, atua no mercado interno e externo e tem 1400 colaboradores, sendo, portanto, uma empresa de grande porte. Já a empresa B é uma empresa de médio porte, pois tem 240 colaboradores, também atua no mercado interno e externo, tem sua marca registrada nos quatro continentes, e atualmente está atuando em um outro ramo que é o do varejo também. Ela já possui 25 lojas com sua marca e pretende atingir a marca de 100 lojas. Como resultados a que a pesquisa chegou, pode-se dizer: o número de categorias com mais dificuldades apresentadas pelas empresas de grande porte foi menor, já o número de categorias com mais dificuldades apresentadas pela empresa de médio porte foi maior; a empresa A apresentou dificuldades em capital humano, sistema de recompensas e treinamento, enquanto o caso piloto apresentou dificuldades em capital humano, sistema de recompensas e cultura. Ao se comparar o quadro final com o quadro dos *frameworks* que

serviram de base para essa pesquisa, percebe-se que as empresas A, B e caso piloto não se encaixam em nenhum *framework*, o que permite concluir que nenhuma das empresas tem de fato a gestão do conhecimento implementada em suas empresas. Isto porque as empresas capacitadas, que seriam a empresa A e o caso piloto, ambas tiveram o número de entrevistados que apresentou facilidades igual ao número de entrevistados que apresentou dificuldades no tópico do processo, que aparece em todos os *frameworks*, o que não permite concluir se as empresas apresentam mais facilidade ou mais dificuldade em relação a esse tópico.

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: na seção 1.1 tem-se a Justificativa; na seção 1.2 tem-se a Delimitação do tema e a questão de pesquisa; na seção 1.3 têm-se os Objetivos e na seção 1.4 tem-se a Estrutura da dissertação.

1.1 JUSTIFICATIVA

Segundo Davenport e Prusak (1998), os ativos físicos, utilizados até hoje como vantagem estratégica pelas empresas, têm como característica diminuir sua vantagem à medida que são utilizados. Por isso, as empresas precisam começar a investir em um outro instrumento para obterem vantagem competitiva de forma sustentável que, neste caso, é investir em conhecimento, já que esse aumenta a sua vantagem à medida que é utilizado. O conhecimento pode gerar vantagem competitiva sustentável, porque ele é infinito, dado que as ideias geram novas ideias à medida que as pessoas interagem trocando umas com as outras o conhecimento que possuem. Essa troca agrega valor para ambos os participantes.

Para que a interação entre os funcionários ocorra, resultando na geração de novos conhecimentos, é necessário que algumas mudanças no modo de gestão sejam feitas. De acordo com Lai e Chu (2002), o processo de criação do conhecimento exige que a empresa tenha como foco o compartilhamento do conhecimento, recursos humanos preparados e qualificados, um estilo de liderança que participe de todo o processo e incentive a troca de informações e, principalmente, uma cultura voltada à geração de conhecimento.

De acordo com Rubenstein-Montano et al. (2001), muitas empresas, em busca de vantagem competitiva, começaram a investir num processo de gestão do conhecimento, tentando criar uma vantagem competitiva com base em aspectos intangíveis. Entretanto,

segundo Wong e Aspinwall (2004), essas empresas, sem imaginar a dificuldade que seria implementar um processo de gestão do conhecimento, começaram sem um plano prévio que pudesse auxiliá-las, acabando sem sucesso. Logo, para auxiliar as organizações, surgiram os *frameworks* de implementação da gestão do conhecimento.

Segundo Soanes et al. (2003, p. 94), *framework* é uma “estrutura composta de partes básicas juntas, especialmente designadas a suportar alguma coisa, seria um esqueleto”. Ou seja, segundo Wong e Aspinwall (2004), os *frameworks* são estruturas que permitem que a teoria se torne realidade.

O *framework* ajuda as pessoas a entenderem o que é gestão do conhecimento, ele ainda permite que os gestores tenham uma visão holística da gestão do conhecimento, além de facilitar a comunicação do significado de gestão do conhecimento através da organização, pois gera um vocabulário comum e uma linguagem para as pessoas. Ele determina também qual será o escopo do projeto de gestão do conhecimento, juntamente com as iniciativas, pois é uma ferramenta de acesso (HOLSAPPLE; JOSHI, 2002).

De acordo com Rubenstein-Montano et al. (2001), os *frameworks* de implementação da gestão do conhecimento são ferramentas que direcionam as empresas a encontrarem o melhor caminho para a solução dos seus problemas. Mas para isso, eles devem ser como sistemas de pensamento, permitindo que se enxergue a empresa como um todo, facilitando a ligação entre as iniciativas estratégicas e os objetivos da organização. Portanto, segundo Rubenstein-Montano et al. (2001), as empresas que desejam ter sucesso num processo de gestão do conhecimento, precisam desenvolver primeiramente um *framework* de implementação da gestão do conhecimento. Isso porque é essencial alinhar as estratégias com os objetivos da gestão do conhecimento.

Esta regra, de que para se implementar a gestão do conhecimento precisa-se primeiramente desenvolver um *framework* de implementação, serve também para as empresas calçadista que são o foco desta pesquisa. Isso porque o setor calçadista do Vale do Sinos é formado por seis mil empresas de calçados, o que o qualifica como o maior produtor de calçados do Brasil e um dos maiores do mundo. Ainda, essas indústrias se caracterizam por terem uma tecnologia madura, mais tradicional, com uso intensivo de mão-de-obra e um baixo investimento em máquinas e equipamentos. E estão passando por dificuldades de comercialização de seus calçados pela baixa do valor do dólar, o que está exigindo mudanças em seus modos de gestão.

Como uma estrutura que facilita todo este processo de gestão, melhorando as trocas de conhecimento dentro da organização, os *frameworks* de implementação da gestão do conhecimento justificam a sua importância, e a relevância que têm de serem estudados e analisados. Por isso, o objetivo desta pesquisa é analisar as dificuldades e facilidades da implementação da gestão do conhecimento, a partir da perspectiva dos *framework* em empresas do setor calçadista.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Novamente, em menos de um século, o mundo está passando por uma grande mudança. Isso desde a Revolução Industrial, porque ele já passou pelo fordismo, quando a produção era em massa, economia de escala, produtividade crescente, indo até os dias de hoje na era do conhecimento e das tecnologias digitais. Passando, portanto, da economia da escassez para a plenitude da economia digital (RAMALHO; RAMALHO, 2005).

Assim, de acordo com Davenport e Prusak (1998), as empresas têm buscado investir em gestão do conhecimento, porque gerenciar um ativo valioso como o conhecimento, exige mais do que apenas a presença na organização. É necessário que ele esteja disponível no momento certo e na hora certa, para que possa ser utilizado na criação de novos conhecimentos. É em busca disso que os empresários estão atualmente.

Alcançar esse objetivo de criar novos conhecimentos exige um suporte da liderança, uma infra-estrutura, uma cultura voltada ao compartilhamento do conhecimento, uma estrutura tecnológica e a gestão de diferentes tipos de conhecimento. Por isso, surgiram os *frameworks* de implementação da gestão do conhecimento, com o propósito de resolver esse impasse.

De acordo com Wong e Aspinwall (2004), os *frameworks* de implementação da gestão do conhecimento são estruturas que contêm os elementos essenciais para que a gestão do conhecimento seja implementada, eles são como um guia, que auxiliam as empresas descrevendo todas as etapas. Sem eles, a gestão do conhecimento pode não se tornar realidade.

De acordo com Correa (2001), assim como para qualquer tipo de empresa, para as empresas do setor calçadista não é diferente. Elas também vêm enfrentando a concorrência desleal, baixas do valor do dólar, diminuições das exportações. Para enfrentar isso, elas têm buscado inovar, têm investido mais em pessoas, mas com insucesso, já que não têm o caminho adequado a ser seguido.

Isso confere quando se olha os números das exportações que, em março de 2008, tiveram seu saldo positivo, no entanto, houve um decréscimo de 22,91% em relação às exportações de fevereiro de 2008 e um aumento nas importações de 28,14%. Mas o setor calçadista vem buscando se modernizar, com a criação de um banco de contatos e da biblioteca virtual, pela unidade de inteligência comercial da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) a partir de 2009.

Em virtude disso, este estudo quer mostrar como um setor, como o setor calçadista, que não tem uma gestão do conhecimento estruturada, pode estar sendo informado de quais são as facilidades e dificuldades para implementar a gestão do conhecimento através destes *frameworks* de implementação da gestão do conhecimento. Que dificuldades terão de enfrentar, que facilidades terão pela frente? Tudo deve estar baseado em suas características e estratégias, pois essas empresas apresentam características próprias do setor, como uma concorrência forte com o mercado externo. Por isso, responder-se-á à seguinte questão: **Quais são as dificuldades e facilidades da implementação da gestão do conhecimento, a partir da perspectiva dos *frameworks*, em empresas do setor calçadista?**

1.3 OBJETIVOS

Nesta subseção são apresentados os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as dificuldades e facilidades da implementação da gestão do conhecimento, a partir da perspectiva dos *frameworks*, em empresas do setor calçadista.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) identificar os principais elementos dos *frameworks* para a implementação da gestão do conhecimento;
- b) identificar as principais facilidades da implementação dos elementos dos *frameworks* em empresas do setor calçadista;
- c) identificar as principais dificuldades da implementação dos elementos dos *frameworks* em empresas do setor calçadista.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa está estruturada de forma que a justificativa, a delimitação do tema e os objetivos geral e específicos são apresentados no Capítulo 1.

No Capítulo 2, a fundamentação teórica acerca do tema percorre conceitos e características da gestão do conhecimento, processo de gestão do conhecimento na visão dos autores, o que ele envolve, e em seguida são apresentados os *frameworks* de implementação da gestão do conhecimento.

No Capítulo 3, é apresentada uma caracterização do setor calçadista, apresentando as suas ideias, o mercado de atuação, as dificuldades e facilidades do setor calçadista.

Na seqüência, no Capítulo 4, mostram-se os aspectos metodológicos utilizados na realização do estudo de caso múltiplo, o desenho de pesquisa e a descrição da coleta e análise dos dados.

No Capítulo 5, apresentam-se as análises referentes ao caso piloto, a Empresa A e a Empresa B.

Por fim, no Capítulo 6, mostram-se as considerações finais desta pesquisa através de conclusões, limites da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: na seção 2.1 apresentam-se os conceitos de dados, informação e conhecimento; na seção 2.2, apresenta-se a Gestão Atual x Gestão Nova; na seção 2.3 tem-se o conceito de Gestão do Conhecimento; na seção 2.4 têm-se os três pilares da Gestão do Conhecimento; na seção 2.5 tem-se o conceito de Tecnologia da Informação; na seção 2.6 tem-se o Capital Humano; na seção 2.7 tem-se os Processos; na seção 2.8 tem-se os *Frameworks* de Implementação da Gestão do Conhecimento e na seção 2.9 tem-se o Comparativo de *Frameworks*.

2.1 CONCEITO DE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

De acordo com Davenport e Prusak (1998), os dados são fatos distintos, sem nenhuma interpretação que, sozinhos, nada têm a dizer. Dados, como um conjunto de tópicos, têm grande importância para as empresas, pois são a base para a formação de conhecimento.

Já as informações seriam dados interpretados, tendo assim algum sentido que, por si só, já são suficientes. Elas têm alguma relevância para quem as recebe. Mas nesse caso, isso somente é possível se houver um ser humano para realizar esta interpretação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Quanto ao conhecimento, o que se pode entender é que ele é a informação transformada pelo ser humano através de comparação, e posterior conversão em conhecimento. E sua relevância é analisada pela ação e tomada de decisão que ele é capaz de promover a quem o utiliza (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63):

- a) o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica;
- b) o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre um conhecimento com algum fim;
- c) o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e é relacional.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento, para ser gerado, necessita que ocorra uma troca entre o conhecimento tácito e o explícito de maneira dinâmica. Para isso, eles desenvolveram uma teoria, pela qual afirmam que a criação do conhecimento somente ocorre quando há uma interação social entre os conhecimentos tácito e explícito. Esse mecanismo é chamado de espiral do conhecimento. Nele, as trocas entre os dois tipos de conhecimento ocorrem da seguinte forma: socialização (tácito – tácito), externalização (tácito – explícito), combinação (explícito – explícito) e internalização (explícito – tácito).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), sendo este sistema um sistema aberto, é preciso que as condições que permitem a criação do conhecimento sejam aprimoradas e atualizadas, para que os processos de criação de conhecimento possam sobreviver dentro da empresa. Além disso, para ser bem sucedida a criação de conhecimento, exige-se que as pessoas se atualizem constantemente e que a cultura empresarial sofra uma modificação, para que ela tenha características que possibilitam a criação de conhecimento.

2.2 GESTÃO ATUAL DAS EMPRESAS X GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Ramalho e Ramalho (2005), em menos de um século, o mundo passa novamente por uma grande mudança, a partir da Revolução Industrial. Ou seja, o mundo passou do fordismo, quando a produção era em massa, economia em escala, produtividade crescente, indo até a era do conhecimento, das tecnologias digitais, passando da economia da escassez para economia digital baseada na plenitude, na inclusão.

Segundo Ramalho e Ramalho (2005), toda essa transformação ocorreu em três momentos distintos da história, que são os seguintes:

- a) até anos 60-70: nesse período de tempo predominou a estabilidade nos negócios, quando o planejamento estratégico era feito por um longo prazo. Dentre os administradores que se destacaram, pode-se citar Peter Drucker;
- b) década de 80: esse período foi marcado pelas turbulências geradas pela crise do petróleo de 1973 e 1979. Ainda sofreu-se com a recessão mundial, que impactou negativamente nos custos das empresas, nos lucros, o que fez aumentar o desemprego e, conseqüentemente, diminuiu a renda e a demanda por produtos.

Logo, o mundo ficou mais pobre, o que alterou consideravelmente os ambientes empresariais, uma vez que as empresas se fragmentaram provocando novas coações à rentabilidade, impondo novos desafios à leitura dos ambientes externos e às decisões de investimento;

- c) anos 90: o mundo passou a viver neste período um novo paradigma empresarial, a instabilidade. As empresas passaram a ter de atuar sob o conceito de gestão, conhecido por gestão do conhecimento.

De acordo com Bolaño e Mattos (2004), ao se fazer uma comparação entre a primeira e a segunda revolução industrial, o que marcou foi a instauração do modo de produção capitalista e a passagem grosso modo do capitalismo concorrencial do século XIX, para o capitalismo monopolista do século XX. Já quanto ao processo atual, é possível dizer que este é um momento fundamental de avanço da inclusão do trabalho intelectual no capital, através da incorporação da tecnologia da informação no processo produtivo e nas relações de distribuição e consumo.

Segundo Ramalho e Ramalho (2005), foi após a Segunda Guerra mundial, que a gestão empresarial passou a ser vista como um objeto de investigação, após o surgimento das Teorias da Administração Científica. Inicialmente analisaram-se muito os aspectos internos de uma gestão empresarial, mas, somente após o início dos anos 50, com o surgimento da Teoria dos Sistemas, é que se passou a analisar o ambiente externo também, pois se percebeu que, independente das empresas, todas precisam realizar trocas com o ambiente externo.

Essas trocas das empresas com o ambiente externo mostram que as decisões empresariais sofrem tanto pressões internas quanto externas. Além disso, as empresas precisam reajustar as suas estruturas internas, de modo que as estruturas sustentem as redefinições dos objetivos, metas e estratégias, uma vez que a matéria-prima essencial atualmente é a informação, tratando-se de um novo conceito, um novo processo a ser incorporado à gestão empresarial (RAMALHO; RAMALHO, 2005).

De acordo com Bolaño e Mattos (2004), a perspectiva pós-industrialista foca-se nas transformações tecnológicas e nas crescentes exigências de conteúdos de conhecimento das tarefas realizadas pelos colaboradores, que foram promovidas pelo capitalismo, sendo um meio de enfrentar a crise do padrão de acumulação de longo período do pós-guerra.

Tendo como referência a perspectiva pós-industrialista que foca nas transformações tecnológicas e em profissionais mais capacitados, permite-se afirmar que a sociedade pós-

industrial é uma sociedade de serviço, visto que muitas atividades antes realizadas em empresas industriais, hoje são realizadas por escritórios ou até em casa. Ainda, muitas profissões existem hoje na área dos serviços, devido aos avanços que ocorreram nas indústrias ou devido à tecnologia que foi empregada.

Com o avanço dos modelos de gestão, mais focados nas pressões externas do que nas internas, foi preciso se definir o conceito de contingências. De acordo com Ramalho e Ramalho (2005), contingências nada mais são do que eventos externos às empresas, sendo uma variável independente que exige que as empresas encontrem uma nova forma de integrar os recursos empresariais. As contingências, assim, implicam na criação de novos modelos de gestão empresarial, que sejam mais flexíveis e orgânicos. Como um modelo de gestão que se encaixa nesta concepção, tem-se os modelos de Gestão do Conhecimento.

O modelo de Gestão do Conhecimento está diretamente ligado à inclusão do trabalho intelectual e à grande importância que a inovação adquire dentro da concorrência capitalista. Esse modelo se caracteriza por ser um agente de mudança, pois estimula novas formas de pensamento e aprendizagem em todos os seus diferentes níveis. Além disso, ele se caracteriza por ter metas desafiadoras à alta gerência, não permitindo a anarquia que poderia se desenvolver devido a sua segunda característica que é a autonomia. Ou seja, este modelo permite que os colaboradores desenvolvam projetos de importância estratégica para a companhia. Outra característica é a utilização das sinergias geradas pelas equipes que se caracterizam por serem formadas por indivíduos com especialização variada (BOLAÑO; MATTOS, 2004).

A gestão do conhecimento, de acordo com Bryant (2003), nada mais é do que um processo que busca criar e compartilhar o conhecimento, bem como incorporá-lo aos produtos, sistemas e serviços da empresa, sendo para isso necessário o esforço de todos dentro da organização. Além disso, o conhecimento deve ser construído dentro da empresa, sendo formado pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, feito através do compartilhamento de experiências e conhecimentos prévios, por meio da comunicação ou da escrita.

Todo esse processo da gestão do conhecimento tem como principal objetivo gerar vantagem competitiva em aspectos intangíveis, que são mais difíceis de serem copiados. Com base nisso, ao se comparar o modelo de gestão proposto neste trabalho e o modelo atual praticado pelas empresas, pode-se dizer que ele prepara as empresas de uma maneira muito

mais eficiente, para que elas enfrentem a concorrência, que hoje tem exigido muito mais das organizações, em termos de tecnologia e gerenciamento.

Isso porque o modelo tem como base a tecnologia da informação, exige pessoas mais qualificadas e, principalmente, gera vantagem em aspectos intangíveis, através da criação de novos conhecimentos. Já o modelo que as empresas utilizam hoje gera vantagem em aspectos tangíveis, como menor custo, melhor produto, serviço, preço. Ainda, as empresas têm um processo de gestão mais hierárquico, que é mais fixo, não permitindo muito a participação dos colaboradores.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Terra (2005a), o mundo está vivendo um momento de grande transformação na área econômica. Hoje, as empresas estão precisando ser mais pró-ativas com relação à obtenção de novos conhecimentos, uma vez que a vantagem competitiva se encontra em aspectos intangíveis e não mais em localização, mão-de-obra barata e melhor preço. Logo, a gestão do conhecimento vem crescendo como um dos assuntos estudados pelos empresários, que precisam conhecê-lo para saber como obter, disseminar e aplicar em produtos e serviços. Este conceito de Terra (2001) é a base de toda a pesquisa sobre gestão do conhecimento que é apresentada neste trabalho.

Conforme Terra (2001, p. 245), a

gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro da organização, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

Segundo Penrose (1959 apud GUIMARÃES, 2003), a gestão do conhecimento é importante para a empresa que deseja obter vantagem competitiva, pois ela gera uma vantagem em aspectos intangíveis, mais difícil de serem copiados. Ainda, o conhecimento é um dos recursos essenciais para as organizações que desejam melhorar processos, produtos e ter mais qualidade em seus serviços.

Seguindo este objetivo, que é de obter vantagem competitiva, as empresas, de acordo com Alavi e Leidner (1999), estão desenvolvendo sistemas de informação que facilitam o descobrimento e a integração do conhecimento, juntamente com melhoria em processos e gestão de pessoas. Mas para que isso ocorra, de acordo com Greengard (1998), é preciso que se faça o seguinte:

- a) para que o conhecimento seja obtido, é preciso que a gestão do conhecimento envolva muito mais do que somente a tecnologia, é necessário que façam parte deste processo, pessoas e cultura empresarial. O foco só em tecnologia pode gerar uma visão limitada de todo o processo, uma vez que ela inibe o crescimento e estabiliza a força da gestão do conhecimento;
- b) que as organizações foquem os dois tipos de conhecimento, que é o tácito e o explícito. O conhecimento explícito é aquele que é simples de ser transmitido aos outros de maneira direta. Já o conhecimento tácito é aquele que é complexo para ser articulado e expresso aos outros;
- c) é preciso que a empresa tenha suporte de líderes, pois a gestão do conhecimento envolve muita interação entre as pessoas. Além disso, o gestor precisa entender a importância, as vantagens de se investir na gestão do conhecimento, para que consiga transmitir aos seus colaboradores, e assim crie uma cultura voltada à gestão do conhecimento;
- d) para se planejar as iniciativas e mapear o conhecimento presente na organização, é necessário dividi-lo em temas. Isso ajuda a capturar o conhecimento de maneira mais fácil e ainda facilita a pesquisa dos usuários;
- e) para facilitar o mapeamento do conhecimento dentro da organização e também a implementação de sistemas de informação, é necessário que todo o processo da empresa esteja organizado, já que o que os sistemas de informação fazem é executar os serviços antes feitos por pessoas, como organizar, analisar e verificar a veracidade do conhecimento;
- f) convém que haja uma cultura de compartilhamento de conhecimento porque, para que os sistemas de informação trabalhem, a organização necessita ter essa cultura. Muitas empresas têm obtido isso através de premiações aos colaboradores que contribuem com algum novo conhecimento;

- g) demonstrar a importância, o valor da gestão do conhecimento, ou seja, o quanto custa para a empresa toda a implementação do processo, mas também quais são as vantagens que os colaboradores terão se contribuírem para o processo;
- h) enxergar que a gestão do conhecimento é um processo em desenvolvimento, ou seja, é um modelo de gestão que, a cada dia, tem um crescimento com o surgimento de novos conhecimentos ou de aprendizagem através dos erros e acertos ocorridos na organização.

Unindo todos os pontos apresentados, pode-se entender melhor o quanto é complexa a gestão do conhecimento, mas também o quanto ela é rica e necessária para o crescimento e desenvolvimento empresarial atualmente. Além disso, de forma similar às recomendações anteriores, Davenport e Prusak (1998, p. 14) afirmam que, em 1994, “Peter Drucker já havia identificado o conhecimento como a nova base da concorrência na sociedade pós-capitalista. E Paul Bromer, economista de Stanford, denominou o conhecimento como o único recurso ilimitado, o ativo que aumenta com o uso”. E, ao constatarem que cada vez mais se fala do “conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável”, propõem “que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 14).

De acordo com Lai e Chu (2002), a gestão do conhecimento proposta pelos autores de *frameworks* tem propostas diferentes, mas a maioria apresenta uma gestão composta por sete atividades, que são:

- a) **iniciar**: a atividade de iniciação de um processo de gestão do conhecimento requer o planejamento de maneira que as pessoas realizem trocas de conhecimento entre si, para depois a organização investir em sistemas de informação ou projetos. Nessa etapa, também são criadas estratégias para que se identifique o conhecimento e também se crie novos conhecimentos;
- b) **gerar**: esse estágio se refere à criação de conhecimento na organização. Ou seja, essa produção de conhecimento pode ser feita pela obtenção de conhecimento já presente na organização;
- c) **modelar**: de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), existe um modo de se gerenciar um processo de criação do conhecimento. Para isso, algumas etapas precisam ser cumpridas no processo de gerar novos conhecimentos a fim de que

eles estejam preparados para serem incorporados à memória organizacional, ou seja, eles precisam ser modelados;

- d) **guardar**: a etapa de guardar é tão importante quanto a de criar novos conhecimentos porque, se um conhecimento for armazenado de maneira desorganizada, será difícil a sua identificação, não permitindo que o mesmo seja utilizado pela organização;
- e) **compartilhar e transferir**: nessa etapa está-se buscando identificar a melhor maneira para que o conhecimento seja compartilhado e então transferido para as pessoas que irão utilizá-lo. Para isso, são criados processos ou uma infra-estrutura de tecnologia de informação pelos quais as pessoas interagem. As estratégias que surgem para resolver esta situação são: empurra e puxa. A estratégia que “empurra” possui uma central onde são decididos quais os conhecimentos que estarão disponíveis para as pessoas; já na estratégia “puxa”, o compartilhamento ocorre de forma contrária, nela as pessoas buscam o que necessitam;
- f) **usar**: esse estágio se preocupa com a maneira de como o conhecimento deve ser usado, já que o valor de um conhecimento é somente mensurado quando ele é usado para melhorar um serviço ou criar um novo produto;
- g) **avaliar**: esse estágio está preocupado em analisar o processo de criação do conhecimento, buscando a qualidade do conhecimento gerado e analisando o seu impacto dentro da organização. Detectam-se assim pontos que devem ser mantidos e etapas que precisam ser melhoradas.

Com base nos sete passos e nos elementos que precisam estar presentes para que a gestão do conhecimento ocorra, pode-se concluir que muito mais importante do que a presença de tecnologia é a presença de pessoas qualificadas e dispostas a contribuir para o crescimento da organização, participando com os seus conhecimentos para que juntos possam criar novos conhecimentos e, posteriormente, criar novos produtos e melhorar serviços e processos.

2.4 OS TRÊS PILARES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Lapa (2003), a sociedade está passando por um processo de transformação e de mudança, indo da era industrial até a era do conhecimento, quando a mudança cultural, dentre as mudanças que ocorreram, é uma das mais importantes.

Além disso, a sociedade está investindo mais em tecnologia, buscando diminuir alguns processos ou apenas tornando-os mais dinâmicos. Com toda essa implementação de novas tecnologias, os processos também tiveram de ser repensados, permitindo que tudo isso pudesse ser adaptado. Logo, o que se percebe é que os processos de gestão do conhecimento estão apoiados em uma tríade composta por pessoas, processos e tecnologia da informação (LAPA, 2003).

De acordo com Lapa (2003), quanto às pessoas, o que se pode dizer é que, com a escassez de talentos e a tecnologia a baixo custo, poucas pessoas qualificadas encontram-se disponíveis, e os serviços, antes feitos por profissionais, passaram a ser feitos por máquinas liberando-os assim para o mercado de trabalho. Além disso, os bons profissionais encontram a estabilidade no emprego.

Quanto às qualidades que um trabalhador da era do conhecimento precisa apresentar, tem-se: habilidades extras funcionais; preferência por riscos; compulsão por velocidade; desconsideração por tradição e falta de medo de falhas (LAPA, 2003). Já os jovens trabalhadores apresentam algumas qualidades diferentes, como: preferem uma carreira feita por pulos e não por passos; o poder é conseguido com habilidades e não com posições em organogramas; preferem a rotatividade e preferem ter, como líderes, grandes mentores e não chefes (LAPA, 2003).

Segundo Lapa (2003), a tecnologia é outro elemento importante da tríade, pois, quanto mais a tecnologia participa da vida das pessoas e do processo de conexão entre elas, mais elas cobiçam a busca por informações e conhecimento das outras pessoas, fazendo com que se demandem ferramentas melhores e mais eficientes.

A tecnologia é também um elemento importante para a tríade, porque ela ajuda no mapeamento de competências, no processo de disseminação de informações por meio de *websites*, *internet* e *intranet*, ajuda na modelagem dos processos e na criação da memória organizacional.

O último elemento que compõe a tríade são os processos, que têm tanta importância quanto pessoas e tecnologia, já que não existe produto ou serviço sem processo. Ou seja, processo é qualquer atividade executada que tem uma entrada e que, depois de agregado algum valor, gera um produto diferente na saída. Logo, uma empresa que não tem nenhuma orientação para processo, dificilmente terá sucesso com a gestão do conhecimento, pois ela, por si só, deve desencadear em compartilhar, atualizar, processar e aplicar o conhecimento em atividades, ou ainda, encontrar conhecimento internamente ou externamente, como criar novos conhecimentos e também reutilizar os antigos.

Como exemplo da incorporação dos processos de gestão do conhecimento aos processos da empresa, seria a empresa, ao cometer um erro, anotar qual foi a resolução dada, para que numa próxima vez não se tivesse que repensar tudo novamente.

2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Segundo Davenport (1997 apud ALAVI; LEIDNER, 1999), as empresas têm enfrentado um grande desafio que é capturar e transferir o conhecimento. Esse desafio, dentro do processo de criar novos conhecimentos, tem exigido mais das organizações quanto a investimento em tecnologia da informação. Isso porque, se as empresas não conseguirem resolver esse impasse, o conhecimento não evoluirá, uma vez que o conhecimento somente se desenvolve quando trocado e compartilhado entre as pessoas.

Até hoje, o conhecimento vinha sendo compartilhado e trocado somente através de conversas face-a-face, entretanto, com o avanço da tecnologia e o desenvolvimento das empresas, isso se tornou quase impossível. Logo, essas trocas começaram a ser realizadas através de *intranets*, *internet*, vídeo conferência, *menssenger*, o que não ocorre sem a presença da tecnologia da informação. Para isso, as empresas precisam começar a investir em sistemas de informação, buscando um melhor caminho para codificar, coletar, integrar e disseminar o conhecimento.

Segundo Alavi e Leidner (1999), esses sistemas de informação, quando relacionados com a gestão do conhecimento, recebem o nome de sistemas de gestão do conhecimento. Esses sistemas de gestão do conhecimento são

uma classe de sistemas de informação aplicados à gerência do conhecimento organizacional, ou seja, são sistemas baseados em tecnologia de informação desenvolvidos para suportar e potencializar processos organizacionais de criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação de conhecimento. (ALAVI; LEIDNER, 1999, p. 114).

Esses sistemas de informação podem ser divididos em dois tipos: o transacional e o sistema de informação propriamente dito. O sistema de informação transacional tem a função de recolher os dados relativos às atividades do negócio ou dos processos e servir como ferramenta de suporte à execução dos mesmos. Já os sistemas de informação propriamente ditos têm a função de analisar os dados obtidos pelo sistema transacional, assim como os processos de divulgação e disponibilização da informação (ALAVI; LEIDNER, 1999).

Segundo Zuboff (1994), esses sistemas de gestão do conhecimento, ao mesmo tempo em que automatizam algumas atividades, antes executadas por humanos, também permitem uma visão geral da empresa. Portanto, pode-se afirmar que a tecnologia possui uma dualidade, que ainda não está totalmente compreendida pelos estudiosos. Primeiramente, a tecnologia é usada para automatizar atividades executadas por seres humanos, tendo como objetivo reduzir custos, com mais controle e continuidade. Depois, ela tem o objetivo de criar informações sobre processos que estão por trás de qualquer atividade. Esse processo é chamado de informatização.

A informatização pode ocorrer de uma forma não planejada, mas também pode fazer parte do planejamento estratégico de qualquer organização que busca encontrar novas informações, e criar um conhecimento mais profundo, mais amplo e perspicaz dos negócios da organização.

Os sistemas de gestão do conhecimento não são diferentes dos sistemas de informação. Eles também têm como função dar suporte aos processos de gestão, especificamente à gestão do conhecimento, tendo características que facilitam e melhoram o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas. Dentre os sistemas e tecnologias que existem, pode-se citar: *intranets*, sistemas de aprendizado à distância, mecanismos de inteligência artificial, sistemas de informação distribuídos, *groupware* e sistemas de gestão de documentos (ALAVI; LEIDNER, 1999).

De acordo com Zuboff (1994), para informatizar uma organização, é preciso que se busque uma divisão do trabalho, diferente daquela herdada da administração científica, conforme a qual o saber-fazer dos trabalhadores é que era importante para os administradores,

ficando a cargo desses administradores a busca por novos conhecimentos e processos. Logo, eles tinham os trabalhadores subordinados a eles. Mas, com a informatização, essas ideias mudaram, e hoje o que se busca é tornar explícito esse conhecimento que o trabalhador traz consigo, agregando-o assim ao desenvolvimento da organização.

A informatização tem assim gerado uma nova visão da organização, quando o que se vê é um grupo de pessoas reunidas em torno de um banco de dados, que é o núcleo central de qualquer empresa. E a qualificação e o saber intelectual é que passam a ser mais valorizados, pois sem eles torna-se difícil criar melhorias e desenvolver a memória organizacional de qualquer instituição.

Portanto, segundo Zuboff (1994), estas duas funções levam a caminhos divergentes. Uma estratégia que busca automatizar preocupa-se mais com a máquina e menos com os indivíduos que, em torno dela, trabalham. Já uma estratégia informatizante preocupa-se mais com a interdependência entre as pessoas inteligentes e motivadas à aprendizagem, à inovação e à máquina. Essa deve ser a estratégia de qualquer empresa que busca desenvolver a gestão do conhecimento.

De acordo com Alavi e Leidner (1999), as tecnologias que podem auxiliar na gestão do conhecimento são as seguintes: *intranet*, *internet*, *e-mail*, bancos de dados, vídeo conferência, *browser* e programas de pesquisa. Já os sistemas que auxiliam esse processo são os seguintes: sistemas multimídia, *data mining*, *data warehouses*, sistemas de informação executiva e *smart systems*.

Além de optar por esta estratégia de desenvolvimento da informação na instituição, a mesma também terá de investir fortemente na melhoria de seus processos e no modo de gestão de pessoas. Quando se fala em conhecimento, naturalmente as pessoas precisam fazer parte desse processo, mas de forma diferente ao modo de como elas eram vistas, como trabalhavam e como foram remuneradas. Portanto, implementar a gestão do conhecimento exige mudança de conceitos e posturas por parte dos dirigentes quando se fala em pessoas, sendo um ponto de forte relevância no processo (ALAVI; LEIDNER, 1999).

2.6 CAPITAL HUMANO

Segundo Teixeira Filho (2001), com o crescimento do uso da gestão do conhecimento como modo de gestão, as empresas passaram a se preocupar mais com o que sabem e com o que os seus concorrentes sabem e, como consequência, com o que precisam saber. Estão assim, mais preocupadas com o conhecimento presente nas empresas e com o que as empresas ainda precisam aprender para ter mais vantagem competitiva. Ou seja, elas passam a enxergar o conhecimento como um ativo em potencial.

As empresas, para acompanharem esse crescimento da gestão do conhecimento, precisam primeiramente deixar para trás um mundo econômico onde a vantagem competitiva estava somente em produtos e serviços, para uma vantagem competitiva baseada em algo intangível, que é o conhecimento. A vantagem obtida com o conhecimento é muito mais valiosa do que a vantagem alcançada com os bens físicos, já que esse proporciona uma vantagem competitiva intangível (BOLGAR, 2007).

Esse conhecimento é tão valioso, porque ele mistura vários elementos que são difíceis de serem colocados em palavras, por ser intuitivo. Além disso, o conhecimento existe dentro das pessoas, fazendo parte da complexidade e imprevisibilidade humana. O conhecimento pode também nascer da experiência, ou seja, de algo já vivido e experimentado pelo ser humano. Toda essa complexidade do conhecimento tem feito as empresas exigirem a presença de homens, de colaboradores cada vez mais globais, cada vez mais completos. Assim, as companhias precisam de pessoas mais ativas, mais inteligentes, com maior conhecimento e experiência, para que, com novas informações, possam gerar novos conhecimentos (TEIXEIRA FILHO, 2001).

Segundo Terra (2005b), além da busca por pessoas que sejam inteligentes, que tenham experiência e conhecimento acumulado, é preciso encontrar pessoas dispostas a construir o conhecimento coletivamente, a partir de sua participação em fluxos criativos, inovadores e produtivos. Isso porque a criação de conhecimento, que irá gerar o aprendizado dentro da organização deve ser gerada por todos, todos devem participar do processo, pois ser mais competitivo é ter o conhecimento primeiramente.

As empresas, para atingirem o seu objetivo principal que é gerar conhecimento e inovação, têm utilizado duas formas para desenvolver o capital humano que são: utilizar mais

o que as pessoas sabem e utilizar um maior número de pessoas que sabem coisas úteis à empresa (BOLGAR, 2007).

Para utilizar mais o que as pessoas sabem, é necessário diminuir as atividades irracionais, o trabalho burocrático, inútil e as competições internas. E para que um maior número de pessoas saiba coisas úteis, é preciso que os líderes se foquem acumulando talentos por concentração ou ensino. Ou seja, as empresas precisam investir em atividades voltadas ao intelecto, como grupos de estudo, permitir encontros informais entre os colaboradores, induzir a produção de artigos, livros.

Portanto, segundo Teixeira Filho (2001), o que se percebe é que as empresas têm buscado mudar o seu estilo gerencial, principalmente no que diz respeito ao capital humano. Isso porque as empresas estão preocupadas com a escassez de pessoas qualificadas, de pessoas dispostas a trabalharem em grupo, o que dificulta muito a entrada das empresas nesse novo processo de gestão. Para isso, as empresas têm buscado alternativas como investir em treinamento, em gestão de recursos humanos, mas essencialmente, estão investindo em uma cultura empresarial cada vez mais voltada a esse modo de gestão, pois elas têm consciência da importância que a cultura organizacional tem neste processo.

2.7 PROCESSOS

Segundo Harrington (1991 apud GONÇALVES, 2000), processo seria qualquer atividade que toma um *input*, adiciona algum valor e gera um *output*. Esse também é o objetivo da gestão do conhecimento, ou seja, captura-se o conhecimento, adiciona-se um valor e depois se devolve ao ambiente. E para que se adicione algum valor, é necessário que haja um conhecimento ou experiência prévia, obtendo como resultado um novo conhecimento.

Para atingir o objetivo da gestão do conhecimento, Bose (2004) apresenta um processo cíclico, que é o seguinte:

- a) **criar conhecimento**: o conhecimento, para ser criado, precisa que uma mesma coisa ou atividade seja executada de outra forma, criando um *know how*;
- b) **capturar o conhecimento**: esse conhecimento que é produzido precisa ser armazenado, para isso as empresas utilizam *database*;

- c) **refinar o conhecimento:** antes que esse conhecimento criado seja colocado à disposição das demais pessoas, é preciso que ele seja analisado;
- d) **armazenar o conhecimento:** o conhecimento deve ser codificado de forma que possa ser armazenado;
- e) **gerenciar o conhecimento:** o conhecimento precisa ser mantido atual, sendo revisado sempre que possível;
- f) **disseminar o conhecimento:** o conhecimento deve ser disponibilizado em um formato de fácil entendimento para as pessoas que dele precisam e no momento em que elas precisam.

De acordo com Armistead (1999), esse processo apresentado por Bose (2004) só terá sucesso em seu uso se ele for incorporado ao processo do negócio, ou seja, ele precisa acompanhar as atividades que compõem a execução dos serviços ou produtos gerados pela empresa. Isso porque o conhecimento, sendo um recurso chave, está preocupado em entender como um processo de gestão baseado no conhecimento pode melhorar o processo da empresa em termos de performance e prática. Para isso, existem três processos de conversão que podem ser utilizados: o processo que se preocupa com a melhoria e a mudança no modo de produção; o processo que cuida e contém os efeitos que devem causar problema, controlando a audiência; o processo que envolve a transferência ou troca de lugar, como sistemas de comunicação. Esses processos de conversão atuam sobre os *inputs*, que são compostos por conhecimento, material e clientes.

Além desses processos de conversão, para que a empresa consiga implementar um processo de gestão do conhecimento, ela precisa ter uma cultura, tecnologia, infra-estrutura e um processo que mensure os resultados. Dentre esses, o mais importante seria a cultura, já que na empresa, sem uma cultura voltada à divisão e busca de novos conhecimentos, torna-se difícil a implementação (BOSE, 2004).

Segundo Armistead (1999), um processo de gestão do conhecimento permite que reduza o custo do desenvolvimento de novos produtos e serviços, melhore a produção dos colaboradores pelo acesso mais fácil ao conhecimento, aumente a satisfação dos colaboradores e permite um conhecimento maior das relações com fornecedores, clientes e o restante da organização. Ele melhora a qualidade dos produtos e serviços, ajuda no planejamento e controle da performance, assim como torna mais evidentes as melhorias realizadas.

Isso tudo é apenas o começo, pois as empresas estão começando a entender o que significa uma gestão com foco no conhecimento. Logo, elas estão conhecendo o processo, que envolve muitos aspectos, como tecnologia, pessoas, infra-estrutura, pesquisa, ou seja, é um processo complexo que, para ser implementado, necessita de um aprofundamento sobre o assunto (ARMISTEAD, 1999).

2.8 FRAMEWORKS – PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este tópico tem a seguinte estrutura: na seção 2.8.1 tem-se a Classificação dos *Frameworks*; na seção 2.8.1.1 tem-se o *Framework* de McCampbell, Clare e Gitters (1999); na seção 2.8.1.2 tem-se o *Framework* do Jarrar (2002); na seção 2.8.1.3 tem-se o *Framework* de Gore e Gore (1999); na seção 2.8.1.4 tem-se o *Framework* do Wiig, Hoog, e Van Der Spek (1997); na seção 2.8.1.5 tem-se *Framework* do Mentzas (2001) e na seção 2.8.1.6 tem-se o *Framework* de Liebowitz e Beckman (1998).

2.8.1 Classificação dos *Frameworks*

De acordo com Wong e Aspinwall (2004), os *frameworks* existentes na literatura apresentam os mais diferentes objetivos e estruturas para que a gestão do conhecimento seja implementada. Dentre os tipos de *frameworks* existentes, tem-se o *framework* desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), que tem como objetivo descrever a conversão entre o conhecimento tácito e explícito, gerando como resultado a espiral do conhecimento. Entretanto, esse *framework* não é completo na perspectiva da gestão do conhecimento, porque ele apenas descreve a criação do conhecimento, que é uma parte da gestão do conhecimento.

Segundo Rubenstein-Montano et al. (2001), os *frameworks* de implementação podem ser classificados como prescritivos, descritivos ou híbridos, sendo os últimos uma combinação dos dois primeiros tipos. Os *frameworks* prescritivos procuram apresentar o processo da gestão do conhecimento, sem especificar a forma como ele pode ser implementado. Esses *frameworks* identificam atributos da gestão do conhecimento que podem influenciar no

sucesso das iniciativas de um processo de implementação da gestão do conhecimento. A maioria dos *frameworks* presente na literatura são prescritivos.

Os *frameworks* descritivos são aqueles que têm como base desenvolver uma gestão do conhecimento capaz de ligar as suas estratégias com as estratégias da empresa. Isso porque eles seguem os preceitos, as ideias dos sistemas de pensamento. Os sistemas de pensamento são uma qualidade que o *framework* possui, estando capacitado a solucionar problemas que envolvem toda a empresa, ou seja, ele é capaz de permitir uma visão total da empresa. Isso é possível, porque ele leva em conta os objetivos estratégicos da organização, conhecimento, tecnologia, aprendizado e cultura das pessoas.

Visando a atender as ideias de Rubenstein-Montano et al. (2001), de que os *frameworks* devem ser como sistemas de pensamento, os *frameworks* híbridos apresentam-se como uma alternativa, já que eles são uma combinação dos *frameworks* prescritivos e descritivos. Logo, possuem características de ambos, atendendo de forma completa a necessidade das estruturas de gestão que precisam ser, ao mesmo tempo, baseadas nas estratégias empresariais, como focadas nas atividades da própria gestão do conhecimento.

Mas, para que o *framework* seja híbrido, é preciso que a gestão do conhecimento inclua um planejamento que defina o problema ou os objetivos que serão priorizados e assim defina as atividades de gestão do empreendimento. Ainda, o *framework* de gestão do conhecimento deve reconhecer que a gestão do conhecimento inclui muito mais do que apenas o ciclo do conhecimento ou as atividades de gestão do conhecimento. Metodologias holísticas e processos que enfatizam a organização e aspectos culturais da gestão do conhecimento precisam ser desenvolvidos. Isso imprime uma característica à gestão do conhecimento que é o fato de ela ser um processo contínuo de incrementação, assim como de evolução (RUBENSTEIN-MONTANO et al., 2001). Portanto, o que se recomenda é que vários *feedbacks* sejam realizados para que se possa aprender ao máximo com os erros e também com os acertos, desenvolvendo-se assim a cada dia. Além disso, esses *feedbacks* são importantes para que se mantenha e se atualize tanto o processo de gestão do conhecimento, quanto a estrutura que serve de base.

Dentro da ideia de que os *frameworks* que a literatura apresenta são prescritivos, descritivos ou híbridos, podem-se citar alguns autores, como: McCampbel, Clare e Gitters (1999) que seriam classificados como prescritivos; já Jarrar (2002), Gore e Gore (1999) e Wiig,

Hoog e Van Der Spek (1997) seriam autores de *frameworks* descritivos; e, para finalizar, os autores de *frameworks* híbridos seriam Mentzas (2001) e Liebowitz e Beckman (1998).

Já o *framework* do McCampbell, Clare e Gitters (1999) preocupa-se em descrever o processo da gestão do conhecimento passo a passo, sendo um *framework* mais prescritivo. Liebowitz e Beckman (1998) criaram um *framework* que se preocupa em fornecer o caminho para que a organização o implante, desenvolvendo todos os processos e atividades necessárias para isso e também atributos que influenciam na obtenção dos resultados, sendo assim de uma estrutura híbrida.

2.8.1.1 *Framework* de McCampbell, Clare e Gitters (1999)

O conteúdo desta subseção é baseado em McCampbell, Clare e Gitters (1999).

A gestão do conhecimento tem se firmado como gestão nas empresas, pelos resultados que tem proporcionado a elas, tanto financeiros como crescimento e desenvolvimento das mesmas. Hoje, a gestão do conhecimento tem buscado redefinir as empresas, os seus processos, produtos, buscando trocas radicais. Tudo isso tem sido possível, porque a gestão do conhecimento é um processo dinâmico, que começa com a criação do conhecimento e finaliza com a sua aplicação em produtos e serviços (MCCAMPBELL; CLARE; GITTERS, 1999).

Segundo McCampbell, Clare e Gitters (1999), para que isso tudo ocorra, é preciso ter uma base forte, constituída por pessoas altamente qualificadas, uma infra-estrutura, um suporte de liderança, tecnologia da informação, memória organizacional, uma estrutura flexível, tudo isso para que o conhecimento possa ser obtido, compartilhado, entendido e armazenado e, posteriormente, utilizado.

E essa captura, compartilhamento e entendimento do conhecimento só ocorre se a empresa tiver pessoas dispostas a trocarem ideias, experiências e conhecimentos, criando assim novos conhecimentos. Mas para que essas ideias possam ser trocadas, é preciso que as empresas invistam em tecnologia da informação, uma vez que a empresa só terá acesso aos mais variados e atuais conhecimentos, hoje, se conseguir ter acesso à *internet*. Além disso, ela permite um contato mais rápido e eficiente entre as pessoas. Mas não é somente a tecnologia que permite a troca de conhecimento entre as pessoas, as antigas conversas informais ainda

devem estar presentes em todas as empresas que desejam implementar a gestão do conhecimento, o que a tecnologia faz é apenas agilizar este processo.

Todas essas mudanças que a gestão do conhecimento provoca nas empresas têm trazido grandes recompensas, como mais satisfação dos clientes, maior número de clientes, clientes mais fiéis, economia de dinheiro nos processos e na produção dos produtos (MCCAMPBELL; CLARE; GITTERS, 1999).

Todos esses passos, que permitem tornar em realidade a gestão do conhecimento, podem ser vistos no quadro desenvolvido pelos autores, onde eles reúnem todas as etapas que uma empresa precisa seguir para estar implementando a gestão do conhecimento. Essas etapas do *framework* de McCampbell, Clare e Gitters (1999) são as apresentadas no quadro a seguir.

Passos para Implementação da Gestão do Conhecimento		
Passos	Descrição	Explicação
Suporte Liderança	Formar uma gestão forte	É preciso haver suporte à gestão por parte da gerência
	Comunicar a visão	Incorporar os objetivos dentro das atividades da companhia
Repositórios	Estabelecer temas	É necessário avaliar os temas e sub-temas propostos
	Analisar as necessidades	É preciso avaliar quais são as necessidades da empresa
	Identificar e adquirir conhecimento	Determinar a coleta de conhecimento tácito dentro da empresa
Ferramentas	Estrutura tecnológica	É preciso criar uma estrutura tecnológica que permita ter uma memória organizacional interna e externa
	Testar e manter a tecnologia	Criar um sistema de teste e que possa encontrar possíveis problemas no sistema, permitindo a manutenção.
	Re-testar	Criar um sistema de re-teste da tecnologia
Capital Humano	Treinar os trabalhadores do conhecimento	Conduzir programas de treinamento que usem as ferramentas da gestão do conhecimento
	Desenvolver práticas de uso da gestão do conhecimento	Desenvolver iniciativas de uso da <i>intranet</i> e de reposição de novos conhecimentos
	Deixar impressões de uso	É preciso escrever livros e artigos com os conhecimentos produzidos pela empresa
Cultura	Sistemas que permitam a continuidade	Criar iniciativas de pesquisa sobre o desenvolvimento da gestão do conhecimento externamente
Estratégia	Mensurar a qualidade e a produtividade	Desenvolver técnicas que permitam essas análises
	Mensurar a performance das práticas de gestão do conhecimento	É necessário mensurar o retorno do investimento
	Conduzir encontros de avaliação das necessidades	Comunicar os níveis da performance e contínua oportunidade de melhorias

Quadro 1: *Framework* de Implementação da Gestão do Conhecimento

Fonte: McCampbell, Clare e Gitters (1999, p. 179)

O que se pode entender, portanto, desses autores é que a gestão do conhecimento só ocorre se houver a presença de pessoas, processo e tecnologia de informação. Todos

compõem os pilares da gestão do conhecimento, sendo sua ênfase em pessoas e tecnologia da informação.

2.8.1.2 *Framework* do Jarrar (2002)

O conteúdo desta subseção é baseado em Jarrar (2002).

Segundo Jarrar (2002), o capital intelectual e a gestão do conhecimento estão emergindo como temas importantes para as empresas que desejam obter vantagem competitiva. Entretanto, a gestão do conhecimento somente poderá ser utilizada por empresas que tenham certo domínio de alguns conceitos, como o de conhecimento e gestão do conhecimento. De acordo com Jarrar (2002, p. 322), “conhecimento é informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão”; e gestão do conhecimento é a “estratégia e o processo de identificar, capturar e armazenar conhecimento para ajudar a empresa”.

O conhecimento precisa ser de dois tipos: conhecimento codificado e conhecimento tácito. O conhecimento codificado pode ser facilmente compartilhado entre as pessoas, está transcrito em livros, revistas e jornais. Já o conhecimento tácito é mais difícil de ser decodificado por estar presente na mente das pessoas.

Além dos dois tipos de conhecimento precisarem estar presentes no processo de gestão do conhecimento, outros itens, como cultura e tecnologia da informação, necessitam ser observados na empresa. O *framework* desenvolvido por Jarrar (2002) é composto por quatro blocos: estratégia de gestão do conhecimento; definição e entendimento do conhecimento organizacional; gestão do conhecimento e ambiente do conhecimento. Esse *framework* é apresentado na figura a seguir.

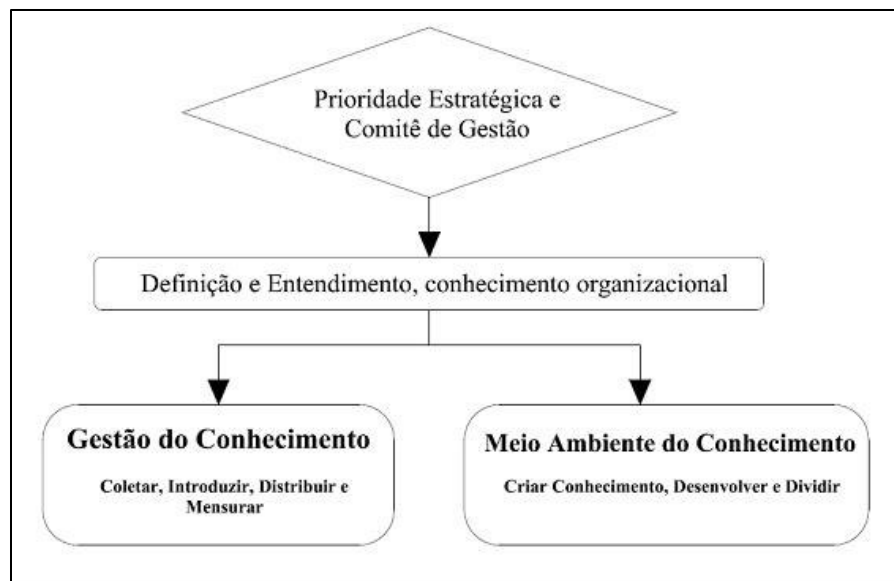


Figura 1: Framework de Gestão do Conhecimento

Fonte: Jarrar (2002, p. 323)

De acordo com Jarrar (2002), o bloco “estratégia de gestão do conhecimento” explica que, para se implementar a gestão do conhecimento em uma empresa, é preciso alinhar as ideias e os objetivos da gestão do conhecimento com a estratégia empresarial. Para que isso ocorra, é necessário:

- a) que haja a liberação do acesso ao conhecimento para todos na instituição, haja a formalização do conceito de conhecimento dentro da organização, haja o acesso à sua estratégia empresarial, à dos concorrentes e à dos fornecedores e, principalmente, é necessário que haja o desenvolvimento do capital intelectual;
- b) que se linque a gestão do conhecimento com a criação de valor, ou seja, a empresa precisa investir em seus recursos humanos para que os mesmos possam estar criando, a cada dia, novos e interessantes conhecimentos que criam valor para a empresa;
- c) que tenha o suporte da liderança, ou seja, é importante a presença desta liderança, para que a transferência do conhecimento seja mesmo efetiva.

Quanto ao segundo bloco apresentado, que é “gestão do conhecimento”, pode-se dizer que ele busca identificar um conhecimento já existente na empresa, na *internet*, nas revistas, em algum livro, para depois coletar e compartilhar entre os colaboradores que precisam, e então mensurar o resultado por ele gerado. Esse bloco, para ser implementado, precisa seguir etapas que são:

- a) estabelecer um processo de transferência do conhecimento dentro da organização, porque compartilhar o conhecimento é essencial para que a gestão do conhecimento ocorra. Essa gestão só existe quando há troca de conhecimento entre as pessoas. Essas trocas podem ocorrer através da própria transferência ou pelo acesso ao depósito de conhecimento;
- b) utilizar tecnologia da informação como forma de obtenção de novos conhecimentos e também como via de transferência. A tecnologia da informação vem sendo cada vez mais utilizada pelas empresas, logo, encontra-se num grande crescimento, com a criação, a cada dia, de novos programas e produtos que podem facilitar a comunicação entre as pessoas;
- c) desenvolver técnicas para melhorar a capacidade do capital intelectual. Quanto ao desenvolvimento de técnicas para o desenvolvimento do capital intelectual, pode-se dizer que o valor dado ao capital intelectual tem sido baixo, pois muitas empresas têm investido mais fortemente em equipamentos do que em pessoas. Mas para empresas que desejam entrar fortemente num processo de gestão do conhecimento, essa estratégia precisa ser invertida, já que o conhecimento somente surge em mentes humanas. Essa situação ocorre devido à dificuldade que os empresários têm de mensurar o verdadeiro retorno do investimento em capital humano, e não em máquinas;
- d) ter um grupo que desenhe o processo de gestão: é preciso que a empresa tenha um time que desenhe esse processo, pois o processo de gestão de conhecimento é complexo e precisa de um gestor, de uma autoridade central que sirva de referência para as pessoas que participam do processo;
- e) avaliar o verdadeiro valor do capital intelectual: para avaliar o relativo valor do capital intelectual, as empresas vêm utilizando valores monetários ou desenvolvendo índices ou métricas, pois os mesmos não são de fácil mensuração. As empresas que vêm utilizando e desenvolvendo o seu capital intelectual como estratégia empresarial têm tido retornos muito maiores do que as empresas que investem em equipamentos. Isso porque os aspectos intangíveis têm maior valor diante do cliente do que os tangíveis.

Outro bloco importante que compõe o *framework* do Jarrar (2002) é o “ambiente do conhecimento”. Nesse bloco o que se discute é a dificuldade de se criar uma cultura voltada à

gestão do conhecimento. Então, ele busca mostrar alguns passos que os empresários podem seguir para atingirem esse objetivo. Primeiramente, é preciso criar a necessidade de compartilhamento do conhecimento, ou seja, os colaboradores precisam entender a importância que tem a participação do conhecimento que eles possuem para os outros e que, somente assim, eles puderam melhorar os seus próprios conhecimentos, através das trocas. E depois, é necessário alinhar essa divisão com a implementação de um sistema que facilite ainda mais o processo. Tudo isso é para que os colaboradores se encorajem a criar, compartilhar, implementar e mensurar novos conhecimentos.

Como último bloco que compõe o *framework*, tem-se a “criação e desenvolvimento do conhecimento”. Isso ocorre com a contratação das melhores pessoas, as pessoas que são mais capacitadas e que têm um melhor nível intelectual. Depois, é preciso também se intensificar os treinamentos dos novos colaboradores, para que se desenvolvam ainda mais. Além disso, é necessário o constante crescimento de trocas profissionais, ou seja, os profissionais, a cada dia, devem aumentar o número de trocas entre eles e assim conseguir criar mais conhecimento.

O que se conclui, a partir do apresentado, é que esse *framework* foi criado com base nos três pilares do conhecimento, que são pessoas, tecnologia da informação e processos. Ele fala da importância das pessoas no processo de criação do conhecimento, ele comenta da facilidade que a tecnologia da informação traz às empresas e ao processo de troca de conhecimento e ele comenta a importância de se desenvolver um processo de gestão do conhecimento que atinja a estratégia empresarial.

2.8.1.3 *Framework* de Gore e Gore (1999)

O conteúdo desta subseção é baseado em Gore e Gore (1999).

Segundo Gore e Gore (1999), o assunto “gestão do conhecimento” tem sido discutido por muitos autores, principalmente sobre a diferença entre informação e conhecimento. Para eles, informação seria apenas uma parte do conhecimento, e o conhecimento seria a informação dentro de um contexto ou processo, ou seja, algo que permite ter alguma ação diante dos acontecimentos.

Quanto ao conhecimento organizacional, ele tem as mesmas características do conhecimento individual, ou seja, ele é criado a partir do compartilhamento e das trocas entre as pessoas dentro da organização. Transpor o conhecimento que se encontra no indivíduo para dentro da organização, e assim ter melhores tomadas de decisão e criação de novos produtos é o ponto chave da gestão do conhecimento.

Outro item importante para que a gestão do conhecimento ocorra com sucesso na empresa é o fato de que o compartilhamento de conhecimento precisa estar incorporado por todos os colaboradores, ele precisa fazer parte da cultura empresarial. Sem isso, torna-se difícil a participação de todos e a construção de uma memória organizacional.

A gestão do conhecimento deve ser adotada, porque o conhecimento é o recurso mais essencial que as instituições têm atualmente, ele é o mais valioso, o que permite um maior valor agregado ao produto. Por isso, ele tem se tornado o recurso vital de qualquer empresa. Mas, para estar implementando a gestão do conhecimento, é necessário primeiramente criar um *framework* que identifique os diferentes tipos de conhecimento (GORE; GORE, 1999).

Gore e Gore (1999) desenvolveram um *framework* de implementação da gestão do conhecimento que pode ser descrito da seguinte forma:

- a) a razão para adotar a gestão do conhecimento deve ser a busca por criação de novos conhecimentos. Tudo isso se inicia no indivíduo que busca, através de interações, novas informações, e assim cria novos conhecimentos;
- b) uma gestão do conhecimento pode iniciar com a criação de conhecimento através dos indivíduos e também pela presença, na empresa, de conhecimento explícito em locais ainda não identificados. Isso pode ser facilitado com a implementação de sistemas de informação;
- c) outro item que permite a criação de conhecimento é a externalização do conhecimento tácito. Isso pode ser facilitado com a formação de grupos de estudo, quando as pessoas dividem suas experiências e juntas criam novos conhecimentos;
- d) o ponto chave, para que todas essas etapas ocorram, é a gestão dos indivíduos. Sem uma gestão eficiente das pessoas, dificilmente essas trocas ocorrem e cultura voltada ao conhecimento não se forma;

- e) o ponto inicial de qualquer gestão do conhecimento deve ser uma visão geral de todas as etapas por parte da gerência, buscando identificar todas as dificuldades que terão de ser vencidas para que a gestão do conhecimento seja implementada.

Esse *framework* de implementação da gestão do conhecimento que foi descrito encontra-se na figura a seguir.

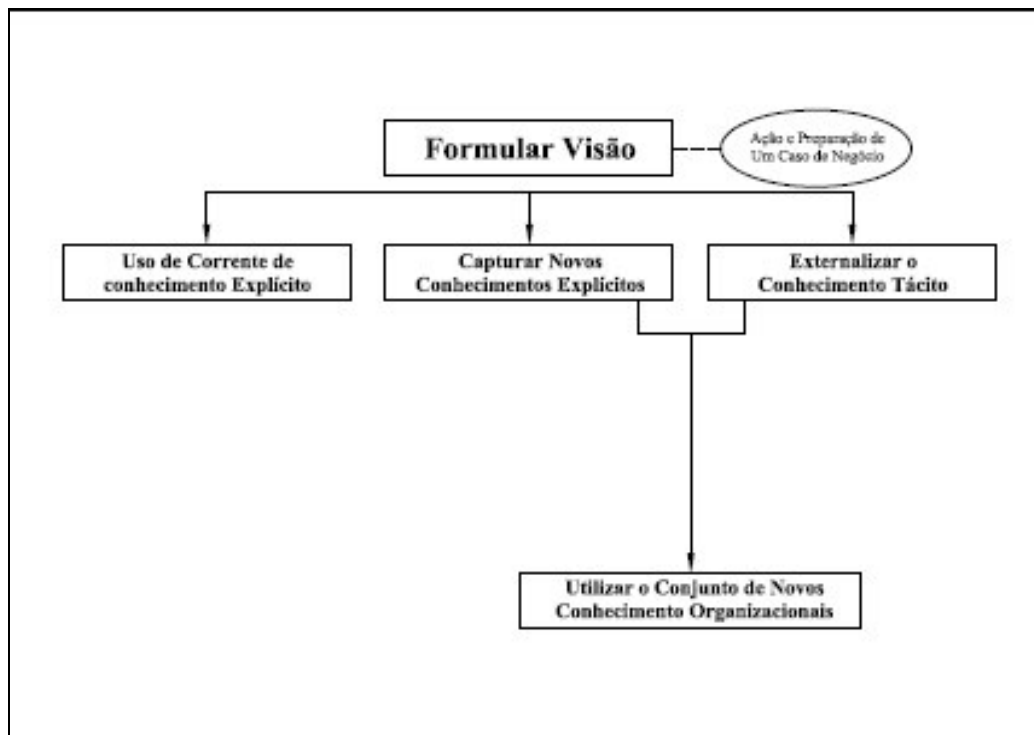


Figura 2: Diagrama de Apresentação do *Framework* de Gestão do Conhecimento

Fonte: Gore e Gore (1999, p. 557)

O que se pode concluir desse *framework* é que ele se foca mais em pessoas, ele tem como principal item, para que a gestão do conhecimento seja um sucesso, a gestão das pessoas. Depois ele se preocupa com tecnologia e, por fim, com processos.

2.8.1.4 *Framework* de Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997)

O conteúdo desta subseção é baseado em Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997).

Nos últimos anos, tem crescido o interesse pela gestão do conhecimento por parte dos empresários. Isso é percebido pelo grande número de livros sobre o assunto que tem sido lançado. Ainda, muitos destes escritores apenas descrevem conceitos e outros, preocupam-se em desenvolver métodos e técnicas que permitem a implementação da gestão do

conhecimento nas empresas, auxiliando assim os empresários em um assunto que não é muito conhecido (WIIG; HOOG; VAN DER SPEK, 1997).

O objetivo desses autores é apresentar aos leitores quais são essas técnicas e métodos, como eles se caracterizam e de que maneira podem ser implementados, trazendo maiores detalhes ao conhecimento das pessoas que nunca ouviram falar ou que apenas têm pouco conhecimento.

Para atingir o objetivo, Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997, p. 15-16), primeiramente apresentam o conceito de gestão do conhecimento, no qual eles dizem que gestão significa “alguma coisa que tem de ser gerida”, ou seja, “é um conjunto de atividades de gestão que busca definir o objeto”. Com isso, dois tópicos se definem, que é o nível gestão do conhecimento e o nível objeto que, neste caso, é o conhecimento. Esses dois níveis podem ser vistos na figura a seguir.

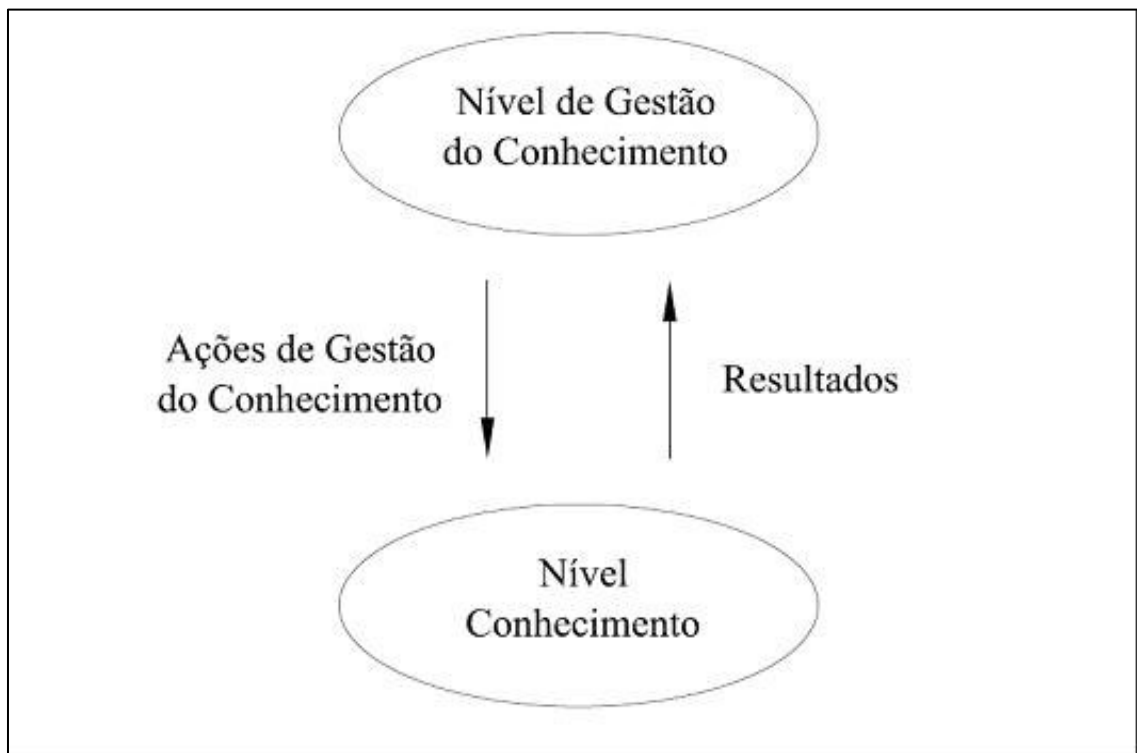


Figura 3: Níveis na Gestão do Conhecimento
Fonte: Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997, p. 16)

Com relação ao nível objeto, que é o conhecimento, esse precisa ser visto não como um recurso da companhia, um recurso comum como qualquer outro, ele necessita ser tratado de forma diferenciada, porque ele tem características próprias, que o distinguem dos demais, que são as seguintes de acordo com Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997, p. 16):

- a) o conhecimento é intangível e difícil de ser mensurado;
- b) o conhecimento é volátil;
- c) o conhecimento não é consumido pelo processo, e sim, muitas vezes, melhora através dele;
- d) o conhecimento não pode ser comprado no mercado em nenhum tempo, ele geralmente tem sido moldado pelo tempo;
- e) o conhecimento não é rival, podendo ser utilizado por diferentes processos ao mesmo tempo.

Com esta ideia de que o conhecimento é um recurso que deve ser visto de modo especial pelas pessoas nas empresas, é que se descreverá quais são os métodos e técnicas que precisam ser aplicados para que a gestão do conhecimento ocorra da maneira mais correta. Antes, é necessário dividir a gestão do conhecimento em quatro grandes atividades, que são: rever, conceitualizar, refletir e agir.

Para o nível de gestão, utilizou-se o ciclo gestão do conhecimento, descrito na Figura 4.

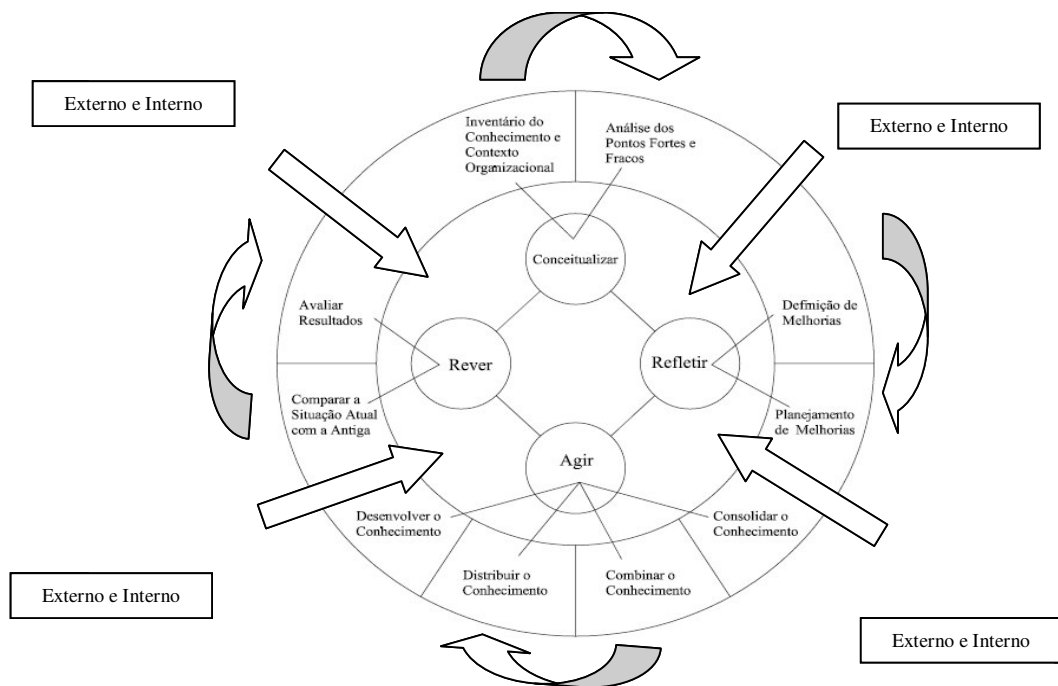


Figura 4: Ciclo da Gestão do Conhecimento
Fonte: Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997, p. 17)

2.8.1.4.1 Rever

Segundo Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997), a atividade “rever” é composta por duas sub-atividades, que são: monitorar a performance e avaliar a performance.

A sub-atividade “monitorar a performance” diz que, para monitorar, a empresa precisa definir o que deseja obter no final como produto e então definir em que momento esse monitoramento será feito e de que forma. Um dos pontos que deve ser observado é a influência do meio externo em todo o processo da gestão do conhecimento. Para se conseguir executar esse monitoramento, as empresas têm feito uso de pessoas que trabalham observando o processo, em área chamada de “inteligência empresarial”.

Já a sub-atividade “avaliar a performance” busca avaliar como esse monitoramento vem sendo feito, se os objetivos têm sido atingidos, as metas e os resultados têm sido alcançados, que são produtos de qualidade. Caso os objetivos não tenham sido alcançados, precisa-se perguntar: quais são as causas, o que não tem permitido um resultado mais satisfatório?

2.8.1.4.2 *Conceitualizar*

Dentro de “conceitualizar”, um dos mais importantes tópicos é o inventário, ou seja, é preciso entender para que serve a gestão do conhecimento, onde e de que forma ela pode ser aplicada, e quais são os seus resultados para a empresa (WIIG; HOOG ;VAN DER SPEK, 1997).

O passo inicial, para que o inventário seja desenvolvido, é buscar identificar onde se encontra o conhecimento dentro da empresa. E esse não é o passo mais fácil, e sim o mais complicado, pois o conhecimento não se encontra de forma visível aos olhos e não é facilmente capturado quando encontrado, ou seja, primeiramente é preciso se familiarizar com o processo da gestão do conhecimento, para depois conseguir encontrar os focos de conhecimento e, por último, aplicar esses conhecimentos novos no ambiente empresarial, buscando melhorar processos e produtos.

Outro ponto importante dentro de “conceitualizar” é levantar os pontos fortes e fracos. Para se fazer isso, existem dois modos que são: a análise *bottleneck* e a análise *swot*.

A análise *bottleneck* apresenta os pontos em que há trancamento no desenvolvimento da gestão do conhecimento na empresa, ou seja, os pontos que não têm permitido fluir o processo da gestão do conhecimento. Como pontos que ele consegue identificar têm-se: o

conhecimento não tem sido gerido como um bem valioso; oportunidades de novos conhecimentos estão sendo perdidas; há pouco conhecimento nos pontos de ação.

Já a análise *swot* utiliza, como base, os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e as ameaças que o meio externo apresenta para que a gestão do conhecimento possa ser implementada.

Logo, “conceitualizar” é a fase mais importante para que a implementação da gestão do conhecimento seja um sucesso, pois ela levanta todas as oportunidades que a empresa apresenta, as dificuldades, as facilidades e os aspectos relevantes que precisam ser melhorados para uma gestão eficiente.

2.8.1.4.3 Refletir

Segundo Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997), na fase do “refletir” é que se planejam as melhorias, com base na conceitualização, para que a fase do “agir” (a fase seguinte) seja um sucesso. Para isso, alguns passos precisam ser seguidos, como: definir e selecionar as melhorias; efetivar programas de melhorias; construir programas de conhecimento; construir programas de ação estratégica e, por fim, definir e selecionar os planos de melhorias.

Dentre os passos que precisam ser seguidos, definir e selecionar melhorias é um deles. É na fase da conceitualização que os problemas, dificuldades, ameaças e também as oportunidades serão levantadas, possibilitando o planejamento das melhorias para que a gestão do conhecimento possa ser implementada. Dentro desse planejamento não é necessário criar soluções impossíveis e sim, simplesmente, deve-se criar soluções simples e que possam ser aplicadas, sem grandes mudanças e que, principalmente, tragam resultados para a empresa. Como criar soluções fáceis não é tão fácil assim, os autores propuseram três programas que, implementados, permitem criar soluções fáceis, que são:

- a) **programa de melhorias efetivas** - o programa de melhorias busca, através de treinamentos, delegação de autoridade, tecnologia de informação, fazer uma combinação das tarefas e então mensurar todo o trabalho. Esse programa busca reduzir o controle de forma conjunta em todas as atividades fortes e fracas. Logo,

ele melhora a criação, distribuição e uso do conhecimento, usando a tecnologia da informação;

- b) **programa de construção do conhecimento** - este programa visa a melhorar o conhecimento dentro da organização, buscando uma ação mais inteligente em tomadas de decisão. Para isso, é preciso que haja incentivos para que os colaboradores dividam o seu conhecimento e experiências com os demais e, através de trocas, criem mais conhecimento;
- c) **programas de ação estratégica** - através do investimento no desenvolvimento de conhecimentos fortes e na diminuição da dependência das áreas mais fracas, é que a empresa irá melhorar o seu valor futuro.

Para finalizar, é preciso classificar quais as melhorias que serão primeiro executadas, sendo preferencialmente as mais rentáveis e as mais urgentes, e depois, é que as demais poderão ser trabalhadas. Escolhidas as melhorias, é preciso operacionalizar tudo através de projetos que precisam conter: escala de tempo; as pessoas e os recursos necessários; de quem serão as responsabilidades.

2.8.1.4.4 Agir

A fase do agir não faz parte da gestão do conhecimento, e sim apenas está presente para que o planejamento desenvolvido na fase do “refletir” seja executado. Para isso ela possui as suas próprias técnicas e métodos, que são: gestão dos recursos humanos; tecnologia da informação e desenvolvimento da organização (WIIG; HOOG; VAN DER SPEK, 1997).

Dentro da gestão de recursos humanos se encaixam algumas melhorias que têm efeito imediato no resultado da gestão do conhecimento, que são: melhoria dos salários, treinamento, promoção, incentivos para busca de novos conhecimentos, bolsas de estudos.

Quanto à tecnologia da informação, ela é outra grande ferramenta para que a gestão do conhecimento seja um sucesso, porque ela ajuda no compartilhamento e na busca de novos conhecimentos, através de sistemas de informação, data base e sistemas de suporte à decisão de grupo.

E o desenvolvimento da organização é essencial para que a gestão do conhecimento ocorra, pois a organização precisa buscar sempre se renovar, melhorar os processos, através de reengenharia.

Portanto, o que se percebe é que esse *framework* tem como base os três pilares da gestão do conhecimento, que são pessoas, processos e tecnologia da informação, além de se preocupar com todo um planejamento inicial de análise da empresa, antes de começar a implementar a gestão do conhecimento como um todo.

2.8.1.5 *Framework* do Mentzas (2001)

O conteúdo desta subseção é baseado em Mentzas (2001).

Atualmente, o conhecimento tem sido visto como um objeto, como um produto que pode ser manipulado e transformado em outra coisa se assim se desejar. Ele pode ser capturado e compartilhado a partir de livros, revistas, criando assim uma grande memória de conhecimento. Além disso, a pessoa que fornece o seu conhecimento acaba por crescer mais do que perder com esse compartilhamento.

Já quanto ao processo, o que se pode dizer é que ele representa o caminho natural por onde o conhecimento terá de passar para chegar até as pessoas, ou seja, o processo permite que as pessoas se comuniquem e divulguem o que sabem. Logo, o conhecimento depende do processo para estar presente no momento em que as pessoas desejarem, e o processo não existiria se o conhecimento não precisasse ser compartilhado, assim um depende do outro.

Com base nisso, Mentzas (2001) desenvolveu um *framework* chamado *Know-net*, que buscou fazer a fusão destes dois tópicos: o conhecimento e o processo. Essa fusão é muito comum e ocorre diariamente nas empresas e, como resultado, tem-se um produto que fica na empresa que é o conhecimento, enquanto o processo ajuda a direcioná-lo dentro da organização. O processo de fusão entre conhecimento e processo pode ser entendido a partir da Figura 5 a seguir.

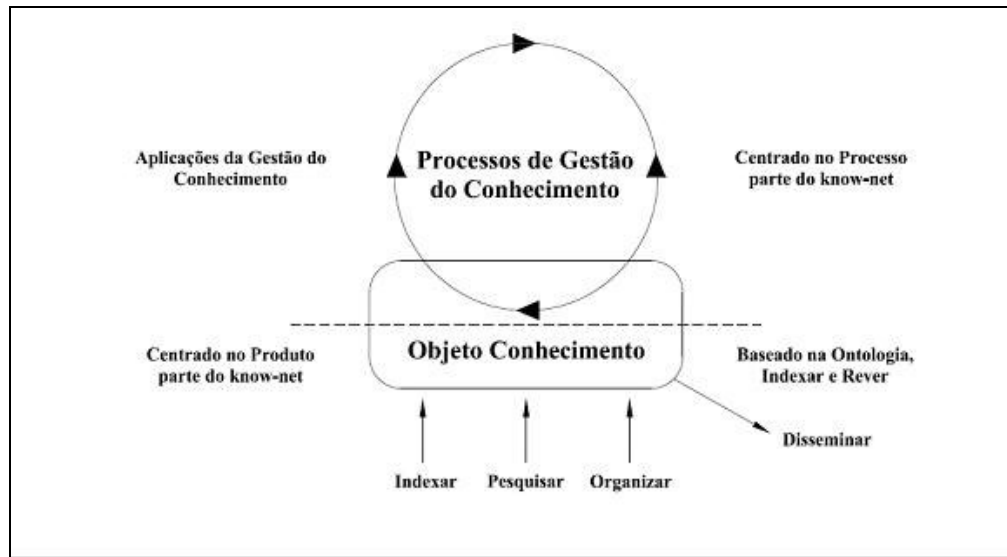


Figura 5: Fusão do Processo e Produto
Fonte: Mentzas (2001, p. 10)

Esse *Know-net* (Figura 6) é constituído por ativos do conhecimento no centro, sendo que a estrutura, sistemas, processos e estratégia também são considerados ativos do conhecimento. Além disso, o que se pode perceber é que o conhecimento gerado é compartilhado, nesse *framework*, em quatro níveis que são: individual, equipe, organizacional e inter-organizacional. O nível individual refere-se às competências individuais, experiências. Já o nível equipe e organizacional se referem ao conhecimento que é gerado internamente através de trocas formais e informais entre os colaboradores. E o conhecimento inter-organizacional se refere ao conhecimento externo, ou seja, as trocas que ocorrem entre a organização e o meio externo. O *framework* chamado de *Know-net* pode ser visto a seguir.

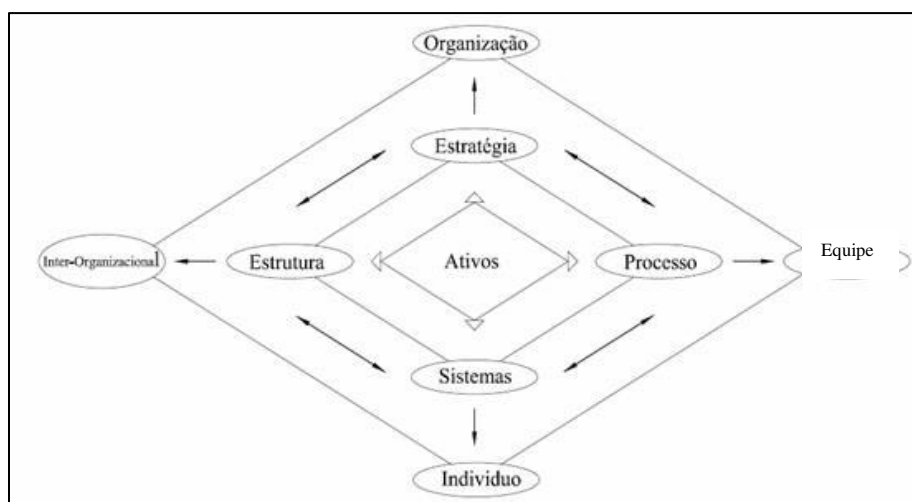


Figura 6: *The Know-Net Framework*
Fonte: Mentzas (2001, p. 11)

Logo, o método do *Know-net* tem como foco buscar criar, compartilhar e aplicar o conhecimento gerado pelos ativos do conhecimento, tudo isso juntamente com o desenvolvimento da tecnologia da informação que facilita todo esse processo. O *framework* também tem todo este processo alinhado com as estratégias empresariais.

O que se pode concluir é que esse *framework* foca mais em pessoas e processos, mas ele fala também da necessidade de investir em tecnologia da informação para auxiliar no processo de gestão do conhecimento.

2.8.1.6 *Framework* de Liebowitz e Beckman (1998)

O conteúdo desta subseção é baseado em Liebowitz (1999).

Segundo Liebowitz (1999), a gestão do conhecimento vem sendo utilizada pelas empresas como uma ferramenta para obter vantagem competitiva. A empresa, para estar utilizando a gestão do conhecimento como ferramenta de obtenção de vantagem competitiva, precisa seguir alguns passos ou atividades, que são: ter um suporte da liderança; ter uma infraestrutura apropriada; conhecer os conceitos de conhecimento; ter sistemas e ferramentas de gestão do conhecimento; dar incentivos para que as pessoas compartilhem o seu conhecimento; ter uma cultura que propicie o compartilhamento do conhecimento.

O suporte da liderança deve ser moral e financeiro, podendo ser feito de várias formas. Uma das formas é o gestor focar-se nas principais competências, principais capacidades da empresa que se destacam como uma vantagem. Ou então, ele pode criar centros de armazenamento de conhecimento com os quais os colaboradores contribuem, mas também os utilizam quando necessário.

A infra-estrutura adequada deve ser coordenada e mantida por um gestor do conhecimento, que irá, de todas as formas, buscar obter as condições mais adequadas para que a gestão do conhecimento possa ser implementada.

Um dos itens apresentados por Liebowitz (1999) é a necessidade de se conhecer os conceitos que compõem a gestão do conhecimento. Isso porque, sem o conhecimento dos conceitos por todos, a gestão do conhecimento não consegue fluir na empresa e nem ser

utilizada como uma ferramenta estratégica pelos colaboradores. Esses conceitos constroem também a memória da organização.

Para que esses conceitos possam ser compartilhados, é preciso que haja algumas ferramentas e sistemas de gestão do conhecimento, como é apresentado por Liebowitz (1999). Mas essas ferramentas e sistemas não são a gestão do conhecimento propriamente dita, e sim são auxiliares deste processo.

Outro item apontado por Liebowitz (1999) como sendo importante é a necessidade da empresa dar incentivos para aqueles colaboradores que mais contribuem com conhecimentos novos, sem medo de compartilhá-los com os demais colegas. Como sugestões de incentivos, o autor fala que podem ser milhas de viagem ou então prêmios monetários mesmo.

A criação de uma cultura voltada à geração de conhecimento na instituição é outro aspecto relevante para a gestão do conhecimento. Para isso, Liebowitz (1999) acredita muito mais em um processo de compartilhamento informal do que formal. Esse tipo de mecanismo é melhor visto pelos colaboradores e surte mais resultado, pois as pessoas não sentem muito medo, estando assim menos constrangidas.

De acordo com Liebowitz (1999, p. 37, grifo nosso), essa gestão do conhecimento só estará ocorrendo de fato quando os oito estágios abaixo estiverem presentes:

- 1) **identificar:** determinar as competências mais importantes e o conhecimento mais dominante;
- 2) **capturar:** assegurar a existência do conhecimento;
- 3) **selecionar:** obter os conhecimentos de maior valor, que resolvam os problemas da empresa;
- 4) **armazenar:** memória dos conhecimentos já existentes na empresa;
- 5) **compartilhar:** distribuir o conhecimento aos usuários, conforme a necessidade;
- 6) **aplicar:** aplicar o conhecimento na solução de problemas e no suporte ao trabalho ou treinamento;
- 7) **criar:** descobrir novos conhecimentos através de pesquisas, experimentos e pensamento criativo;
- 8) **vender:** desenvolver produtos e serviços com base nesse conhecimento.

Com base no apresentado, o que se pode perceber é que este autor talvez seja o que esteja mais claramente desenvolvendo o seu *framework* com base nos três pilares: pessoas, tecnologia e processos. Além disso, ele apresenta os passos de forma clara e bem objetiva, facilitando ao empresário a sua implementação.

2.9 COMPARATIVO DOS FRAMEWORKS

A partir do apresentado, buscou-se reunir os principais elementos de cada *framework* de gestão do conhecimento e quais seriam as atividades necessárias para que os mesmos fossem implementados, em um quadro comparativo a seguir:

Classificação	Prescritivo	Descritivo			Híbrido	
		MC Campbell	Jarrar	Gore e Gore	Wiig	Mentzas
Antecedentes						
Suporte da Liderança	X	X				X
Estrutura					X	
Sistemas de Informação	X	X	X	X	X	X
Cultura		X				X
Estratégia	X	X	X	X	X	X
Capital Humano	X	X				X
Gestão do Conhecimento						
Processo	X	X	X	X	X	X
Sistema de Recompensas		X				X
Treinamento	X	X			X	
Comunicação	X					
Processo de Gestão do Conhecimento						
Identificar	X	X	X	X		X
Capturar	X	X	X			X
Selecionar						X
Armazenar	X	X		X		X
Rever		X		X		
Dividir	X	X	X	X	X	X
Aplicar	X	X	X	X	X	X
Criar	X	X	X	X	X	X
Vender						X

Quadro 2: Comparativo dos *Frameworks*

Fonte: Elaborado pela autora

Baseado nos autores acima, as categorias seguem assim descritas.

- **Suporte da Liderança** – O suporte da liderança engloba as ações dos líderes da organização que apoiam a gestão do conhecimento. Dentre as ações executadas pelos líderes, tem-se: esclarecem que o aprendizado é um critério de sucesso para a organização, utilizando para isso, o envio de mensagens com o significado da gestão do conhecimento; os líderes providenciam fundos e outros recursos para a infra-estrutura e direcionam o modo de conduta desejado.
- **Estrutura** – A estrutura dentro de uma empresa que trabalha focada na gestão do conhecimento é composta pelo conjunto de ações, relações, decisões, responsabilidades e comunicações que as pessoas produzem dentro da empresa.

Essa estrutura está sempre alinhada com a estratégia da empresa. Ela pode ser formal ou informal, ou seja, se a estrutura é formal, ela é mais burocrática e hierárquica. Já se é informal, ela é mais democrática, permitindo a participação de todos em sua gestão (HOLSAPPLE; JOSHI, 2002).

- **Sistemas de Informação** – Os sistemas de informação, quando relacionados com a gestão do conhecimento, recebem o nome de sistemas de gestão do conhecimento. Esses sistemas de gestão do conhecimento são “uma classe de sistemas de informação baseados em tecnologia de informação desenvolvidos para suportar e potencializar processos organizacionais de criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação de conhecimento” (ALAVI; LEIDNER, 1999, p. 114). Dentre os sistemas de informação utilizados pelas empresas pode-se citar: *intranet*, *internet*, *e-mail*, bancos de dados, *data mining*, sistemas multimídia.
- **Cultura** - A cultura é algo que existe na empresa como uma forma de filosofia, como algo que as pessoas sentem e veem através das ações das pessoas que lá já trabalham. Por isso, a cultura na empresa é algo muito forte e de grande capacidade de persuasão entre as pessoas. A cultura voltada à gestão do conhecimento é aquela que cria a necessidade de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores. Alia esse compartilhamento do conhecimento a um sistema de informação, o que facilita mais o processo e foca a empresa na troca de conhecimento entre as pessoas, de forma que isso ocorra diariamente, em busca sempre da geração de novos conhecimentos.
- **Estratégia** – A estratégia é um processo por meio do qual os gerentes projetam a organização para um período de três a cinco anos. Para isso, eles realizam uma avaliação das oportunidades ambientais externas, assim como da capacidade e dos recursos internos, com o objetivo de decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para atingirem essas metas. A empresa que atua focada na gestão do conhecimento tem a estratégia da gestão do conhecimento alinhada com a estratégia da empresa. Além disso, ela utiliza a infra-estrutura da empresa, a cultura e o conhecimento dos colaboradores com o objetivo de, através deles, gerar novos conhecimentos que auxiliam em sua estratégia de vendas e na criação de novos produtos.

- **Capital Humano** – O capital humano para as empresas que têm como foco a gestão do conhecimento é formado pelas pessoas inteligentes, que têm experiência, conhecimento acumulado e que estão dispostas a construir o conhecimento coletivamente, a partir de sua participação em fluxos criativos, inovadores e produtivos. Isso porque a criação de conhecimento, que gera o aprendizado dentro da organização, deve ser produzida por todos e todos devem participar do processo, pois ser mais competitivo é ter o conhecimento primeiramente.
- **Processo** – O processo na empresa que foca na gestão do conhecimento é composto pela captura do conhecimento, adição de um valor e devolução ao ambiente de um novo conhecimento. Por exemplo, para realizar esse processo, as empresas utilizam experiências prévias, livros, reportagens de revistas, artigos e conversas entre colaboradores, havendo a troca de conhecimentos.
- **Sistema de recompensas** – O sistema de recompensas nas empresas que atuam focadas na gestão do conhecimento é uma premiação que é dada àqueles que mais contribuem para o desenvolvimento da mesma. Ele existe porque essas empresas veem como sendo importante dar incentivos para aqueles colaboradores que mais contribuem com conhecimentos novos, sem medo de compartilhá-los com os demais colegas. Mas principalmente, porque há uma grande dificuldade por parte das pessoas em compartilharem o seu conhecimento com os demais e assim gerar novos conhecimentos para si e para a empresa. As recompensas dadas por esse sistema de recompensas podem ser: milhas de viagem, participação nos lucros ou até mesmo um presente.
- **Treinamento** – Segundo Borges-Andrade e Abbad (1996 apud BORGES-ANDRADE, 2002), treinamento é um investimento que as empresas fazem em seus colaboradores em busca da superação de deficiências, preparação para novas funções e adaptação a novas tecnologias. Sem treinamento, hoje as empresas que atuam na gestão do conhecimento não chegam ao profissional preparado para promover trocas entre ele e outras pessoas com o objetivo de gerar novos conhecimentos. Logo, se as empresas não montarem seus próprios treinamentos, torna-se difícil ter este profissional qualificado e preparado para participar de um processo de gestão do conhecimento.

- **Comunicação** – A comunicação é feita através das conversas, trocas de *e-mails* e todo o modo que o ser humano tem para se expressar. Para a empresa que quer trabalhar com foco na gestão do conhecimento, a comunicação é essencial, pois possibilita a geração de novos conhecimentos. A comunicação nestas empresas ocorre durante o processo de captura, compartilhamento e entendimento do conhecimento. Para que as ideias possam ser trocadas, é preciso que as empresas invistam em tecnologia da informação. Entretanto, não é somente a tecnologia que permite a troca de conhecimento entre as pessoas, as antigas conversas informais ainda devem estar presentes em todas as organizações que desejam implementar a gestão do conhecimento, o que a tecnologia faz é apenas agilizar este processo.

3 RAMO CALÇADISTA NO BRASIL E NO VALE DO RIO DOS SINOS

Este capítulo irá descrever na seção 3.1, o Ramo Calçadista no Brasil; na seção 3.2, tem-se a Evolução do APILS Calçadistas no Brasil; na seção 3.3, tem-se a descrição do Setor Calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos; a seção 3.4 traz dados econômicos da área calçadista de 2007/2008/2009.

3.1 RAMO CALÇADISTA NO BRASIL

Segundo Noronha e Turchi (2002), o ramo calçadista pode ser dividido em cinco grandes setores: calçadista, curtumes, componentes, máquinas e equipamentos, artefatos de couro. Ainda integram essa cadeia as empresas de frigorífico e pecuária. Todas essas empresas que compõem a cadeia são, em sua maioria, formadas de capital nacional.

3.1.1 O Setor Calçadista

Segundo Antunes, Piccinini e Silva (2000), a indústria brasileira de calçados passou por dois fortes períodos de dinamismo, alternada com períodos de estagnação. Os dois períodos de dinamismo foram os anos de 1880 e 1890, quando havia abundância de matéria-prima e um mercado interno forte tanto regional como nacional. Já em 1920 e 1960, o setor passou por uma forte estagnação. E a partir de 1968, o setor começou a se desenvolver e com isso teve um novo crescimento, tudo devido a incentivos.

A indústria de calçados de couro no Brasil se caracteriza por ter uma tecnologia madura, mais tradicional, um uso intensivo de mão-de-obra, o que justifica os baixos investimentos em máquinas e equipamentos. Segundo Hiratuka e Garcia (1997), a estrutura produtiva calçadista se caracteriza por uma descontinuidade, ou seja, o fluxo de produção ocorre em estágios bem distintos. Sendo que esses estágios são cinco: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento.

Na etapa da modelagem é realizada a concepção do calçado. É nessa etapa que o estilista idealiza o produto final, considerando para isso tendências de mercado e de moda. Ele ainda determina que materiais deverão ser utilizados, definindo os modelos e as formas que os sapatos tomarão. Até hoje, as empresas calçadistas utilizavam, para a concepção dos calçados, o pantógrafo, onde se fazia a escala e o corte da cartolina para os modelos. Mas agora, elas utilizam equipamentos de *Computer Aid Design* (CAD) bi e tridimensionais, a partir de cujas informações estruturais criam-se os modelos, o que facilita na modificação de dados e permite uma precisão no molde.

Na etapa de corte, a matéria-prima, que é couro, tecidos e demais compostos, é preparada de acordo com as determinações que vieram do departamento de modelagem. Nessa etapa, o corte dos materiais é feito através de facas e balancis. Já processos mais avançados utilizam corte a laser ou jato de água.

Depois da etapa de corte, as peças são unidas na etapa da costura e do pesponto. Para isso, existem máquinas especiais, cujas costuras têm um controle numérico, que são de utilização exclusiva para alguns tipos de costura e de produto. Nessa etapa o trabalho é predominantemente manual.

Por último, o calçado passa para a etapa de montagem, na qual o cabedal é unido ao solado. Para essa união se utiliza as mais diversas formas de costura, prensagem ou colagem. É também nessa etapa que o salto, biqueira e palmilha são colocados. E para finalizar, o calçado passa para a etapa do acabamento, quando o calçado é desformado e passa por retoques finais: forro, pintura e encerramento. Isso pode ser visto na figura a seguir.



Figura 7: Processo Produtivo

Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (2008)

A indústria calçadista apresenta uma concorrência inter-empresarial e uma participação expressiva na exportação brasileira. Logo, de acordo com Correa (2001), o ramo coureiro-calçadista tem muita importância para o Brasil, não só pela geração de empregos, mas também pelo volume de exportações que gera. Ele é formado por 450 curtumes, seis mil empresas de calçado, 1100 produtores de componentes para calçado, 2300 empresas de artefatos de couro e 110 fabricantes de máquinas e equipamentos.

3.1.2 O Setor Coureiro

O setor coureiro está formado por empresas de pequeno porte em sua grande maioria, apesar disso, ele tem gerado 65 mil empregos por ano, sendo dos quais, apenas 27.821 formais. O que permite concluir que a maioria dos empregados trabalha de forma informal,

justamente porque ainda existem curtumes artesanais que aceitam esse tipo de situação (CORREA, 2001).

De acordo com Correa (2001), conforme a etapa do couro, esses curtumes podem ser divididos e classificados em:

- a) curtume *wet blue* (couro não acabado): desenvolve somente o processamento do couro cru em *wet blue*;
- b) curtume integrado (processa couro *wet blue*, couro semi-acabado e couro acabado) realiza todas as etapas, processando desde o couro cru até o couro acabado;
- c) curtume acabado: usa como matéria-prima o couro *wet blue*, transforma-o em couro *crust* (semi-acabado), e então, em couro acabado;
- d) curtume de acabamento: apenas transforma o couro *crust* em couro acabado.

3.1.3 O Setor de Componentes

O setor de componentes é formado por 1.100 empresas de diversas atividades, como: têxteis, metais e acessórios, fôrmas e matrizes, solados, produtos químicos para calçados, outros acessórios e não-tecidos. Essas empresas têm um porte micro ou pequeno, gerando em média 100 empregos diretos (CORREA, 2001).

O Estado do Rio grande do Sul concentra a maior parte dessas empresas, o que representa 52% do total brasileiro. Já São Paulo aparece na segunda posição, com 215 empresas, 20% do total. E a Bahia está na terceira posição, com apenas 10% do total (CORREA, 2001).

3.1.4 O Setor de Máquinas e Equipamentos

O setor de máquinas e equipamentos caracteriza-se por ter empresas com perfis distintos, conforme o segmento a que se destinam. É constituído por micro e pequenas

empresas, muito consolidadas, porque elas têm mais de 50 anos de fundação, sendo localizadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo (CORREA, 2001).

Com os problemas enfrentados pelas indústrias desse setor nos anos 90, com a valorização do câmbio e a abertura do mercado, muitas empresas fecharam, outras se reestruturaram buscando de alguma forma sobreviver a todas essas dificuldades.

3.1.5 O Setor de Artefatos de Couro

De acordo com Correa (2001), esse setor é formado por 2300 estabelecimentos que juntos geram anualmente, conforme RAIS-MTE (2001 apud CORREA, 2001), 25 mil empregos formais, apesar de serem formados por micro e pequenas empresas.

Essas empresas têm enfrentado sérios problemas devido ao crescimento do surgimento de materiais substitutos do couro de valores muito inferiores. Essas empresas estão localizadas, em sua maioria, em São Paulo, depois Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Rio de Janeiro (CORREA, 2001).

3.2 EVOLUÇÃO DOS APLS CALÇADISTAS NO BRASIL

De acordo com Sousa et al. (2005), os diferentes estágios de desenvolvimento dos arranjos produtivos locais (APLS) no Brasil são explicados pela sua evolução histórica, como será apresentado no quadro a seguir.

Características	Vale dos Sinos	Franca	João Pessoa	Campina Grande	Patos
Origem	Início do Séc. XIX.	Início do Séc. XIX.	Anos 80 e 90 do séc. XX.	Início do séc. XX.	Início do séc. XX.
Fator-chave no desenvolvimento inicial	Imigração alemã (conhecimento, habilidades e cooperação); incentivos fiscais estaduais federais, proteção tarifária	Acesso rodoviário ao mercado de São Paulo, incentivos fiscais estaduais e federais, proteção tarifária	Incentivos fiscais estaduais, baixos salários, reduzida organização sindical e atração de capital extra-regional	Externalidades da cultura do algodão (alimento para gado e adensamento populacional) e pecuária (couro), entreposto entre interior do NE e porto do Recife, cooperação, Sudene.	Externalidades de Campina Grande (couro), habilidades e mercado local, cooperação.
Fator-chave no desenvolvimento recente	Concentração de fornecedores, pressão competitiva externa, modernização tecnológica, controle de distribuidores internacionais e câmbio favorável	Pressão competitiva externa, modernização tecnológica	Incentivos fiscais estaduais, baixos salários, reduzida organização sindical, câmbio favorável, controle de produtores nacionais e câmbio favorável	Renovação dos incentivos, controle de produtores e câmbio favorável para MPEs: políticas locais de capacitação tecnológica e comercial, expansão do mercado local devido a transferências de renda.	Políticas locais (Senai e Sebrae) de capacitação tecnológica e comercial, expansão do mercado local (aposentadorias)
Indústria	MPEs	MPEs nucleadas por grande empresa	Filiais e satélites de grandes empresas do sudeste	MPEs formais e informais e filial de grande empresa (sem relações entre si)	MPEs informais
Principais produtos	Calçados femininos	Calçados masculinos	Sapatos masculinos e tênis	Sandálias plásticas femininas e sapatos de couro (MPEs); sandálias havaianas	Sandálias plásticas femininas e sapatos de couro
Principais mercados	Exportação e nacional	Exportação e nacional	Nacional e exportação	Local e regional (MPEs); nacional (grande empresa)	Local e regional
Agentes institucionais	Sindicatos, associações, centros tecnológicos	Sindicatos, associações, centros tecnológicos	Governos estadual e municipal	Sindicatos, associações, centros tecnológicos, Sebrae, Senai	Sindicatos, associações, Sebrae.

Quadro 3: Quadro Comparativo APLs

Fonte: Sousa et al. (2005, p. 84)

3.3 SETOR CALÇADISTA NO VALE DO RIO DOS SINOS

Segundo Antunes, Piccinini e Silva (2000), o setor calçadista foi se concentrando naturalmente na região Vale dos Sinos. Entre os anos de 1973 e 1984, as indústrias nessa

região deram um salto no valor total de suas exportações, partindo de um total de 70 milhões de dólares para 773 milhões de dólares em 1984. Com isso, o estado é considerado o maior produtor nacional de calçados.

De acordo com Correa (2001), o setor calçadista no Vale do Rio dos Sinos é formado por seis mil empresas de calçados, o que permite caracterizar o Vale como o maior produtor de calçados do Brasil e um dos maiores do mundo.

Essa concentração de empresas fez gerar um dos maiores *clusters* do mundo, focalizando-se principalmente em empresas de calçados femininos. Esse *cluster* possui também escolas de ensino e aperfeiçoamento dos funcionários, o que o qualifica ainda mais perante os demais. Essas escolas são o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA).

Segundo Setubal e Souza (2004), toda essa relação do Vale do Sinos com a produção de calçado e artefatos de couro surgiu com a chegada dos primeiros imigrantes alemães à região. Aqui eles trabalharam com a pecuária já existente, criando curtumes e indústrias de artefatos de couro.

Outra característica das empresas que formam o *cluster* da região do Vale do Rio dos Sinos é o baixo investimento em tecnologia, uso intensivo de mão-de-obra, principalmente nas etapas de corte, pesponto, costura e montagem do calçado, e falta de canais de comercialização, pois eles se responsabilizam apenas pela produção e não pela venda dos produtos, ficando isso a cargo dos clientes. Mas, em virtude da busca por redução de custos, essa mão-de-obra acaba por se transformar em um transtorno, levando os empresários a optarem por “falsas cooperativas” ou mesmo, trabalho infantil.

As terceirizações surgem com a formação de bancas e ateliês, reduzindo o custo da mão-de-obra que se paga normalmente sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que é muito mais elevada, inviabilizando a concorrência. Esses ateliês não permitem apenas a eliminação dos encargos sociais, mas sim o pagamento de salários inferiores aos do mercado.

Segundo Noronha e Turchi (2002), há também outro item que caracteriza esse *cluster*, que é a produção de calçados femininos, de custo baixo, em grande escala, com design e especificações feitos e enviados pelo cliente. Já a região de Franca se caracteriza pela produção de calçados masculinos com alto valor agregado.

Toda essa produção do Rio Grande do Sul é exportada para um único país, que são os Estados Unidos, sendo dependente desse e sofrendo diretamente todas as mudanças que ocorrem na economia deles. Mas isso pode ser modificado, quando as empresas passarem a ter suas marcas próprias, não dependendo mais das ordens enviadas pelos clientes.

3.4 ECONOMIA CALÇADISTA 2007/2008/2009

De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (2008), a balança comercial no mês de março de 2008 teve seu saldo positivo 72.667.229 milhões. Mesmo assim, houve um decréscimo nas exportações de 22,91% em relação ao mês de fevereiro de 2008, e um aumento nas importações de 28,14%. Esses dados apresentados podem ser vistos no gráfico a seguir.

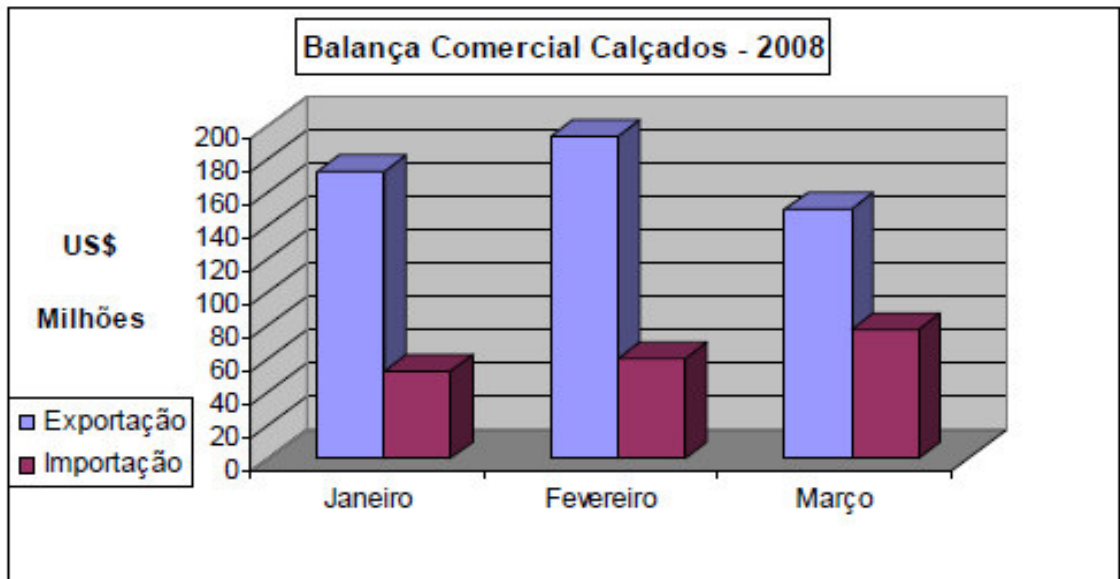


Gráfico 1: Balança Comercial Calçados 2008

Fonte: MDI/Secex/DTIC/Sistema AliceWeb (2008 apud ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS, 2008)

Segundo a ASSINTECAL (2008), quanto ao índice de produção, ele registrou elevação de 20,75 com relação a fevereiro 2008. Isto pode ser visto no gráfico a seguir.

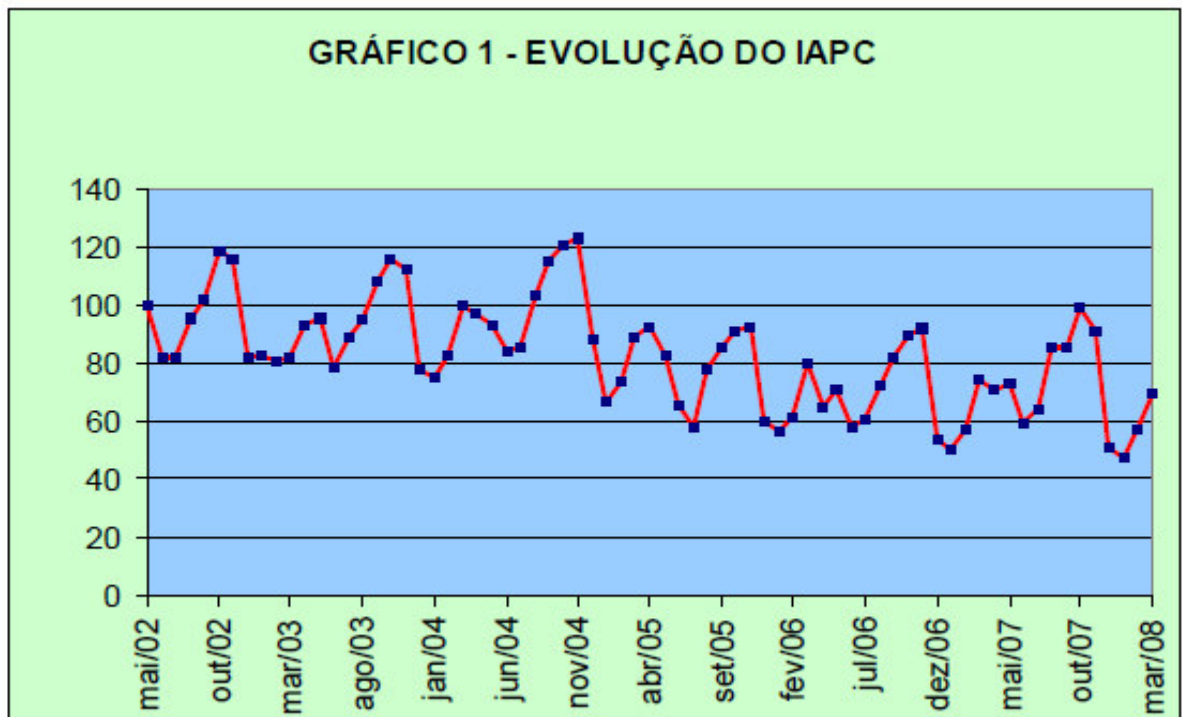


Gráfico 2: Evolução do Índice Assintecal de Produção Calçadista (IAPC)

Fonte: Sistemas de Informações Estratégicas (2008 apud ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS, 2008)

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2008 apud PETRY, 2008), em janeiro de 2008 foi a primeira vez que o Ceará venceu a corrida do maior número de sapatos embarcados no Brasil, chegando a 9,334 milhões de pares, enquanto o Rio Grande do Sul embarcou apenas 6,121 milhões de pares. O resultado não surpreendeu os representantes da categoria, pois, segundo eles, o Nordeste, cada vez mais, atinge uma maior participação no resultado brasileiro.

Logo, as empresas gaúchas que participavam com 70,7% do volume exportado, em janeiro de 2008 participam com 39,4%. E o Ceará, Bahia, Paraíba e Pernambuco vêm subindo, já participaram com 63,2% em janeiro de 2008. Mas, o pólo calçadista do Sul ainda capta o maior valor agregado, já que o sapato exportado é de melhor qualidade e preço mais elevado.

Quanto às importações vindas da China, obteve-se redução de 14,20% em relação ao mês de fevereiro de 2008. (ASSINTECAL, 2008). Dentre os itens que permitiram esse resultado, tem-se acessórios, cabedal e embalagens. Tudo isso pode ser visto na tabela a seguir.

Tabela 1: Comércio com a China

Segmento	Janeiro	Fevereiro	Março	Var. Fev/Mar %	Acum. 2008
Acessórios	1.341.766	1.223.700	1.516.651	23,94	4.082.117
Cabedal	581.147	427.902	610.221	42,61	1.619.270
Embalagens	592.549	343.246	411.412	19,86	1.347.207
Ferramentaria	4.845.053	5.556.615	5.247.109	-5,57	15.648.777
Metais	1.360.446	1.172.597	635.151	-45,83	3.168.194
Palmilhas	29.966	10.137	500	-95,07	40.603
Produtos Químicos Calçados	2.677.113	3.011.222	1.726.919	-42,65	7.415.254
Produtos Químicos Couro	684.974	523.578	520.931	-0,51	1.729.483
Saltos e Solados	1.235.181	1.102.870	1.094.180	-0,79	3.432.231
Sintético	1.844.904	1.251.715	972.635	-22,3	4.069.254
Têxteis	4.943.894	5.852.326	4.832.119	-17,43	15.628.339
Total	20.136.993	20.475.908	17.567.828	-14,2	58.180.729

Fonte: AliceWeb/ Valor: US\$ (milhões) (2008 apud ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS. **Análise de cenário do setor coureiro-calçadista.** mar. 2008. Disponível em: <<http://ww3.assintecal.org.br>>. Acesso em: 10 jun. 2008.)

Com relação a investimento em tecnologia, o governo investirá em redes de instituições científicas que prestarão atendimento e consultoria para 10 mil micros e pequenas empresas, através do programa Sistema Brasileiro de Tecnologia (SIBRATEC), até 2010. O investimento total do programa será de R\$ 677 milhões, que virão da iniciativa privada e do governo. Esse sistema foi baseado no modelo da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).

3.4.1 Inteligência Comercial

Segundo a Atividades... (2009), a renovação do convênio do *Brazilian Footwear* proporcionará ao setor uma série de novas mudanças, que serão realizadas pela Unidade de Inteligência Comercial da ABICALÇADOS (UIC). Essa unidade é responsável pela coleta, organização e análise de uma série de dados sobre o setor calçadista, que são transformadas em conhecimento para ajudar as empresas na elaboração de suas estratégias. Dentre as mudanças que serão promovidas por essa unidade, estará a elaboração de um banco de contatos e uma biblioteca virtual.

O banco de contatos que será elaborado pela unidade de inteligência comercial da ABICALÇADOS conterá os contatos dos associados, entidades representativas e o de profissionais liberais ligados ao setor. Tudo isso será centralizado e servirá como uma ponte para novos contatos futuros, através de importadores, lojistas e distribuidores.

Outro tópico que será desenvolvido a partir de 2009, pela unidade de inteligência comercial, será a biblioteca virtual. A biblioteca virtual disponibilizará aos associados o acesso a dissertações, artigos, teses, monografias ligadas ao setor calçadista. O associado terá acesso a conteúdo de palestras, seminários; a dicionário de termos técnicos; referências de livros e publicações. Haverá também um banco de imagens e um espaço para indicações de literatura. No futuro, prevê-se a atualização do catálogo de exportadores de calçados em um *showroom* virtual.

Além dessas mudanças, a unidade de inteligência comercial criará focos de informações setoriais e suporte ao exportador. Para isso, haverá estudos de mercados em países específicos, e inclusive, até 2010 se pretende mapear informações pertinentes de países como os Emirados Árabes, Rússia, China, Índia, Dinamarca, Estados Unidos, entre outros. A entidade oferecerá uma consultoria para empresas previamente selecionadas, através da clínica de produto, onde auxiliará a adaptar os produtos de acordo com as necessidades de determinados países.

Ocorrerão, durante o ano, missões de pesquisa à Itália, com o intuito de incentivar pesquisas de tendências e construção de conceitos de coleções desse país. Além das missões, a unidade de inteligência comercial pretende participar de feiras, principalmente, as internacionais.

Todas essas mudanças propostas pela unidade de inteligência comercial visam a renovar toda a estrutura da unidade, para que a interação e o suporte às empresas associadas seja mais eficiente. Para isso, o *site* sofrerá modificações e haverá nele um local específico que atuará como um portal de inteligência para todos os associados.

3.4.2 A Crise dos Calçadistas

Segundo a Renz e Souza (2009), o primeiro mês de 2009 apresentou um cenário preocupante para o setor, pois os embarques de calçados recuaram 33,5%. Ou seja, foram exportados 13,5 milhões de pares de calçados, quando no mesmo mês de 2008, a indústria exportou 20,3 milhões de pares de calçados. De acordo com o diretor executivo da ABICALÇADOS, todo esse resultado teve como causa a baixa do valor do dólar em outubro de 2008, quando os pedidos que seriam entregues em janeiro foram feitos. Mas, segundo o mesmo, há expectativa de melhora a partir de abril.

De acordo com a Guedes (2009), além da baixa do valor do dólar, toda essa diminuição nas vendas do setor calçadista vem sendo provocada também pela crise financeira global e pela invasão chinesa, o que resultou, no último trimestre, na demissão de 8 mil funcionários e em uma das mais graves situações já enfrentadas pelo setor. O que tem levantado a auto estima dos empresários é a possível imposição de uma taxa sobre as importações chinesas a partir do segundo semestre.

Segundo a Renz e Souza (2009), todas essas dificuldades geraram uma diminuição nas compras feitas pelos Estados Unidos, principal comprador de calçados do Brasil. Sendo que esta diminuição representou uma redução de 42,6% menos calçados exportados. Com relação ao Reino Unido, ocorreu a mesma coisa, que é o segundo maior comprador. Já a Itália comprou mais pares de calçados do Brasil em relação a 2008, o que fez com que a Itália fosse a terceira maior compradora do país.

Mas, não foi somente o Rio Grande do Sul que sofreu essa diminuição nas vendas de calçados para o exterior, todos os estados produtores apresentaram uma redução nas vendas em janeiro de 2009, em relação ao mesmo período do ano passado. Com relação ao faturamento, a redução foi um pouco menor, mas ocorreu também fechando em 16,7%.

Os sapatos sintéticos foram os que lideraram o *ranking* das exportações em janeiro. Em volume, os sintéticos apresentaram como resultado uma exportação de 8,5 milhões de pares de calçados, enquanto os calçados de couro tiveram uma exportação de 4,4 milhões de pares. Mas com relação ao faturamento, os calçados de couro lideram.

3.4.3 *Brazilian Footwear*

De acordo com *Brazilian Footwear* (2009), o programa *Brazilian Footwear* visa a, através de ações promocionais, incrementar as exportações brasileiras de calçados, expandir a base exportadora especialmente pela inserção das pequenas e médias empresas no processo exportador, promover a desconcentração dos destinos dos embarques, estimulando com isso o crescimento e maior qualificação do setor, geração de empregos e arrecadação de divisas.

O projeto do *Brazilian Footwear*, no que tange à promoção comercial, tem a seguinte seqüência:

- a) **missões:** uma vez localizado um país ou região que sejam promissores, é organizada uma missão da qual participam de cinco a oito empresas, que apresentam seus produtos em um *showroom* no mercado-alvo. Nesse encontro ocorre troca de informações entre as partes sobre o produto, canais de distribuição, comercialização, requerimentos dos consumidores;
- b) **projeto:** Os importadores que visitam o *showroom* com essas empresas são convidados a participarem de uma feira brasileira, onde lhes é oferecido passagem aérea e estadia;
- c) **missão de cultura exportadora:** O *Brazilian Footwear* oportuniza, para empresas que desejam entrar em um mercado específico, a formação de missões para visitar eventos e manter contatos com importadores naquele país;
- d) **feiras internacionais:** Este programa dá oportunidade para que alguns empresários participem de feiras internacionais, através da reserva do espaço e a montagem dos estandes;
- e) **moda Brasil:** Em determinados mercados, onde se observa a necessidade de um esforço promocional, é realizado um evento institucional simultâneo à feira ou *showroom*, preferencialmente em conjunto com outros setores.

Mas em casos especiais, onde é detectada a necessidade de se promover alguma capacitação de empresários e técnicos de empresas participantes, são programadas palestras, cursos, consultoria de especialistas.

O programa *Brazilian Footwear* conta com o apoio da APEX BRASIL, é coordenado a nível nacional pela ABICALÇADOS, juntamente com os Sindicatos das Indústrias de Calçados e instituições públicas e privadas que tenham os mesmos objetivos.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método desta pesquisa, o qual está estruturado da seguinte maneira: na seção 4.1, está o Tipo de Pesquisa adotado; na seção 4.2, tem-se a descrição referente à Coleta de Dados e na seção 4.3, tem-se a forma como foi feita a Análise dos Dados.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Gil (1994), o método científico busca obter o conhecimento, através de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, ou seja, para que o conhecimento seja considerado científico, é necessário que ele seja gerado a partir do seguimento desse método, com conceitos pré-definidos.

Pode-se dizer que esta pesquisa é qualitativa, pois segundo Kirk e Miller (1986), a pesquisa qualitativa identifica a “presença ou ausência de algo” (que tipo de coisa e o que a qualificam), opondo-se à pesquisa quantitativa, que envolve a “medição do grau” em que determinado aspecto se apresenta.

Como uma pesquisa qualitativa, adotou-se o estudo de caso, do tipo exploratório, e de corte transversal. Isso porque, para Yin (2001), o estudo de caso é um dos caminhos para a realização da pesquisa de ciência social. E, em geral, o estudo de caso é a estratégia adequada quando as questões "como" ou "por que" estão presentes, quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos da vida real. Foi exploratório, porque, segundo Mattar (1998), teve como objetivo ampliar o conhecimento sobre um determinado assunto. E de acordo com Yin (2001), foi de corte transversal, porque as entrevistas ocorreram em um único momento. Esta pesquisa foi realizada entre o dia 08 de abril de 2009 e 12 de junho de 2009.

Nesta pesquisa foi adotado o estudo de caso múltiplo. Isso porque existe a possibilidade de utilizar a replicação direta, dessa forma as conclusões obtidas através de dois casos é mais contundente do que as conclusões obtidas através de apenas um caso. Yin (2001) ainda afirma que o ideal é contar com, no mínimo, dois casos.

Portanto, para a realização desta pesquisa, foram selecionadas duas empresas, por conveniência, ambas do setor calçadista, localizadas no Vale do Rio dos Sinos, com mais de cinco anos de existência, voltadas para o mercado interno e externo, que não tem a gestão do conhecimento implementada em suas empresas, sendo uma de grande porte e outra, de médio porte. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2008), as empresas de médio porte são aquelas que têm entre 100 e 499 funcionários. E as de grande porte, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2008), são aquelas que têm mais de 500 funcionários. Essas foram chamadas de A e B para manter o sigilo das mesmas.

A escolha de empresas de médio e grande porte foi porque, em empresas de pequeno porte, era provável que não existisse uma estrutura que permitiria o estudo e o levantamento das facilidades e dificuldades para a implementação da gestão do conhecimento de forma completa. A unidade de análise desta pesquisa foi constituída pela empresa calçadista, pois o processo de Gestão do Conhecimento envolve toda a empresa.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa em um caso piloto porque, segundo Yin (2001), o estudo de caso piloto ajuda o investigador a refinar os seus procedimentos de coleta e registro de dados e dar-lhe-á a oportunidade para testar os procedimentos estabelecidos para essa finalidade. A condução de um estudo de caso piloto com todo o cuidado é de extrema importância, pois segundo (YIN, 2001), se se concluir com sucesso a condução do estudo piloto, a probabilidade de sucesso na condução do estudo de caso será elevada. O caso piloto desta pesquisa foi uma empresa selecionada por conveniência, de grande porte, isto porque ela tem 1000 funcionários, tem 29 anos de existência, atua no mercado interno e externo e está localizada em Lindolfo Collor, na região do Vale do Rio dos Sinos.

Outro instrumento que Yin (2001) sugere que seja utilizado visando a aumentar a confiabilidade da pesquisa é o protocolo. Esse deve possuir uma visão geral do estudo de caso, procedimentos, instrumento de coleta de dados e o guia para o relatório do estudo de caso. No Apêndice A encontra-se o protocolo desse estudo de caso múltiplo.

Baseado nessas definições, buscou-se criar um desenho de pesquisa que melhor representasse os passos que foram executados na realização desta pesquisa. Isso porque o desenho de pesquisa, de acordo com Luna (1998), é a estrutura que, embora complexa, é essencial ao bom desenvolvimento do trabalho científico. A definição do tipo de desenho

escolhido pressupõe uma série de decisões importantes, todas elas relacionadas com o objetivo da pesquisa.

Revisão da Literatura	1. Elaboração do Instrumento de Pesquisa
	2. Validação com os profissionais da Gestão do Conhecimento / Definição dos Documentos
	3. Caso piloto em empresa de grande porte, do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos. (Entrevista em profundidade)
	4. Pesquisa na Empresa A, de grande porte, do setor calçadista, localizada no Vale do Rio dos Sinos. (Entrevista em profundidade e análise de documentos)
	5. Pesquisa na Empresa B, de médio porte, do setor calçadista, localizada no Vale do Rio dos Sinos. (Entrevista em profundidade)
	6. Levantamento do número de entrevistados que apresentou facilidades e número de entrevistados que apresentou dificuldades nas empresas pesquisadas.
	7. Comparação dos resultados com o quadro dos <i>frameworks</i>
	8. Conclusões sobre quais são as dificuldades e facilidades que as empresas têm para estar implementando a gestão do conhecimento.

Figura 8: Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

A próxima seção traz o detalhamento dos procedimentos adotados para a coleta de dados.

4.2 COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2001), existem três princípios importantes que devem ser observados na realização de um estudo de caso. São eles:

- a) **várias fontes de evidências** – o pesquisador deve utilizar duas ou mais fontes de dados;
- b) **banco de dados para o estudo de caso** – o autor sugere reunir formalmente as evidências;
- c) **encadeamento das evidências** – o pesquisador deve preocupar-se em apresentar ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões.

Nesta pesquisa, esses três princípios foram observados, sendo considerados dois tipos de fontes de evidência. Além disso, as evidências foram reunidas em um banco de dados do estudo de caso e foi realizado um encadeamento entre as questões, os dados coletados e as conclusões.

Dessa forma, a coleta de dados desta pesquisa teve o uso de entrevistas em profundidade do tipo semi-estruturadas e análise de documentos. A análise de documentos foi feita baseada em planejamentos estratégicos, atas de reuniões, documentos utilizados como fontes de pesquisa que foram criados pelos próprios funcionários e análises de resultados da empresa. Esses documentos foram utilizados para que se pudesse complementar os resultados apresentados pelas entrevistas. Já a entrevista em profundidade foi escolhida porque, para Yin (2001) o instrumento mais importante em pesquisas qualitativas é a entrevista em profundidade, e nessa pesquisa foi semi-estruturada.

O roteiro dessa pesquisa foi elaborado com base na revisão de literatura referente a *frameworks* de implementação da Gestão do Conhecimento, e está no Apêndice B. Esse roteiro foi validado por dois profissionais com conhecimento no assunto Gestão do Conhecimento. As entrevistas foram realizadas de forma individual, pessoalmente, tendo uma duração em torno de 1h e 30 minutos cada uma. Todas foram também gravadas e transcritas.

Com relação ao caso piloto, as entrevistas foram feitas com o presidente da organização, o gestor de TI da empresa, a gestora de qualidade e a gestora de RH. Ainda, aleatoriamente, foram selecionados três gerentes de setor, estando entre eles um gerente de mercado interno e dois gerentes de produção.

Na Empresa A, foram entrevistadas as seguintes pessoas: o gerente de qualidade, a gerente de recursos humanos, a chefe da costura, o gerente de TI, o chefe do corte, o filho do diretor da organização que irá assumir o seu lugar brevemente e o chefe da montagem.

Dentre os entrevistados na Empresa B, estava o gerente de TI, a gerente de recursos humanos, o gerente de sapatos, o gerente de qualidade, o diretor e o gerente de bolsas.

A próxima seção apresenta os procedimentos que foram adotados para a análise dos dados.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com o Yin (2001), a análise dos dados é a atividade de examinar, categorizar, classificar, testar e recombinar as evidências. A partir disso, neste trabalho se utilizou a análise de conteúdo como instrumento de análise das entrevistas e dos documentos. Essa escolha se baseou em Moraes (1999), que afirma que a análise de conteúdo constitui-se de uma metodologia de pesquisa utilizada na descrição e interpretação de documentos e textos das mais diversas classes.

Através de descrições sistemáticas, a análise de conteúdo ajuda o pesquisador a reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão mais aprofundada destas. Segundo Krippendorff (1990 apud MORAES, 1999), em qualquer mensagem escrita, simultaneamente podem ser computadas letras, palavras e orações; podem ser categorizadas as frases, descrita a estrutura lógica das expressões, verificadas associações, denotações, conotações e também podem ser formuladas interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas.

As fontes para a análise de conteúdo podem constituir-se de quaisquer materiais oriundos da comunicação verbal ou não-verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos e outros. É preciso estar ciente, contudo, que o pesquisador obtém esse material em estado bruto. Logo, ele precisa receber um tratamento para facilitar o trabalho de interpretação.

Portanto, segundo Bardin (1977), para realizar essa análise de conteúdo, é necessário seguir alguns passos, como: preparação, unitarização, categorização, descrição, interpretação.

A preparação consiste em selecionar as amostras de informação a serem analisadas. Nesse momento é preciso decidir sobre quais amostras utilizar, na medida em que essas precisam ser condizentes aos objetivos da pesquisa e cobrir, de forma abrangente, o campo investigado. Por isso, nesse caso foram selecionadas as respostas mais completas dos entrevistados e os dados que complementassem estas respostas, a partir da análise dos documentos, para alcançar a conclusão.

Depois, é preciso se buscar a unitarização, que é composta por quatro etapas:

- a) é necessário reler cuidadosamente os materiais com a finalidade de definir as unidades de análise;
- b) é necessário ler novamente e identificar as unidades de análise. Ao se realizar tal tarefa, deve-se codificar cada unidade estabelecendo códigos adicionais, associados à codificação pré-existente;
- c) é preciso isolar cada uma das unidades de análise, ou seja, retirar o fragmento escolhido do texto integral para que se possa classificar tal fragmento. Isso deve ser feito reescrevendo-os, de modo a ficarem individualizados e isolados. Casos duvidosos devem ser re-elaborados para que possam ser compreendidos fora do contexto original em que se encontravam;
- d) é preciso definir unidades de contexto. Essas são unidades maiores que as de análise e geralmente irão conter várias dessas. Trata-se do contexto mais amplo de uma parcela do documento do qual foi extraído o fragmento. As unidades de contexto são importantes para que se possa retornar ao material de forma integral e analisar, quando necessário, o contexto no qual estava inserido um determinado fragmento.

Nesse caso, para unitarizar os dados referentes às duas empresas, seguiram-se os passos acima, analisando os resultados apresentados por cada uma e, posteriormente, compararam-se os dados das duas empresas, buscando respostas comuns e divergentes, que puderam auxiliar num melhor quadro comparativo.

Por sua vez, a categorização consiste em agrupar dados de acordo com a similitude que apresentam. Os critérios dessa semelhança podem ser semânticos, o que origina categorias temáticas, sintáticos, definindo as categorias a partir de verbos, adjetivos, substantivos e outros. Mas também podem se fundamentar em critérios léxicos ou ainda no

referencial teórico, contudo, que apenas se opte por um único critério. Já nessa pesquisa, as categorias foram pré-definidas a partir do referencial teórico.

Por fim, nessa pesquisa foi feita a descrição de todos os aspectos observados que foram mais relevantes, e então, somente após a execução dessa atividade de forma minuciosa, foi que se passou para a interpretação de todos os resultados, que permitiram tirar as conclusões da pesquisa realizada.

Para se obter as conclusões, primeiramente, os casos foram analisados separadamente, buscando-se evidenciar todas as dificuldades e facilidades apresentadas pelos mesmos, assim como características marcantes de cada organização. Depois eles foram comparados juntamente com o caso piloto, com intuito de se encontrar pontos comuns e pontos de divergência entre eles que pudessem ajudar na formulação das conclusões dessa pesquisa.

O caso piloto fez parte desta comparação em virtude de que a pesquisa não sofreu nenhuma alteração após ter sido aplicada, o que não impede de que faça parte das análises e das conclusões da pesquisa. Mas, juntando os dados do caso piloto, torna-se a pesquisa assim, mais interessante, com uma maior base de dados, mostrando dessa forma a realidade de um maior número de organizações, o que reforça mais as conclusões.

5 ANÁLISES DA PESQUISA

Este capítulo apresenta as análises da pesquisa, o qual está estruturado da seguinte maneira: seção 5.1, Caso Piloto; seção 5.2, Empresa A; seção 5.3, Empresa B e seção 5.4, comparativo entre as Empresas A, B e caso piloto.

5.1 CASO PILOTO

A empresa onde foi realizado o caso piloto é uma empresa calçadista que já tem 29 anos de existência, localiza-se no município de Lindolfo Collor, trabalha para o mercado interno e externo e é uma empresa de grande porte, pois tem 1000 funcionários. Ela é uma empresa familiar, que tem filial em Criciuma, também no Rio Grande do Sul, e em Alagoinhas, na Bahia.

Os seus funcionários são em sua maioria mulheres. Isso porque, quando foi concebida pelo patriarca, ele queria ocupar as mulheres da região já que os homens já tinham trabalho no curtume, que também pertence à mesma família. Ela possui quatro prédios industriais que totalizam 12.800 m² de área construída.

Nesta empresa que serviu de caso piloto se realizaram-se entrevistas com dois gerentes de produção, a gestora de qualidade, gestora de recursos humanos e o gerente de mercado interno. Ainda foi realizada uma entrevista com o presidente da empresa, que é um dos filhos do patriarca e o gestor de tecnologia da informação. Como fontes de pesquisa, utilizaram-se apenas as entrevistas feitas nesse caso piloto, porque a empresa não possuía nenhum documento que auxiliasse nessa pesquisa.

Para começar as entrevistas, foi perguntado a todos o que entendiam por sobre **conhecimento**, pode-se dizer que todos os entrevistados apresentaram ideias que condizem com o conceito. Como exemplo, poder-se-ia citar: a entrevistada B - "*Conhecimento é aquilo que já se tem acumulado*"; a entrevistada E - "*Conhecimento é uma troca*"; e entrevistado C - "*Conhecimento vem com longo tempo. É um conjunto de coisas*". Quando se compara estas respostas com o conceito apresentado por Davenport e Prusak (1998), em que eles dizem que conhecimento é a informação transformada pelo ser humano através da comparação, e

posterior conversão em conhecimento, vê-se que realmente eles entendem bem o que é conhecimento.

A partir do que foi descrito acima com relação a conhecimento, montou-se o quadro a seguir.

Conhecimento	
Entrevistados	Conhecimento
A	Conhece o conceito
B	
C	
D	
E	
F	
G	

Quadro 4: Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Depois foi perguntado a eles o que entendiam por **gestão do conhecimento**, e as repostas apresentadas pelos entrevistados mostraram que eles não conheciam o assunto, pois nenhuma das repostas se aproximou da teoria. Como exemplos de repostas, pode-se citar o entrevistado A - "*Gestão do conhecimento não é só utilizar o conhecimento, é mais amplo, a saber, como passar o conhecimento, principalmente, à área de liderança. Se não fosse assim, não seria necessária a liderança*"; o entrevistado C - "*Pesquisa, avaliar, olhar*"; e o entrevistado G - "*É difícil conhecer as pessoas, seus limites. Através de metas. O conhecimento não é bem gerenciado*".

Ao se comparar as repostas com a teoria, ver-se-á que a conclusão inicial está correta, pois nenhuma das repostas apresentadas se encaixa ou se aproxima do conceito. De acordo com Terra (2001), a gestão do conhecimento pode ser conceituada da seguinte forma: gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem, quando necessitem e onde necessitem. Ou seja, a gestão do conhecimento busca tirar a responsabilidade dos líderes, de serem somente eles os transmissores de conhecimento, mas sim, toda a empresa deve criar e transmitir conhecimento.

A partir do que foi descrito sobre gestão do conhecimento, montou-se o quadro a seguir.

Gestão do Conhecimento	
Entrevistado	Gestão do Conhecimento
A	Não conhece o conceito
B	
C	
D	
E	
F	
G	

Quadro 5: Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Como próxima pergunta, eles foram questionados **sobre se sabiam como e onde o conhecimento se desenvolvia dentro da organização**, e de todas as respostas a que melhor descreve a forma e onde o conhecimento se desenvolve na organização foi a do entrevistado D, quando ele disse o seguinte - *“A geração do conhecimento começa com uma reunião de apresentação do modelo de calçado. Cada área contribui com o seu conhecimento, e caso este modelo já tenha sido feito em outro momento, cada área traz quais foram os erros que já ocorreram e acertos, quais foram os ganhos e perdas que este modelo já deu, para que nada que não deu certo seja repetido. E depois isso é repassado aos demais colaboradores, também através de reuniões”*.

Com relação às demais respostas, nenhuma delas é tão detalhada, mas todos falam de uma maneira ou de outra que o conhecimento nasce no projeto de um modelo de calçado, no setor de *designer* e engenharia, mas todos os setores participam do desenvolvimento, cada um com o seu conhecimento. Mas o que se percebe é que o conhecimento para os entrevistados é gerado somente no início do processo, diferente do que está descrito na teoria, nos *frameworks*, pelos quais o conhecimento tem de ser criado durante todo o processo.

A partir do que foi explanado, montou-se o quadro a seguir.

Onde e Como o Conhecimento se desenvolve	
Entrevistados	Onde e Como o Conhecimento se desenvolve
A	Conhecimento é gerado somente no início do processo, diferente da teoria.
B	
C	
D	
E	
F	
G	

Quadro 6: Como e Onde o Conhecimento se desenvolve

Fonte: Elaborado pela autora

Ao serem questionados **sobre a existência de mapeamento do conhecimento com o objetivo de criar bancos de dados**, quatro pessoas, dentre elas a entrevistada B, o entrevistado D, o entrevistado G e o entrevistado C disseram não mapear. Já o entrevistado A e o entrevistado F disseram que a empresa já mapeava criando banco de dados, que eles já tinham um, só que esse banco de dados é composto por informações. A entrevistada E disse que o mapeamento era feito por atas de reunião, e o entrevistado F disse que o conhecimento era mapeado por planilhas de produção. As respostas ficaram divididas.

Com base nas respostas apresentadas com relação ao mapeamento do conhecimento, pode-se concluir que a empresa não faz o mapeamento do conhecimento existente, o que tornaria mais difícil a implementação da gestão do conhecimento, já que a criação de banco de dados com o conhecimento existente é essencial para que se possa ter acesso ao conhecimento disponível na organização de uma maneira mais dinâmica. O conhecimento, sendo guardado em planilhas, dificulta o acesso de todos, acabando por ficar dentro do setor onde foi gerado mesmo.

As respostas anteriores serviram de base para se construir o quadro a seguir.

Mapeamento do Conhecimento	
Entrevistados	Mapeamento do Conhecimento
A	Mapeamos formando banco de dados.
B	Não fazemos mapeamento do conhecimento.
C	
D	
E	Mapeamos por atas de reuniões.
F	Mapeamos por planilhas de produção.
G	Não fazemos mapeamento do conhecimento.

Quadro 7: Mapeamento do Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Dentro dos aspectos que as empresas precisam considerar para conseguirem implementar a gestão do conhecimento, estão os seguintes, sobre os quais os entrevistados foram questionados, que são: processo, estratégia, sistemas de informação, suporte de liderança, capital humano, sistemas de recompensas, cultura, comunicação, treinamento e estrutura.

Com relação ao **processo**, a entrevistada B, o entrevistado C, o entrevistado D, a entrevistada E, o entrevistado A e o entrevistado F disseram que “o processo de criação do conhecimento começa com o pedido do cliente, depois é realizada uma reunião quando são definidos os pontos principais com relação a esse pedido, aí o setor de modelagem desenvolve um projeto com base nesses pontos, que é passado para o setor de corte, depois

costura e por fim, acabamento. Tudo isso é transmitido via sistema de informação e também nas reuniões”. Como se pode perceber, a empresa apresenta um processo, pois, segundo Harrington (1991 apud GONÇALVES, 2000), processo seria qualquer atividade que toma uma entrada, adiciona algum valor e gera uma saída. Esse também é o objetivo da gestão do conhecimento, ou seja, captura-se o conhecimento, adiciona-se um valor e depois devolve-se ao ambiente. Só que o processo da empresa não visa à geração de conhecimento, ele apenas é um processo de transferência de informações.

Já a resposta apresentada pelo entrevistado G revela que ele conhece pouco do significado de processo, pois ele diz que - *“O processo está na cabeça das pessoas, ele não é gerenciado. Tudo é normatizado, pois as pessoas que aqui trabalham têm de deixar no sistema o que sabem. Isto não deixa de ser um banco de dados, porque um dia a pessoa está, outro não”*.

A partir do que foi apresentado montou-se o quadro a seguir.

Processo	
Entrevistados	Processo
A	Disse que tem um processo que inicia com o pedido do cliente. Transferem apenas informações.
B	
C	
D	
E	
F	
G	Conhece pouco o conceito de processo.

Quadro 8: Processo

Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados sobre os pontos que facilitariam e que dificultariam a implementação da gestão do conhecimento com relação ao processo, as respostas apresentadas estão descritas no quadro a seguir.

Processo		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Baixo grau de instrução do capital humano	A	Não vê facilidade
Falta de preparo das chefias	B	Liberdade de interação entre chefe e colaborador
Não vê dificuldade	C	O registro de erros e acertos
	D	Registro de modelos anteriores
Sistema de informática devido ao baixo grau de instrução dos colaboradores	E	Não vê facilidade
Dificuldade com as ferramentas (software e hardware)	F	O sistema onde se registra informações
Falta de treinamento As pessoas por estarem disciplinadas a trabalharem no sistema	G	O banco de dados de informações que a empresa já possui

Quadro 9: Dificuldades e Facilidades em Processo

Fonte: Elaborado pela autora

Dos pontos de dificuldade apresentados pelos entrevistados, o mais relevante foi o baixo grau de instrução dos colaboradores e da gerência. Esse baixo grau de escolaridade gera dificuldade com relação à tecnologia da informação e, por consequência, gera dificuldade no processo. Isso porque, de acordo com Zuboff (1994), para se informatizar uma organização, é necessário que as empresas se foquem em buscar pessoas mais capacitadas, de forma que a divisão do trabalho fique diferente da herdada da administração científica, onde o saber fazer é que era importante. E não é o que eles têm feito, pois os seus colaboradores têm baixo grau de instrução. Logo, eles terão mais dificuldade em relação à tecnologia da informação e, por consequência, em processo, uma vez que, o processo em gestão do conhecimento necessita da tecnologia da informação para ocorrer de uma forma dinâmica e eficiente.

Outro ponto que esta organização apresentou que dificultaria a implementação da gestão do conhecimento foi a falta de preparo das chefias. Isso porque as chefias, por serem também formadas por pessoas com baixo grau de instrução, acabam por ter mais dificuldade para saber como utilizar um sistema de informação, e até mesmo como chefiar um grupo grande de pessoas, conseguindo atingir metas e prazos. Essa dificuldade que eles terão de enfrentar se explica na teoria que, conforme Bolgar (2007), diz que é necessário diminuir as atividades irracionais, o trabalho burocrático, inútil e utilizar mais o que as pessoas sabem.

Para isso, as chefias precisam reunir o maior número de talentos possível através de ensino ou concentração. Como as próprias chefias não têm o conhecimento, torna-se mais difícil que eles tenham capacidade para reunir as pessoas com o maior conhecimento, sendo, portanto, as mais capacitadas.

Um ponto que facilitaria é o registro de erros e acertos e de modelos anteriores, que eles têm em fichas de produção, mas, desde que transferido para um banco de dados. Isso porque, daí sim ele permitiria que todos os colaboradores pudessem ter acesso quando precisassem e onde precisassem. Como se afirma através da teoria, Zuboff (1994) diz que sistemas de gestão do conhecimento permitem uma visão geral da empresa, ao mesmo tempo em que automatizam algumas atividades que os seres humanos executavam. Por isso, ter os erros e acertos dentro do sistema permitirá que se tenha uma visão geral de como anda a organização e em que pontos ela tem mais erros ou mais acertos.

A liberdade de interação entre chefe e funcionário também é um outro ponto que facilitaria, pois é preciso que as pessoas tenham uma boa relação. Agora, o banco de dados facilitaria, conforme a resposta do entrevistado G e do entrevistado F, apenas se ele fosse um banco de dados de conhecimento e não de informação.

Com relação à **estratégia**, o entrevistado F, o entrevistado A, o entrevistado D, o entrevistado C, o entrevistado G e a entrevistada B caracterizaram-na como sendo uma estratégia focada no cliente, na qualidade e, principalmente, na redução de custos, sem se preocupar com a geração de conhecimento. De acordo com Hernandez Peres Jr., Oliveira e Costa (1999), a estratégia é um processo através do qual os gerentes projetam a empresa para os próximos três a cinco anos, em relação a metas de lucro, vendas, produção, crescimento e de contratação de pessoas. Dentro da empresa, a gestão do conhecimento precisa estar alinhada com esta estratégia. A estratégia da empresa calçadista é focada em custo, o que torna mais fácil a implementação da gestão do conhecimento, pois esse modo de gestão busca, através da interligação de todo o processo, a redução de custo. Quando eles dizem que a estratégia também está focada no cliente, aí a gestão do conhecimento se encaixa também, pois ela pode trazer, de uma maneira mais rápida, essas informações sobre os desejos dos clientes.

A entrevistada E cita uma dificuldade, pois ela diz que - “*A estratégia é a direção quem faz. Eles não permitem opinar. Vem de cima para baixo*”. Essa resposta vai contra a ideia de que a estratégia é um processo que os gestores decidem, ou seja, isso inclui esta

gestora de recursos humanos. Por isso, permite-se concluir que realmente essa empresa tem um modo de gestão tradicional, em que o diretor manda e os demais devem apenas acatar. Só que hoje, torna-se mais difícil que os colaboradores assumam as responsabilidades por essa estratégia, caso ela não dê certo, pois eles não têm participação nenhuma nas decisões.

Com base no que foi respondido anteriormente, montou-se o quadro a seguir.

Estratégia	
Entrevistados	Estratégia
A	Estratégia focada no cliente, qualidade e custos.
B	
C	
D	
E	Modo de gestão tradicional, em que o presidente manda e os demais devem acatar.
F	Estratégia focada no cliente, qualidade e custos.
G	

Quadro 10: Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades e facilidades apresentadas pela empresa com relação à estratégia na implementação da gestão do conhecimento, tem-se os seguintes dados, conforme quadro a seguir.

Estratégia		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê dificuldade	A	Não respondeu
Falta de estudo	B	Abertura das pessoas
Não vê dificuldade	C	O modo que está elaborado
	D	Estratégia com retorno rápido e poucos erros
Colaboradores não participam da elaboração da estratégia	E	Não respondeu
Tem uma estratégia voltada a mínimo custo	F	Olhar para o cliente
Falta de conhecimento do cliente	G	Mais conhecimento, menos desperdício e menor custo.

Quadro 11: Dificuldades e Facilidades em Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora

Como dificuldade para implementar uma estratégia voltada à gestão do conhecimento, eles apontaram a falta de estudo que dificultaria a execução, já que se precisa de pessoas capacitadas para se implementar a gestão do conhecimento. Por isso, para se implementar a gestão do conhecimento, segundo Terra (2005b), é preciso que se busque pessoas inteligentes, com experiência, conhecimento sobre a área de atuação. Além disso, essas pessoas precisam estar dispostas a criarem novos conhecimentos coletivamente e a fazerem parte de fluxos criativos, inovadores e produtivos.

Outro ponto que dificultaria é que a estratégia é deliberada pela gerência, sem que os colaboradores possam opinar além do que o seu cargo permite. Isso mostra que há uma dificuldade em se aceitar o compartilhamento de conhecimento. E não há recursos para investir numa mudança no modo de gestão, que já se constitui em outra dificuldade. E a falta de conhecimento do cliente não permite que eles agreguem valor, pois não sabem o que o cliente valoriza, assim não sabem o que pesquisar, o que desenvolver.

Com relação aos pontos positivos, a empresa já está empregando pontos relevantes e que facilitam a implementação da gestão do conhecimento, que são: a abertura das pessoas; poucos erros; um retorno rápido; menor custo, em virtude do conhecimento. O que a gestão do conhecimento busca é justamente isto, reduzir o custo nas empresas, diminuir os erros, dar um retorno rápido ao empresário, sendo que, para que isso ocorra, as pessoas precisam estar abertas às novas ideias e novos conhecimentos, como aqui nesta organização.

Quando se fala em **sistema de informações**, a entrevistada B, a entrevistada E, o entrevistado G, o entrevistado C, o entrevistado D, o entrevistado A e o entrevistado F disseram possuírem um sistema muito bom, completo, que liga todos os setores da empresa. Esse sistema é composto também por um banco de dados, onde ficam gravadas todas as informações que permeiam a organização. O fato de ter um sistema de informação que interliga todos é um ponto positivo na hora de desenvolver um modo de gestão voltado ao conhecimento, pois o sistema interligado facilita que o conhecimento seja compartilhado entre as pessoas e também ajuda a disseminar o que foi criado de novo aos demais. Mas o fato de terem um banco de dados que apenas tem informações gravadas dificultaria e teria de ser mudado para conhecimento. Essa conclusão se baseia na teoria, porque, segundo Davenport (1997 apud ALAVI; LEIDNER, 1999), o desafio das empresas hoje é investir em novas tecnologias, pois senão elas não conseguem se desenvolver dentro do processo de criar novos conhecimentos. Capturar e transferir o conhecimento de uma maneira rápida precisa de sistemas de informação potentes e capazes, e ainda, as pessoas precisam participar efetivamente deste processo. Logo, essa empresa terá mais dificuldades em relação a isso, pois o seu banco de dados armazena apenas informações, não que ele não seja capaz de armazenar conhecimento, mas porque as pessoas não estão preparadas para colocarem conhecimentos nele, devido ao seu baixo grau de instrução.

A partir do que foi explanado, montou-se o quadro a seguir.

Sistemas de Informação	
Entrevistados	Sistemas de Informação
A	Tem um sistema de informação que interliga toda a empresa e possui um banco de dados de informações.
B	
C	
D	
E	
F	
G	

Quadro 12: Sistemas de Informação

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades e facilidades apresentadas pelos entrevistados para a implementação da gestão do conhecimento, sob o tópico sistemas de informação, as respostas apresentadas são as descritas no quadro a seguir.

Sistemas de Informação		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê dificuldade	A	O sistema de informação que a empresa tem é positivo. Procura-se utilizar todas as informações da fábrica
Falta estudo, instrução.	B	O sistema engloba todas as áreas
Não vê dificuldade	C	O sistema, como está, facilita
	D	Com o sistema se tem a produção de hora em hora
	E	O sistema permite trocas de conhecimento via <i>e-mail</i> e <i>intranet</i> .
Não respondeu	F	Não pode avaliar no momento
	G	Os funcionários recebem treinamento, e atualização do sistema é permanente.

Quadro 13: Facilidades e Dificuldades em Sistemas de Informação

Fonte: Elaborado pela autora

Com base na teoria e no quadro, como facilidade apresentada pela empresa, encontra-se o banco de dados com um sistema que interliga toda a empresa. Esse banco de dados facilitaria, se ele fosse um banco de conhecimento e não de informações, isso porque, de acordo com Alavi e Leidner (1999), os sistemas de gestão do conhecimento não são diferentes dos sistemas de informação. Eles têm como foco facilitar e melhorar o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas e de darem suporte aos processos de gestão. Logo, para os sistemas de gestão do conhecimento dar suporte aos processos de gestão, eles precisam que o banco de dados tenha conhecimentos, como comparativos de vendas e produção, comparativo de erros e acertos.

Tudo isso se justifica, uma vez que a empresa apresenta um baixo grau de instrução, porque ela não investe em treinamento, buscando desenvolver este funcionário. Logo, ela, para implementar a gestão do conhecimento, teria que primeiramente investir mais no capital

humano ou contratar pessoas mais capacitadas e depois investir em um sistema que permitisse a troca de conhecimento.

Como pontos que facilitariam, eles apontaram o sistema de informação que interliga toda a organização. Realmente, o fato de eles possuírem um sistema que interliga toda a organização facilitaria. Além disso, eles trocam conhecimento através de *e-mail* e *intranet*, que é um meio mais simples de realizar esse processo, mas que também facilitaria a implementação da gestão do conhecimento. Isso porque, segundo Alavi e Leidner (1999), dentre os sistemas e tecnologias que existem e que facilitam o compartilhamento do conhecimento, encontra-se a *intranet*.

Outro ponto que facilitaria a implementação da gestão do conhecimento é, segundo o entrevistado G, o fato de eles darem treinamento em relação a sistemas de informação e manterem o sistema sempre atualizado. Segundo Borges-Andrade e Abdad (1996 apud BORGES-ANDRADE, 2002), o treinamento possibilita a superação das deficiências, a preparação para novas funções e a adaptação a novas tecnologias. Logo, ele é um investimento que as empresas fazem e que sempre traz retorno, uma vez que as pessoas se desenvolvem, tornando-se capazes de realizarem novas atividades antes não realizadas.

Já o **suporte da liderança** nessa empresa existe, porque, segundo a entrevistada E, o entrevistado G, o entrevistado C, o entrevistado D e o entrevistado F, a direção apoia sempre os projetos novos, quando eles são viáveis e trarão retornos para a organização. Esse apoio dado pela direção é muito importante para a implementação da gestão do conhecimento. Esse apoio ocorre tanto em relação a recursos financeiros, quanto a incentivo psicológico. Segundo a teoria, o suporte da liderança deve ser moral e financeiro, podendo ser feito de várias formas. Dentre as diversas formas, têm-se a de criar centros de armazenamento de conhecimento, com os quais os colaboradores contribuem, no entanto também os utilizam quando necessário. Ou então o gestor deve focar-se nas principais competências, principal capacidade que a organização tem e que se destaca como uma vantagem sua (LIEBOWITZ, 1999).

Já as respostas apresentadas pelo entrevistado A e pela entrevistada B divergem um pouco das respostas anteriores. Isso porque, segundo o entrevistado A, a empresa gera muito emprego, assegura a sobrevivência do calçado e transmite o conhecimento. De todos esses pontos que ele levantou, o único que se encaixaria na teoria seria o de transmitir o conhecimento, que seria um apoio a ser dado pela liderança.

Com relação à resposta apresentada pela entrevistada B, ela diz que o suporte da liderança seria uma reunião com a direção, na qual se olha a empresa a partir de resultados, e a empresa promove treinamentos uma vez ao ano. O que se pode concluir a partir da resposta apresentada é que reunião com a direção não seria um suporte, e sim algo necessário para se discutir um projeto. E promover treinamentos uma vez ao ano também é imprescindível para o desenvolvimento da organização.

A partir do que foi explanado montou-se o quadro a seguir.

Suporte da Liderança	
Entrevistados	Suporte da Liderança
A	A empresa gera emprego, assegura sobrevivência do calçado e transmite conhecimento.
B	O suporte é uma reunião com a direção, onde se olha à empresa a partir dos resultados.
C	A direção apoia os projetos quando viáveis e quando trarão retorno para a empresa.
D	
E	
F	
G	

Quadro 14: Suporte da Liderança

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos pontos de dificuldade e facilidade na implementação da gestão do conhecimento, sob o aspecto suporte da liderança, tem-se as seguintes respostas a seguir.

Suporte da Liderança		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Falta incentivo do governo	A	Geram muitos empregos e lutam para assegurar a sobrevivência do calçado
Não vê dificuldade	B	O apoio para implementar novos projetos
	C	Bom relacionamento entre chefe e colaborador Todo mundo está junto
	D	Suporte democrático
Com relação a treinamento, cujo retorno demora.	E	O apoio dado pelos líderes
Não vê dificuldade	F	Troca de ideias Bom relacionamento entre chefe e colaborador
Não respondeu	G	Tem apoio sempre, se viável.

Quadro 15: Facilidades e Dificuldades em Suporte da Liderança

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da teoria, em comparação com as respostas dadas sobre as facilidades para se implementar a gestão do conhecimento, pode-se concluir: esta empresa tem um apoio da diretoria para projetos que sejam viáveis, ou seja, que se encaixem na estratégia da organização, que foquem nas suas principais competências, por exemplo, produzir calçado

feminino. O que se percebe é que nesse ponto eles teriam mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento, uma vez que, segundo Jarrar (2002), a transferência do conhecimento só ocorre efetivamente quando o líder encontra-se presente, o que acontece nessa empresa no dia-a-dia.

Com relação aos pontos negativos, a entrevistada B, o entrevistado C, o entrevistado D, o entrevistado F, ou seja, a maioria disse não haver nenhum ponto na empresa que dificultaria a implementação da gestão do conhecimento. Isso é provado no parágrafo anterior, em que se afirma que os colaboradores têm total apoio em projetos de interesse da organização. Logo, seria mais fácil implementar a gestão do conhecimento em relação a este tópico.

Os dois únicos entrevistados que apontaram dificuldades foram o entrevistado A, que disse que falta incentivo do governo para que as empresas calçadistas possam realizar mais projetos de melhoria, e a entrevistada E, que disse que, com relação a treinamento, o apoio da direção é menor, devido à demora no retorno para a organização. Esse aspecto dificultaria a implementação da gestão do conhecimento, uma vez que, segundo Jarrar (2002), para se desenvolver a capacidade intelectual dos colaboradores, é preciso se utilizar de técnicas, como treinamento, cursos, palestras.

Outro ponto sobre o qual eles foram questionados foi o **capital humano**. Com relação a isso, o entrevistado F e o entrevistado G disseram que eles valorizam o conhecimento e o perfil, tendo peso meio a meio. Já a entrevistada B, o entrevistado A, o entrevistado D, o entrevistado C e a entrevistada E disseram que a seleção da mão-de-obra para o chão de fábrica no setor calçadista exige o mínimo necessário, que é experiência, tempo de empresa, grau de escolaridade baixo, frequência, habilidade, estar residindo próximo à empresa, ter bom relacionamento com as pessoas; e para o setor administrativo é valorizado experiência e conhecimento.

Ao analisar a teoria, ver-se-á que nem todos os pontos valorizados são os mais apropriados para se implementar a gestão do conhecimento, pois, segundo Teixeira Filho (2001), com as mudanças nos modos de gestão, as empresas passaram a se preocupar mais com o que sabem e com o que precisam saber. Principalmente, em virtude do crescimento do uso do modo de gestão voltado à gestão do conhecimento, elas passaram a ver o conhecimento como um ativo potencial. No entanto, o conhecimento talvez ainda não seja por

essa empresa, tão valorizado no chão de fábrica, sendo-o apenas na administração, o que dificultaria o processo.

Com base no que foi apresentado, construiu-se o quadro a seguir.

Capital Humano	
Entrevistados	Capital Humano
A	Para o chão de fábrica, o setor calçadista exige o mínimo necessário: experiência, tempo de empresa, mínimo nível de instrução, habilidade, frequência. E para o setor administrativo é valorizado experiência e conhecimento.
B	
C	
D	
E	
F	
G	Valoriza-se perfil e conhecimento, meio a meio.

Quadro 16: Capital Humano

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades e facilidades para se implementar a gestão do conhecimento, sob o aspecto do capital humano, os entrevistados apresentaram as respostas a seguir.

Capital Humano		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Método de seleção ruim (entrevista, perfil psicóloga)	A	Não vê facilidade
A não exigência de um maior grau de instrução	B	
Formar esta grande quantidade de pessoas com os pontos positivos	C	As qualidades já exigidas
Mudanças de atitude	D	Entrevista com a psicóloga para avaliar o perfil
Pessoas certas e dispostas a compartilharem conhecimento	E	Valorização de conhecimento e experiência em cargos da administração
O número de colaboradores no setor de TI	F	Não vê facilidade
Falta iniciativa para buscar novos conhecimentos	G	Não respondeu

Quadro 17: Facilidades e Dificuldades em Capital Humano

Fonte: Elaborado pela autora a

Com base na teoria e nas respostas dos entrevistados, pode-se concluir que esta organização teria muita mais dificuldade para implementar a gestão do conhecimento, porque todos os entrevistados apresentaram alguma dificuldade. O entrevistado A disse que o método de seleção é ruim; a entrevistada B disse que o baixo grau de instrução dificultaria; o entrevistado D falou sobre as mudanças de atitudes que ocorrem, com o tempo, por parte do colaborador; a entrevistada E citou a dificuldade de se encontrar pessoas dispostas a compartilharem conhecimento, e o entrevistado G disse que falta iniciativa para buscarem novos conhecimentos.

Analisando as respostas em comparação com a teoria de Jarrar (2002), a criação e o desenvolvimento do conhecimento somente ocorrem com a intensificação dos treinamentos dos novos e antigos colaboradores, para que se desenvolvam mais. E as novas contratações devem buscar sempre pessoas com um maior nível intelectual, inteligentes, dispostas a trocarem conhecimentos e flexíveis. A partir disso, pode-se concluir que não é o que acontece nessa empresa, porque as pessoas contratadas têm baixo grau de instrução, não buscam novos conhecimentos e não estão dispostas a trocarem conhecimentos. Talvez fosse necessário mudar o método de seleção, como apontou o entrevistado A.

Além disso, a entrevistada B, o entrevistado F e o entrevistado A disseram não existir nenhum ponto positivo e, como são setores importantes para a gestão do conhecimento, isso prova que é como eles disseram: as pessoas quando selecionadas não estão sendo exigidas quanto a grau de instrução, pois a deficiência se encontra no método de seleção. No entanto nos setores da administração, segundo a entrevistada E, eles valorizam o conhecimento e a experiência, o que é um ponto muito positivo e que deveria ser estendido para toda a organização.

A avaliação com a psicóloga, no momento da seleção, é um ponto positivo como o entrevistado D apontou, porque ela avalia o perfil e possibilita ver se o colaborador está disposto a realizar trocas de conhecimento dentro da organização, se é uma pessoa participativa. Enfim, esse seria um ponto que facilitaria a implementação da gestão do conhecimento. Mas como falta mão-de-obra para a fábrica, ele talvez não esteja sendo tão bem aplicado como na seleção da mão-de-obra para a administração.

Quando se fala em **sistema de recompensas**, todas as respostas apresentadas pelos entrevistados dessa empresa foram de que não existe um sistema de recompensas. Há apenas o pagamento do salário no final do mês, alimentação e médico. Mas, segundo eles, existia uma recompensa que era dada aos mais antigos, há anos atrás, e que, com a crise que o calçado vem vivendo ao longo dos anos, isso foi cortado. Segundo eles, essa falta de recompensa dificultaria a implementação da gestão do conhecimento, pois se tornam mais instáveis no emprego, uma vez que ficam desmotivadas e os incentivos do governo são mais atraentes.

O fato de o sistema de recompensas ser importante num modelo de gestão do conhecimento se mostra na teoria pois, de acordo com Liebowitz (1999), é importante a empresa ter um sistema de recompensas, que recompense aquele colaborador que mais

contribuiu com novos conhecimentos de modo espontâneo. Como sugestões de incentivos, o autor cita que podem ser milhas de viagem ou então prêmios monetários mesmo. Para se implementar a gestão do conhecimento nessa organização, o diretor teria de dar algum incentivo para aqueles colaboradores que mais trouxessem conhecimentos novos.

Com base no que os entrevistados apresentaram, montou-se o quadro a seguir.

Sistema de Recompensas	
Entrevistados	Sistema de Recompensas
A	Não existe.
B	
C	
D	
E	
F	
G	

Quadro 18: Sistema de Recompensas

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à **cultura**, o entrevistado A, o entrevistado F e o entrevistado G, disse que a empresa tem uma cultura aberta (aberta para troca de ideias, sem barreira hierárquica, aceita outras opiniões), aceita novas ideias, tudo que vai ser mudado é antes discutido, escutando a opinião dos demais. De acordo com o entrevistado C, valoriza-se muito o trabalho, em virtude de as pessoas que ali trabalham serem do interior do estado. Já segundo o entrevistado D, a cultura é transparente, pois tudo que é decidido é divulgado a todos. E de acordo com a entrevistada E, ao mesmo tempo, que há trocas, é uma cultura patriarcal, em que algumas coisas o presidente ainda determina enviando as ideias de cima para baixo. Segundo a entrevistada B, é uma cultura de muita troca entre as pessoas.

Como já foi comentado anteriormente, essa empresa é composta por colaboradores dispostos a realizar trocas de conhecimento. Mesmo que tenham um baixo grau de instrução, esse conhecimento é trocado entre eles em conversas e reuniões. Isso mostra que, com relação à cultura, eles teriam mais facilidade para implementar a troca de conhecimentos, que é esta necessidade que eles já têm, apesar de ainda não terem um sistema de informação implantado que permita a troca de conhecimentos. Como se mostra na teoria, para que a cultura voltada à gestão do conhecimento se desenvolva dentro da organização, é preciso unir um sistema de informação ao compartilhamento do conhecimento, pois isso facilita o processo. E é preciso que os colaboradores sintam a necessidade de compartilharem conhecimento, por isso, esse processo de compartilhamento precisa fazer parte da cultura da empresa (JARRAR, 2002).

Com base no que foi apresentado, construiu-se o quadro a seguir.

Cultura	
Entrevistados	Cultura
A	A empresa tem uma cultura aberta, aceita novas ideias e sempre escuta a opinião dos demais antes das mudanças.
B	É uma cultura de muita troca entre as pessoas.
C	Aqui na empresa se valoriza muito o trabalho.
D	A cultura é transparente.
E	É uma cultura patriarcal, onde algumas coisas ainda são determinadas de cima para baixo.
F	A empresa tem uma cultura aberta, aceita novas ideias e sempre escuta a opinião dos demais antes das mudanças.
G	

Quadro 19: Cultura**Fonte:** Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades e facilidades de estar implementando a gestão do conhecimento, sob o aspecto da cultura, as respostas apresentadas estão descritas no quadro a seguir.

Cultura		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê dificuldade	A	A cultura aberta, mas até certo ponto, o que é bem administrado na organização.
A falta de conhecimento, estudo dos colaboradores.	B	Um ajuda o outro
Tem dificuldade com as pessoas que criam barreiras à mudança	C	Há abertura das pessoas para tudo
A dificuldade de algumas pessoas se encaixarem na cultura	D	A cultura é bem transparente
A mudança de cultura é difícil, devido ao baixo grau de instrução. Cultura tradicional	E	Não vê facilidade
A dificuldade é a troca de funções	F	Todos estão adaptados à cultura
Cultura do “dono”	G	Cultura é mais aberta, mais democrática, tendo uma relação boa com clientes e fornecedores.

Quadro 20: Facilidades e Dificuldades em Cultura**Fonte:** Elaborado pela autora

Como pontos de dificuldade, eles apontaram novamente o grau de instrução, a dificuldade de as pessoas aceitarem as mudanças e a dificuldade de algumas pessoas se encaixarem à cultura da empresa. Todas essas dificuldades se encaixam na teoria como pontos que dificultariam a implementação da gestão do conhecimento, não só na cultura, mas em outros tópicos também. Como se pode ver nos autores Gore e Gore (1999), que dizem que um dos itens importantes para se implementar a gestão do conhecimento é o compartilhamento do conhecimento fazer parte da cultura empresarial, estando assim incorporado por todos os colaboradores. Sem isso, torna-se difícil a construção de uma memória organizacional, pois

não há participação de todos. Ou seja, se as pessoas não têm um grau de instrução alto, não aceitam mudanças e não se encaixam na cultura, fica mais difícil implementar a gestão do conhecimento.

Já com relação aos pontos que facilitariam, eles disseram que a cultura era aberta, sendo uma cultura em que um ajuda o outro, que é uma cultura bem transparente, o que permite que eles todos possam ver o que está se passando dentro da organização. Ao se confrontar esses pontos com a teoria, de acordo com Liebowitz (1999), para se criar uma cultura voltada à geração de conhecimento, é necessário investir mais em um compartilhamento do conhecimento informal do que formal. Isso se prova nas respostas apresentadas, dizendo que um ajuda o outro de uma forma bem informal.

Quando se fala em **comunicação**, o que se pode perceber é que a comunicação, de acordo com o entrevistado C, o entrevistado D, a entrevistada B, a entrevistada E e o entrevistado A, nessa empresa é feita através de reuniões mensais, nas quais se definem as metas para as próximas reuniões e são escritas as atas a que todos poderão ter acesso.

Além dessa resposta, houve outras duas que divergiram, que foi a dada pelo entrevistado G e pelo entrevistado F. Segundo o entrevistado F, não existe uma comunicação formalizada, fica-se sabendo das mudanças ou comunicações pelos outros, geralmente via *e-mail* ou telefone. A partir dessa resposta, pode-se ver que a empresa tem uma dificuldade em disseminar as mudanças ou comunicações decididas nas reuniões, o que é um ponto negativo.

Já com relação à resposta apresentada pelo entrevistado G, ele disse que não há tecnologia para dar suporte à comunicação, nem incentivo para que ela ocorra. E quanto às mudanças ou comunicações da empresa, elas são dadas através de reuniões, cartazes, jornalzinho, palestras. Aqui se vê outros pontos de dificuldade, que é falta de incentivo à comunicação e a falta de tecnologia para dar suporte. O que faz com que nem todos talvez recebam as informações. Essa é uma dificuldade, assim explicada na teoria de McCampbell, Clare e Gitters (1999), que dizem que se a empresa tiver pessoas dispostas a trocarem ideias, experiências e conhecimentos, certamente ela conseguirá capturar, compartilhar e entender o conhecimento.

Para que essas ideias possam ser trocadas, é preciso que as empresas invistam em tecnologia da informação. Entretanto, não é somente a tecnologia que permite a troca de conhecimento entre as pessoas, as antigas conversas informais ainda devem estar presentes

em todas as organizações que desejam implementar a gestão do conhecimento, o que a tecnologia faz é apenas agilizar esse processo.

A partir do que foi respondido montou-se o quadro a seguir.

Comunicação	
Entrevistados	Comunicação
A	A comunicação é feita através de reuniões mensais, e se definem as metas para as próximas reuniões que são registradas em atas para que todos possam ter acesso.
B	
C	
D	
E	
F	Não há uma comunicação formalizada, fica-se sabendo das mudanças ou comunicações pelos outros via <i>e-mail</i> ou telefone.
G	Não há tecnologia para dar suporte à comunicação, nem incentivo para que ela ocorra.

Quadro 21: Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora a

Com relação às dificuldades e facilidades apresentadas pela empresa para implementar a gestão do conhecimento, sob o aspecto da comunicação, pode-se vê-las a partir das respostas apresentadas no quadro a seguir.

Comunicação		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Na falha das pessoas	A	Comunicação positiva, quando as pessoas fazem acontecer.
Falta tempo para se assimilar as informações	B	A comunicação ocorre de forma direta
Algumas informações podem sair distorcidas	C	O número grande de informação a que tem acesso
Não vê dificuldade	D	O modo de divulgação das informações
Não vê como ser diferente	E	Não respondeu
A falta de hardware pelo crescimento da organização	F	Tranquilidade
Falta de tecnologia para dar suporte Falta de incentivo a comunicação	G	O modo como é feito, através de cartazes, jornalzinho, palestras.

Quadro 22: Facilidades e Dificuldades em Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à comunicação, os pontos que facilitariam a implementação da gestão do conhecimento são: a comunicação ocorrer de forma direta; o acesso a um número grande de informações; o modo que é feito (através de cartazes, jornalzinho); a tranquilidade. Isto porque, de acordo com McCampbell, Clare e Gitters (1999), a empresa, tendo pessoas dispostas a compartilharem o conhecimento, ela conseguirá gerar novos conhecimentos, pois o processo de capturar, compartilhar e entender o conhecimento ocorrerá. Para isso é necessário se investir em tecnologia, mas sem abandonar as antigas conversas informais.

Já com relação aos pontos de dificuldade, pode-se citar o fato de a comunicação ainda ocorrer muito da forma tradicional, através de conversas entre as pessoas, a falta de tecnologia e a falha das pessoas. Logo, a comunicação poderia dificultar um pouco, pois ela ocorre muito poucas vezes através dos sistemas de informação, o que dificulta uma comunicação mais longa e mais ágil. Entretanto, ela pode continuar sendo um ponto positivo, pois tudo mostrou que há muita conversa nessa organização. Outra dificuldade seriam as informações distorcidas, devido a sua transmissão não direta.

Com relação aos modos de **treinamento** adotados pela organização estão, segundo o entrevistado F, o entrevistado C, o entrevistado G, o entrevistado A, a entrevistada E, a entrevistada B e o entrevistado D: os treinamentos externos; com os colaboradores nas linhas de produção; treinamento de integração ao iniciar na empresa. O que mostra que a prática da empresa diverge em relação à teoria, pois não há um investimento constante em treinamento. Na teoria isso tem que ser bem ao contrário, como mostram os autores Borges-Andrade e Abbad (1996 apud BORGES-ANDRADE, 2002), que dizem que treinamento é um investimento que as empresas fazem em seus colaboradores, com o objetivo de superar as suas deficiências, prepará-los para novas funções e adaptar os colaboradores a novas tecnologias. Isso porque sem treinamento fica difícil obter-se um profissional preparado para trabalhar em uma organização que tenha como modo de gestão a gestão do conhecimento, pois ela exige habilidades desse colaborador, como a de gerar novos conhecimentos, estar aberto a mudanças e aceitar disseminar o seu conhecimento.

Com base no que foi explanado, construiu-se o quadro a seguir.

Treinamento	
Entrevistados	Treinamento
A	Dentre os modos de treinamento usados, tem-se: treinamentos externos, nas linhas de produção e treinamento de integração ao iniciar na empresa.
B	
C	
D	
E	
F	
G	

Quadro 23: Treinamento

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades e facilidades para a implementação da gestão do conhecimento, sob o aspecto do treinamento, foram apresentadas as seguintes respostas, que estão dispostas no quadro a seguir.

Treinamento		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
A falta de setor específico de treinamento	A	Permissão de parar o setor para discutir ou dar treinamento
A falta de verba	B	O apoio que é dado
Não vê dificuldade	C	O modo como é feito treinamento
A falta de seriedade	D	O modo funcional
A empresa faz pouco treinamento, apenas o de integração.	E	Não vê facilidade
Não vê dificuldade	F	O apoio que há entre as pessoas durante o treinamento
Não respondeu	G	Palestras, viagens em busca de melhorar o produto.

Quadro 24: Facilidades e Dificuldades em Treinamento

Fonte: Elaborado pela autora

Quando se fala em treinamento, o ponto que chama atenção foi a resposta dada sobre as facilidades com relação ao treinamento, para a implementação da gestão do conhecimento, pela entrevistada E, quando ela disse que não haveria nenhum ponto que facilitaria. E de outro lado tem-se o entrevistado G dizendo que há palestras, viagens para treinamento de funcionários. Isso mostra uma discrepância, e leva a se perguntar, quem está certo?

Segundo ela, o treinamento que há é apenas um treinamento de integração. Mas se levar em conta as demais respostas, percebe-se que há um treinamento, só que ele é feito dentro dos setores, o que permite concluir que a empresa investe em um treinamento.

Como pontos que dificultariam e que justifica a resposta anterior, é que a empresa não tem um setor específico de treinamento, o que faz com que muitos não levem a sério o treinamento que é dado nos setores, e também há falta de verba destinada para isso. Logo, com relação a treinamento, muitas coisas teriam que ser melhoradas, como um setor específico teria de ser criado, para se implementar a gestão do conhecimento. Isso porque, segundo Bolgar (2007), as empresas, para conseguirem se adaptar à gestão do conhecimento, precisam deixar para trás aquele modelo de gestão em que as vantagens estavam em produtos e serviços, e passar a atuar em um modelo de gestão em que a vantagem está no conhecimento, que é uma vantagem mais consistente por ser intangível.

E para finalizar, com relação à **estrutura**, todos disseram que a empresa tem uma estrutura democrática, que eles podem emitir as suas ideias, opiniões, apesar de que algumas decisões ainda partam de cima. A estrutura é departamental, sendo os departamentos bem definidos. Segundo Holsapple e Joshi (2002), a estrutura de uma empresa que tem a gestão do conhecimento implementada deve ser mais informal do que formal, porque a estrutura informal é mais democrática, enquanto a formal é mais burocrática. Essa estrutura informal ou

formal é constituída pelo conjunto de ações, relações, responsabilidades, comunicações, que as pessoas produzem dentro da empresa.

Com relação à estrutura, o que se percebe é que ela é democrática, flexível, que permite mudanças, na qual os colaboradores podem opinar cada um dentro do seu cargo, apesar de algumas coisas ainda serem determinadas pela diretoria que, segundo eles, não é ruim, pois democracia demais alguns sabem usar, outros não. Ao comparar estas respostas com a teoria, ver-se-á que neste tópico a empresa não precisaria mudar, pois já apresentam uma estrutura com ações, relações que permitem que as pessoas participem.

Com base no que foi respondido, montou-se o quadro a seguir.

Estrutura	
Entrevistados	Estrutura
A	Tem-se uma estrutura democrática, dentro da qual podem emitir suas ideias, apesar de algumas decisões virem de cima.
B	
C	
D	
E	
F	
G	

Quadro 25: Estrutura

Fonte: Elaborado pela autora

As dificuldades e facilidades apresentadas para a implementação da gestão do conhecimento, sob o aspecto da estrutura, estão descritas no quadro a seguir.

Estrutura		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
A falta de planejamento	A	Este tipo de estrutura
Democracia demais, falta dosagem.	B	Estrutura aberta
Não vê dificuldade	C	Estrutura democrática Todos têm espaço
	D	Este modo facilita
Algumas decisões partem de cima	E	As trocas entre as hierarquias
Não vê dificuldade	F	Estrutura não é rígida
	G	É uma estrutura em média democrática, mas algumas decisões são tomadas de forma burocrática.

Quadro 26: Facilidades e Dificuldades em Estrutura

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos pontos de dificuldade, o que pode se observar é que a maioria das respostas é para que não haja nenhum ponto de dificuldade. Um que disse ter alguma dificuldade foi o entrevistado A, que disse que não há planejamento, ou seja, a estrutura, por ser democrática, acaba por ser liberal e não tendo um foco. A entrevistada B também apontou a democracia demais como sendo uma dificuldade, porque gera uma falta de dosagem. E a

entrevistada E já apresentou uma dificuldade contrária que é de que algumas decisões partem de cima, isto porque a estrutura desta empresa não é totalmente democrática, ela tem um pouco de burocracia em virtude de ser familiar, o que justifica essa resposta.

Já com relação aos pontos de facilidade, eles foram unânimes em dizer que tem uma estrutura aberta, democrática, que não é rígida, na qual todos têm espaço. Isso mostra que essa empresa, com relação à estrutura, terá menos dificuldade para implementar a gestão do conhecimento.

O fato de essa empresa ter um processo que transfere apenas informações gera problemas em outras áreas da empresa, como, a geração de novos conhecimentos pelo capital humano e a geração de novas estratégias. Isso porque o processo das empresas precisa buscar estar sempre gerando novos conhecimentos a partir de erros e acertos e esses devem ser transmitidos via sistema e armazenados em banco de dados, permitindo que as pessoas possam consultá-los em outros momentos, como uma forma de auxílio na solução de problemas. Ainda, através desses conhecimentos já adquiridos, o capital humano pode estar gerando outros por meio de novos estudos, criando assim novos produtos e processos que possam melhorar os já existentes.

Outro ponto que influencia nos demais é o capital humano. O capital humano nessa empresa apresenta baixo grau de instrução e os gerentes têm falta de preparo. Essas deficiências influenciam no processo e na tecnologia da informação. Isso porque, o processo de transferência de novos conhecimentos somente ocorre quando o colaborador possui certo grau de instrução que lhe permita gerar novos conhecimentos. E esse colaborador para mexer em sistemas de informação precisa de certo estudo para que conheça todo o sistema e consiga usar ele em toda a sua capacidade.

Ainda, essa empresa não consegue fazer com que o seu colaborador evolua em termos de conhecimento, porque ela não investe em treinamento, onde o colaborador tenha um momento só para isso. Há apenas um treinamento inicial, onde é mostrada a empresa, quais são seus direitos e deveres. E um treinamento durante o expediente junto a outro colaborador. Logo, em uma contratação essa empresa valoriza muito a experiência e o tempo de empresa.

Há mais uma dificuldade pela qual essa empresa passa que é o fato de ela não ter nenhum tipo de sistema de recompensas para seus colaboradores. O fato disso não existir influencia em seus colaboradores no seu rendimento, auto-estima, motivação e permanência na empresa. Pois basta o colaborador alcançar o tempo que lhe dá direito ao seguro

desemprego que o mesmo começa a gerar problema para a empresa, para que a mesma lhe mande embora. Ou seja, ela perde para os auxílios do governo.

Apesar do modo de gestão tradicional, onde o diretor manda e os demais obedecem, essa empresa tem uma estratégia focada em custo, que é o objetivo da gestão do conhecimento dentro de uma organização. Com isso, sob o aspecto estratégia, essa empresa já busca aquilo que a gestão do conhecimento quando implementada gera dentro das empresas que é redução de custos. E essa redução de custos influencia nas vendas, na lucratividade da empresa e talvez explique o fato da sobrevivência dessa empresa por tantos anos, enquanto muitas desse setor ficaram pelo caminho.

Outro ponto positivo que essa empresa apresenta é fato de ter um sistema que permeia toda a organização, onde todos podem ter acesso as informações, como a produção do dia de forma *on line*. No entanto, essa empresa tem ainda hoje o registro de seus erros, acertos e de modelos anteriores em fichas. Isso acaba influenciando em todo o processo e no acesso ao conhecimento por parte de todos os colaboradores. Portanto, se ela desejar implementar a gestão do conhecimento terá de colocar esses dados no sistema, pois todos precisam ter acesso a tudo para que possam quando necessário consultá-los.

Outro ponto que influencia nas pessoas e no processo é o fato da comunicação não ocorrer via sistema e sim ela ocorre através de reuniões, telefonemas e através de conversas. O que acaba gerando controvérsias por interpretações erradas, o que se ocorre por meio do sistema, todos receberiam a informação de forma igual, sem conclusões precipitadas. Isso acabando gerando conflitos entre as pessoas e problemas no processo de geração de novos conhecimentos.

Com base nas respostas anteriores, mesmo com todas as dificuldades e as facilidades que a empresa tem para se implementar a gestão do conhecimento, pode-se concluir que essa empresa já apresenta algumas características que permitem dizer que ela não teria tanta dificuldade para implementar a gestão do conhecimento. Isso porque ela tem um conjunto de planilhas com registros de produções anteriores já realizadas, e dados com relação à produção atual, em um banco de dados de informações. Além do banco de dados e das planilhas, outro ponto que facilitaria é que existe um ótimo relacionamento entre chefe e subordinados, assim como há sempre discussões antes de se tomar alguma decisão.

Com relação aos pontos que dificultariam, o que mais se destacou foi o com relação ao sistema de recompensas. Todos foram unânimes em dizer que a empresa não tem um sistema

de recompensas e que isto gera uma menor motivação por parte dos colaboradores. E o principal ponto que dificultaria a implementação da gestão do conhecimento seria o baixo grau de instrução que os colaboradores possuem.

Abaixo há um quadro que resume em quais categorias o caso piloto teria mais dificuldades para implementar a gestão do conhecimento e em quais categorias teria mais facilidades. Esse quadro foi feito com base nas respostas apresentadas em cada categoria para os tópicos facilidades e dificuldades. Para montá-lo, buscou-se fazer uma contagem em cada categoria, dos entrevistados que apresentaram facilidades e dos entrevistados que apresentaram dificuldades, com o objetivo de encontrar qual tópico apresentava mais respostas. Conforme essa conclusão caracterizou-se a categoria como mais fácil ou mais difícil. E quando esse número de entrevistados era igual, optou-se em marcar ambos os tópicos, pois não se tem como definir a categoria, conforme se verá no quadro a seguir.

Resumo do Caso Piloto		
Categorias	Mais Dificuldade	Mais Facilidade
Processo	X	X
Estratégia		X
Sistemas de Informação		X
Suporte da Liderança		X
Capital Humano	X	
Sistemas de Recompensas	X	
Cultura	X	X
Comunicação		X
Treinamento		X
Estrutura		X

Quadro 27: Resumo do Caso Piloto

Fonte: Elaborado pela autora

Ao término da análise deste caso piloto, não se realizou nenhuma modificação no roteiro de entrevista, visto que da forma como foram elaboradas as perguntas, suas respostas respondem à questão de pesquisa, que é a seguinte: **Quais são as dificuldades e facilidades da implementação da gestão do conhecimento, a partir da perspectiva dos *frameworks*, em empresas do setor calçadista?**

5.2 EMPRESA A

A Empresa, A que serviu como base para esta pesquisa localiza-se em Dois Irmãos, tem 61 anos de existência, é administrada por uma comissão formada por quatro sócios, tem quatro filiais, uma em Santa Maria do Herval, outra em Boa Vista do Herval e duas em Morro Reuter, todas no Rio Grande do Sul. Possui 1400 funcionários, sendo, conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), uma empresa de grande porte, já que tem mais de 500 funcionários. E exporta hoje 95% de sua produção.

Esta Empresa A é uma instituição sólida com mais de meio século de atuação na produção de calçados. Ela tem como valores: tradição, responsabilidade, qualidade, respeito e zelo em todos os relacionamentos. Desses valores, o mais importante para esta empresa, é o compromisso que eles têm assumido com o trabalho, com as empresas parceiras, clientes, representantes e colaboradores. Mas, principalmente, o compromisso que eles assumiram perante todos com a qualidade. A qualidade tem como apoio o seguinte tripé: tecnologia, mão-de-obra qualificada e matéria-prima de alta qualidade.

Esta empresa tem uma matriz que mede 200.000 m². Tem também um laboratório de testes para os calçados produzidos, onde eles passam por uma avaliação rigorosa na resistência e no acabamento. Ela é conhecida por produzir os legítimos mocassins com 100% de couro Premium.

Nessa organização foram entrevistadas as seguintes pessoas: o filho do diretor da organização que irá assumir o seu lugar brevemente, o gerente de qualidade, a gerente de recursos humanos, a chefe da costura, o gerente de TI, o chefe do corte e o chefe da montagem. Como no caso piloto, realizou-se inicialmente umas perguntas introdutórias, com as quais se questionou, em primeiro lugar, o que eles entendiam por conhecimento.

Para o conceito de **conhecimento**, os entrevistados A, B e C e o entrevistado G apresentaram respostas parecidas e eles pontuaram como sendo - *“um conjunto de informações; é algo mais abrangente ou pode ser pessoal, por isso não circula por toda a empresa; é parte técnica, pela qual se está apto ou não a exercer determinada função”*. Ao comparar-se esta resposta com o conceito teórico, ver-se-á que ela tem uma relação, menos um conjunto de informações pois, de acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento não é um conjunto de informações, ele é sim a informação transformada pela interpretação humana, que é feita por meio de comparação.

Já com relação às respostas apresentadas pelos entrevistados D, E e F, elas não possuem relação com esta teoria, porque eles dizem o seguinte: a entrevistada E - *“Conhecimento seria analisar, olhar, unir o conhecimento que eu tenho do calçado, com aquela informação que eu estou recebendo”*; o entrevistado F não soube responder; o entrevistado D - *“Conhecimento é o básico, é o que tu pratica no dia-a-dia, todos os dias tu aprende alguma coisa. Conhecimento eu entendo sobre o calçado, eu uso o que eu sei para melhorar o calçado, para no final o cliente ficar contente”*. Realmente o conhecimento busca unir o conhecimento prévio com informações novas, mas apenas depois de interpretá-las e transformá-las em novos conhecimentos. E com relação à resposta do entrevistado D, quando ele diz que o conhecimento é básico, pode-se afirmar que não o é, pois ele é muito complexo e envolve muitas variáveis.

A partir do que foi apresentado, montou-se o quadro a seguir.

Conhecimento	
Entrevistados	Conhecimento
A	Conhece o conceito
B	
C	Não conhece o conceito
D	
E	
F	
G	Conhece o conceito

Quadro 28: Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Na segunda questão apresentada, eles foram questionados sobre o que entendiam por **gestão do conhecimento**. Como respostas apresentadas, o entrevistado C, a entrevistada A e o entrevistado G disseram - *“é o gerenciamento do nível de conhecimento que se tem em grupo, e a manutenção e desenvolvimento desse conhecimento; é fazer com que o conhecimento seja comum a todos, proporcionando que as discussões não fiquem só com uma pessoa; é administrar o conhecimento, implementando ferramentas que facilitem que os dados cheguem até o conhecimento das pessoas”*. Essas ideias também se encontram na teoria, em que gestão do conhecimento, conforme Terra (2001), é a busca por tornar disponível o conhecimento para aqueles que necessitam, quando necessitam e onde necessitam.

Já a resposta apresentada pelo entrevistado B trouxe outra ideia de gerir o conhecimento, que não tem relação com o conceito teórico apresentado, que é - *“Eu entendo da seguinte forma: saber onde as pessoas podem chegar, o que elas estão fazendo para lá chegarem e o que tu pode fazer para ajudar neste caminho. Eu procuro encaminhar o profissional que deseja crescer, quando ele tem apenas o conhecimento prático, para o SENAI, para que ele busque o conhecimento formal. Mas ele precisa também de comando, como lidar com equipes. Aí tu vai formando. Esta formação não é tão específica, como por exemplo, ser um gerente de produção, para saber lidar com cliente, fornecedor, com as pessoas e a própria pressão. Além de saber fazer o sapato em si. É isto que eu entendo por gestão do conhecimento”*. Ou seja, ele vê gerir o conhecimento como uma forma de gerir uma pessoa que, de repente, não sabe o caminho certo a seguir, o que não deixa de ser gerência de um conhecimento, mas é único de uma pessoa e não de uma organização.

Já os entrevistados D, E e F não souberam responder a essa questão, o que mostra o quanto é baixo o grau de instrução das pessoas que ocupam essas funções. Elas muitas vezes chegam lá por experiência e não por conhecimento.

Com base nas respostas, elaborou-se o quadro a seguir.

Gestão do Conhecimento	
Entrevistados	Gestão do Conhecimento
A	Conhece o conceito.
B	Não conhece o conceito.
C	Conhece o conceito.
D	Não soube responder.
E	
F	
G	Conhece o conceito.

Quadro 29: Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Como próximo questionamento, apresentou-se a seguinte questão: **Você sabe onde e como o conhecimento se desenvolve em sua organização?** As respostas apresentadas para esse questionamento, segundo a entrevistada E, o entrevistado D e o entrevistado F foram as seguintes - *“o conhecimento nasce durante a vida profissional, experiência; nasce no curso, onde o gerente passa as coisas, você capta e passa aos demais, e na modelagem”*. Essas respostas têm uma relação parcial com a teoria, pois o desenvolvimento do conhecimento envolve muito mais do que apenas conhecimento próprio, envolve tecnologia, pessoas e cultura.

Outra resposta que tem relação parcial com o conceito teórico foi a apresentada pelo entrevistado B, quando ele diz - “*O conhecimento é assim, se tem treinamento interno, com as pessoas que são escolhidas por uma avaliação com o chefe de setor, que querem crescer. Elas já vêm com uma formação, elas passam por um período de estágio para atingir a sua vaga. Elas entram com função definida. Existem outros, em que a gente pega as pessoas que se formaram no SENAI, só que a gente não tem um lugar específico para elas. O objetivo é que ela vá conhecendo a empresa e a gente conhecendo a pessoa, vendo onde ela se encaixa se em comando, concentração. Os treinamentos internos ou externos são feitos através de subsídio. Esta é a maneira que levamos conhecimento às pessoas*”;

Já de acordo com o entrevistado C, a entrevistada A e o entrevistado G, o conhecimento se desenvolve por toda a empresa, mas em maior grau no nível da gerência e no nível da direção, que seria a maior parte, porque vão buscando as informações dos outros níveis. Logo, é nesse nível que as discussões ocorrem e depois os resultados são disseminados aos demais. E isso se desenvolve muito através de pesquisa interna, desenvolvimento, cursos, leitura. Ao comparar-se essas respostas com a teoria, ver-se-á que elas têm relação, isso porque, de acordo com Greengard (1998), para que o conhecimento se desenvolva dentro da organização, é preciso mais do que tecnologia, é necessário que a empresa foque no dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. E ainda, é necessário envolver o processo, as pessoas e a cultura, para que se criem novos conhecimentos.

A partir das explicações, montou-se o quadro a seguir.

Como e Onde o Conhecimento se desenvolve	
Entrevistados	Como e Onde o Conhecimento se desenvolve
A	Sabe onde e como o conhecimento se desenvolve.
B	Sabe onde e como o conhecimento se desenvolve parcialmente.
C	Sabe onde e como o conhecimento se desenvolve.
D	Sabe onde e como o conhecimento se desenvolve parcialmente.
E	
F	
G	Sabe onde e como o conhecimento se desenvolve.

Quadro 30: Como e Onde o Conhecimento se desenvolve

Fonte: Elaborado pela autora

Para finalizar as questões iniciais, os entrevistados foram questionados sobre se **o conhecimento existente na organização já era mapeado com o intuito de gerar bancos de dados**. E as repostas apresentadas pelo entrevistado F e pelo entrevistado D foi afirmativa, mas não com muita certeza. A entrevistada E não soube responder. O entrevistado C disse não ter esse conhecimento. A entrevistada A e o entrevistado B disseram que não, pois tão

avançados não estavam. E o entrevistado G disse que em algumas áreas sim. Ele disse que eles têm banco de dados de produções anteriores, de faturamento, de problemas que já aconteceram com produtos e que, se ocorrerem novamente, eles têm onde buscar. As respostas ficaram bem divididas, uns disseram não saber, outros não tinham certeza, e a resposta dada pela entrevistada A e o entrevistado B, foi contrária à do entrevistado G. Isso mostra que as coisas não estão muito claras para todos, o que dificulta a implementação da gestão do conhecimento. Mas quanto ao mapeamento do conhecimento existente, se ele de fato estiver ocorrendo na empresa, pode-se dizer que eles teriam mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento, pois, conforme Jarrar (2002), é essencial, para que a gestão do conhecimento ocorra, que esse seja compartilhado, através de um processo de transferência do conhecimento dentro da organização ou pelo acesso ao depósito de conhecimento, que só existe se a empresa mapear o conhecimento já existente.

Com base nas respostas anteriores, montou-se o quadro a seguir.

Mapeamento do Conhecimento	
Entrevistados	Mapeamento do Conhecimento
A	Não tem mapeamento, pois tão avançados não estavam.
B	
C	Não tinha conhecimento.
D	Mapeiam, mas sem muita certeza.
E	Não soube responder.
F	Mapeiam, mas sem muita certeza.
G	Tem-se mapeamento do conhecimento em algumas áreas.

Quadro 31: Mapeamento do Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Terminadas as questões iniciais, partiu-se para as perguntas que questionam sobre os pontos que a empresa precisa considerar para implementar a gestão do conhecimento. E um desses pontos é **processo**. Os entrevistados foram questionados sobre de que forma a empresa cria, armazena e dissemina o conhecimento.

Das respostas apresentadas, a que mais tem relação com a teoria sobre o assunto é a do entrevistado B, quando ele diz o seguinte - *“Isto tem bem definido, começa com o desenvolvimento dos produtos, que é descrito, depois é feito mais testes antes de começar a produção. É neste momento que começa a participação do pessoal da produção e eles podem questionar alguns processos. No momento em que segue para a produção, ele está com o processo definido. Ele chega com o tempo definido, quantas pessoas precisam e qual a eficiência exigida. Não entra nenhum produto sem ter isto descrito. Ainda tem a rotina de*

FORMULÁRIO PARA DIGITAÇÃO DO CHECKING LIST

Fábrica: _____
 Semana: _____
 Modelo: _____

Material / Cor: _____

CORTE	Segunda		Terça		Quarta		Quinta		Sexta		Acum.		Observações
	Aval.	Prob.	Aval.	Prob.	Aval.	Prob.	Aval.	Prob.	Aval.	Prob.	Aval.	Prob.	
FALHAS NO COURO													
ESPESSURA IRREGULAR													
FALHAS DE CORTE													
PANO DESCOLANDO / MAL COLOCADO													
PEÇAS QUEIMADAS NA PRENSA													
PEÇAS DIVIDIDAS NA ESPESSURA IRREGULAR													
CHANFRADO DESPARELHO / TORTO													
PEÇAS DANIFICADAS NO CHANFRADO													
CHANFRADO DAS EMENDAS NOS PONTOS													
PEÇAS COM DIFERENÇA DE COR NO PAR													
CARIMBO BORRADO / MAL POSICIONADO													
INFORMAÇÕES DO CARIMBO IRREGULARES													
TALÃO NÃO CONFERE COM O CORTE/COR													
CORTE NO SENTIDO ERRADO													
DIFERENÇA DE ESTAMPA													
PEÇAS DANIFICADAS NA DIVISÃO													
COURO VAZIO MURCHO													
PERFUIROS TORTOS													
NAVALHA COM FALHAS													
VARIAÇÃO DE COR NAS PEÇAS													
CARIMBO APARECENDO NO COURO													
PEÇAS SEM CARIMBO													
RECORTE DA PALA													
PINTURA DO AFIO													

Figura 10: Tabela *Checking List* do Calçado no Setor do Corte
Fonte: Documento da Empresa A

Já a entrevistada E apresentou uma resposta que não tem relação com a teoria, assim como o entrevistado D. E o entrevistado F não soube responder. Por outro lado, a entrevistada A, o entrevistado G e o entrevistado C apresentaram respostas parecidas, dizendo que o processo de criar, armazenar e disseminar o conhecimento ocorre dentro de cada setor, sendo criado pelos seus colaboradores através da formação de cada um, armazenado no banco de dados e disseminado por treinamento, reuniões e contato diário.

Além das fichas de avaliação de produção, essa empresa apresenta um desenho que descreve, de uma maneira bem clara, como ocorre todo o processo dentro desta organização, desde o cliente até a entrega do produto. Como se pode ver na figura a seguir, o cliente solicita para o departamento de venda o tipo de calçado que deseja, depois esse repassa para a modelagem, que desenvolve o sapato. Se for aprovado, esse entra na programação da fábrica, quando são feitas as requisições de materiais e as compras. Depois ele vai para a produção, sendo em seguida faturado, entregue e se recebe o pagamento por ele. Todo este processo,

juntamente com as respostas anteriores, se encaixa na fundamentação teórica que diz que o processo, assim como a gestão do conhecimento, tem como objetivo obter uma entrada, agregar um valor e devolver ao ambiente um produto melhor ou um novo conhecimento. Para isto, é necessário um conhecimento ou uma experiência prévia (HARRINGTON, 1991 apud GONÇALVES, 2000).

Todo esse processo pode ser visto na figura a seguir, que é o desenho do processo da Empresa A:

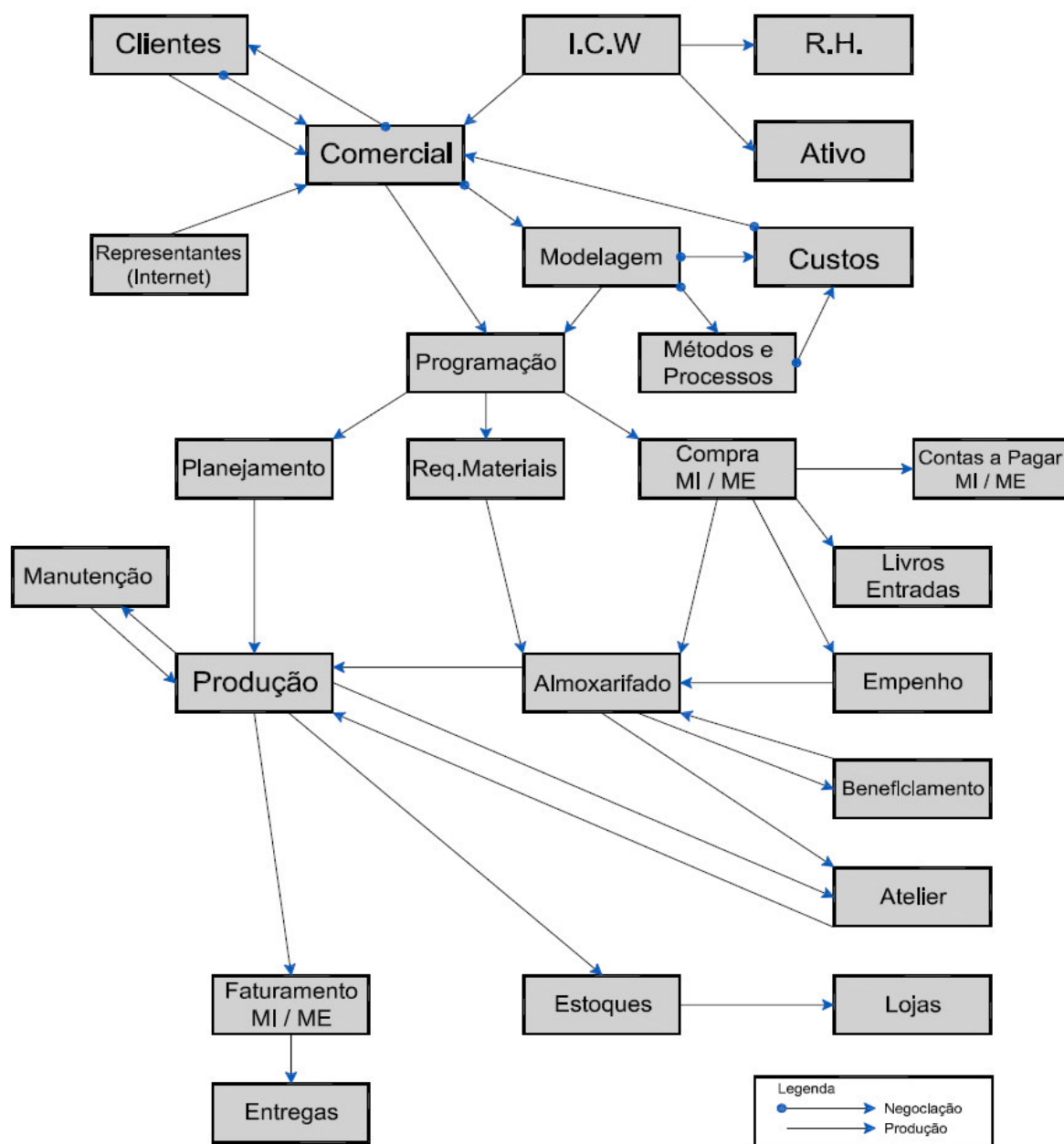


Figura 11: Processo da Empresa A

Fonte: Documento da Empresa A

Com base no que foi apresentado, construiu-se o quadro a seguir.

Processo	
Entrevistados	Processo
A	O processo de criar, armazenar e disseminar o conhecimento ocorre dentro de cada setor.
B	O processo é bem definido, iniciando com o desenvolvimento dos produtos que estavam descritos.
C	O processo de criar, armazenar e disseminar o conhecimento ocorre dentro de cada setor.
D	A sua resposta não tem relação com a teoria.
E	
F	
G	O processo de criar, armazenar e disseminar o conhecimento ocorre dentro de cada setor.

Quadro 32: Processo

Fonte: Elaborado pela autora

Como dificuldades e facilidades apontadas pelos entrevistados, sob o aspecto de processo, tem-se as seguintes respostas, como mostra o quadro a seguir.

Processo		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Falta incentivo Disseminar o conhecimento, de que maneira seria executado.	A	É que em alguns setores estes processos já estão formados.
É identificar pessoas que queiram crescer	B	Não vê facilidade
Falta de cultura	C	No nível gerencial seria diferente, por isso deveria começar por ele e depois disseminar.
Não vê dificuldade	D	O processo via ficha, que começa na modelagem e termina na montagem.
Muitas normas vêm de cima	E	A troca de experiência entre os colaboradores
Quando falta tempo, o corte é terceirizado.	F	A troca de experiências através de cursos e dentro da fábrica.
Aprimorar o banco de dados	G	Banco de dados e as pessoas no nível de gerência

Quadro 33: Dificuldades e Facilidades em Processo

Fonte: Elaborado pela autora

Dentro das dificuldades apresentadas pelos entrevistados, a que mais difícil seria de resolver é a falta de instrução dos colaboradores. Isso porque envolve muito treinamento, dedicação e um investimento alto por parte da direção.

As demais dificuldades, como a falta de incentivo, muitas normas, a terceirização de alguns processos são dificuldades mais fáceis de serem resolvidas. Como por exemplo, um simples incentivo, como uma cesta básica ou a desburocratização de algumas atividades, diminuindo as regras. Mas todas essas dificuldades apresentadas trariam problemas na hora de

implementar a gestão do conhecimento. Isso porque, de acordo com Bose (2004), somente com cultura, tecnologia, infra-estrutura e um processo de mensuração de resultados é que as empresas conseguem implementar um processo de gestão do conhecimento. Dos pontos citados, o mais relevante é a cultura, pois sem uma cultura voltada ao compartilhamento de conhecimento e busca de novos conhecimentos, torna-se difícil a implementação.

Como pontos de facilidade, eles dizem que em alguns setores eles já têm os processos descritos, o que seria um ponto que facilitaria, pois o processo não fica somente na cabeça das pessoas e todos podem assim conhecê-lo. Outro ponto é a troca de experiências que eles já fazem entre os colaboradores, sendo que isso ocorre de uma forma mais intensa no nível gerencial, em virtude de um grau de instrução maior. Todos os pontos de facilidade apontados pelos entrevistados são importantes. No entanto, eles teriam uma dificuldade, que é o baixo grau de instrução dos funcionários da fábrica, o que dificulta a geração de novos conhecimentos.

O segundo ponto que as empresas precisam considerar é a **estratégia**. Em cima disso, eles foram questionados sobre como eles caracterizavam a estratégia da sua empresa. Dentre as respostas, a que mais demonstra como realmente é a estratégia dessa empresa foi a apresentada pelo entrevistado B e o entrevistado G da organização. Ambos disseram que ela é uma empresa conservadora, com 61 anos de existência, que não se atira na primeira onda de mudança, mas tudo é muito pensado antes de qualquer decisão.

Já a entrevistada A disse que a estratégia da empresa se foca em custo, qualidade e atendimento do cliente. O entrevistado D disse que a estratégia varia no dia-a-dia, conforme anda a produção, mas também foca na qualidade. A entrevistada E e o entrevistado F disseram que o planejamento estratégico não é repassado para todos. E o entrevistado C disse que não existe nenhum planejamento estratégico formal. Segundo ele, o conhecimento é muito setorizado, cada setor faz o que é melhor para si.

Ao analisar as respostas, percebe-se que realmente essa empresa é muito conservadora, pois ela não repassa aos seus colaboradores quais são os seus objetivos para o futuro, que planejamento teria de seguir. Aliás, ela nem coloca isso no papel, ficando mesmo na cabeça dos diretores. Isso dificultaria a implementação da gestão do conhecimento, porque de acordo com Jarrar (2002), a empresa somente implementa a gestão do conhecimento se conseguir alinhar a estratégia empresarial com os objetivos e as ideias da gestão do

conhecimento. E isso só ocorre se todos os colaboradores tiverem acesso ao conhecimento e a estratégia da empresa e dos concorrentes.

Com base no que foi apresentado, montou-se o quadro a seguir.

Estratégia	
Entrevistados	Estratégia
A	A estratégia da empresa se foca em custo, qualidade e atendimento ao cliente.
B	A empresa tem uma estratégia conservadora, não se atira na primeira onda, tudo é muito bem pensado antes das decisões.
C	Não existe nenhum planejamento estratégico formal.
D	A estratégia varia no dia-a-dia conforme anda a produção, e se foca na qualidade.
E	O planejamento estratégico não é repassado para todos.
F	
G	A empresa tem uma estratégia conservadora, não se atira na primeira onda, tudo é muito bem pensado antes das decisões.

Quadro 34: Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora

Como dificuldades e facilidades apresentadas pelos entrevistados, sob o aspecto da estratégia, tem-se as seguintes respostas conforme quadro a seguir.

Estratégia		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Transmitir um critério de qualidade subjetivo	A	Muitos critérios de qualidade já estão padronizados e descritos
Não vê dificuldade	B	A empresa quer fazer, por ser conservadora.
A empresa é avessa à burocracia	C	Não vê facilidade
O processo via fichas	D	O bom relacionamento entre chefia e colaborador
A estratégia não é desdobrada para todos os setores	E	Eles estão atentos ao mercado
Não vê dificuldade	F	A estratégia de hoje facilitaria
Não respondeu	G	Sabem o nível de produção e as informações financeiras

Quadro 35: Dificuldades e Facilidades em Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora

De todas as respostas apresentadas, as que mais têm relação com a teoria foram as apresentadas pela entrevistada E e o entrevistado C. Como dificuldade apresentada pela entrevistada E que a empresa teria de vencer para estar implementando a gestão do conhecimento, tem-se que a estratégia da empresa não é desdobrada para todos os setores. Já a resposta apresentada pelo entrevistado C diz que a empresa é avessa à burocracia. No entanto, a empresa não gostar de burocracia seria uma facilidade quando se fala em gestão do conhecimento, pois ela se adapta mais facilmente a empresas democráticas. Assim, a única dificuldade a ser vencida seria a apresentada pela entrevistada E. Porque, segundo Jarrar

(2002), a empresa precisa liberar o acesso a todas as informações na organização, inclusive do planejamento estratégico, mesmo que ele não exista no papel formalmente, mas ele está na mente dos diretores.

Outra dificuldade apresentada foi a de que o processo dentro da fábrica ainda é todo transmitido via fichas, o que dificulta e gera perda de tempo, pois segundo o entrevistado D, quando ocorrem erros ou há alguma dificuldade, é preciso percorrer a fábrica toda atrás do modelista. E quando ele não está, o processo fica parado. Realmente, para se implementar a gestão do conhecimento, esse processo teria de ser transmitido via sistema desde o início.

A entrevistada A vê como dificuldade, também, transmitir-se algum critério de qualidade que seja intangível, pois as pessoas têm um baixo grau de instrução tendo assim uma dificuldade maior de compreensão. A gestão do conhecimento, por lidar apenas com dados intangíveis, teria dificuldade para se implementar nesta organização.

Como pontos de facilidade, a entrevistada A apontou o fato de eles já terem alguns critérios de qualidade padronizados, ou seja, todos os colaboradores os conhecem e eles estão descritos. Outro ponto que facilitaria foi o descrito pelo entrevistado D, que disse que há um bom relacionamento entre a chefia e os colaboradores. Ainda, o que facilitaria, segundo a entrevistada E, é que eles conhecem o mercado e, de acordo com o entrevistado G, tem conhecimento também do faturamento e do nível de produção.

Realmente todos esses tópicos apontados pelos entrevistados facilitariam a implementação da gestão do conhecimento, isso porque, de acordo com Teixeira Filho (2001), com o crescimento da utilização da gestão do conhecimento, as empresas passam a se preocupar mais com o que precisam saber, a partir do que sabem e do que os concorrentes sabem.

O terceiro ponto que as empresas precisam considerar é o **sistema de informação**. Sobre isso, eles foram questionados sobre se existia algum tipo de sistema de informação na organização, e quais eram as suas características. Se a resposta fosse negativa, então eram questionados sobre porque não existia um sistema de informação na organização.

Os entrevistados dessa organização, como a entrevistada A, o entrevistado B, o entrevistado C e o entrevistado G foram unânimes em dizer que a empresa possui um sistema de informação próprio e, segundo o entrevistado C, interliga toda a fábrica e algumas partes da administração. Eles têm um banco de dados onde são armazenados conhecimentos de erros e acertos já ocorridos. De acordo com a entrevistada A, eles têm também uma pasta pública,

onde eles colocam reportagens, notícias, que são de interesse da organização. De acordo com o entrevistado D e a entrevistado E, essa interligação via sistema não ocorre durante o processo de produção do calçado, pois ali as informações são transmitidas via fichas que, no fim do processo, são digitadas e colocadas no sistema. Isso dificulta o processo. Já segundo o entrevistado F, esse sistema padroniza todo o processo de produção.

A partir do apresentado pelos entrevistados, pode-se concluir que essa empresa apresenta um sistema de informação que não apenas interliga todo o processo, mas que permite a troca de conhecimento através dele, mesmo que de uma maneira ainda não estruturada, o que facilitaria a implementação da gestão do conhecimento.

Talvez o único aspecto que deveriam melhorar é fazer com que todo o processo de produção também pudesse ser interligado, o que facilitaria o trânsito de informações e diminuiria o gasto de tempo dos colaboradores tendo que correr atrás das respostas. Essa conclusão se baseia na teoria, pois de acordo com Alavi e Leidner (1999), os sistemas de informação têm como característica facilitar e melhorar o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, reduzindo assim os custos, pois, eles dão suporte aos processos de gestão, principalmente à gestão do conhecimento.

Com base no que foi apresentado, construiu-se o quadro a seguir.

Sistemas de Informação	
Entrevistados	Sistemas de Informação
A	Aqui se tem um sistema de informação próprio, tem-se a pasta pública, onde se coloca artigos de interesse de todos.
B	Aqui se tem um sistema de informação próprio.
C	Aqui se tem um sistema de informação próprio, interliga a fábrica e algumas partes da administração.
D	A interligação não ocorre no processo produtivo.
E	
F	Este sistema de informação padroniza todo o processo de produção.
G	Aqui se tem um sistema de informação próprio.

Quadro 36: Sistemas de Informação

Fonte: Elaborado pela autora

Como dificuldades e facilidades apresentadas pelos entrevistados, sob o aspecto dos sistemas de informação, tem-se as seguintes respostas conforme quadro a seguir.

Sistema de Informação		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Falta da rotina de acesso à pasta pública Falta de ferramenta que meça o número de acessos	A	A pasta pública
O baixo grau de instrução	B	Não respondeu
O baixo nível de conhecimento	C	Desenvolvimento do sistema interno, sendo específico para cada pessoa.
Não ter o processo de produção totalmente interligado	D	As conversas entre as pessoas, sem terceiros.
Não respondeu	E	Os colaboradores recebem treinamento para trabalhar no sistema
	F	Os sistemas padronizam os processos na organização
	G	O banco de dados, <i>intranet</i> .

Quadro 37: Dificuldades e Facilidades em Sistema de Informação

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades apresentadas pelos entrevistados, a que mais traria problemas para essa organização seria o baixo nível de instrução, como disseram o entrevistado C e o entrevistado B. Porque, para essa empresa implementar a gestão do conhecimento, ela teria que buscar pessoas com experiência, conhecimento acumulado e que sejam também inteligentes (TERRA, 2005b). Sem isso, ela não consegue criar novos conhecimentos através de novos estudos.

Outra dificuldade apontada pelo entrevistado D é o fato de o processo de produção não estar interligado. Isso dificulta, porque os funcionários acabam perdendo tempo quando algum erro acontece ou quando há uma dificuldade, indo atrás de quem forneceu a informação. Enquanto que, se o processo de produção estivesse interligado, essas respostas poderiam ser buscadas via sistema.

Como dificuldade também, a entrevistada A apontou a falta de uma rotina de acesso público à pasta, onde se encontram reportagens, assuntos de interesse de todos. Mas isso tem por trás uma outra dificuldade, que é aceitar a mudança, já que essa é uma empresa conservadora. Portanto, ter acesso fácil a novos conhecimentos é algo novo que, segundo Ramalho e Ramalho (2005), começou nos anos 90 quando as empresas passaram a estudar novos conceitos empresariais.

Com relação aos pontos de facilidade, as respostas foram diversas, dentre elas, a entrevistada A citou novamente a pasta pública, como sendo uma facilidade, mas que não é utilizada, ou seja, para a entrevistada A a pasta pública é ao mesmo tempo uma facilidade e uma dificuldade. O entrevistado G falou do banco de dados, da *intranet*, que realmente são duas vias de comunicação que facilitariam a implementação da gestão do conhecimento, já que o banco de dados já possui conhecimento que pode ser consultado. O fato de o sistema ser produzido internamente, de acordo com o entrevistado C, também facilita muito, porque as pessoas se comprometem com o que foi construído e se tornam mais fácil as mudanças.

Segundo o entrevistado F, todo o processo da organização está interligado, o único componente que não é interligado é o processo produtivo. Os dados referentes à produção são repassados ao sistema, via digitação de uma pessoa, o que pode gerar erros.

O entrevistado D citou, como ponto de facilidade, as conversas entre os colaboradores. Também segundo McCampbell, Clare e Gitters (1999), são importantes as antigas conversas informais, pois não é somente a tecnologia que permite a troca de conhecimento entre as pessoas, nas organizações que desejam implementar a gestão do conhecimento, nesse caso, tecnologia apenas agiliza o processo.

E como último ponto de facilidade, a entrevistada E apontou que os colaboradores recebem treinamento para utilizarem o sistema, o que é muito importante, uma vez que eles têm um baixo grau de instrução. Logo, somente o treinamento faz com que as pessoas superem as suas deficiências.

O quarto tópico sobre o qual foram questionados foi **suporte da liderança**. Com relação a esse aspecto, eles foram questionados sobre o seguinte: Os diretores costumam apoiar os projetos novos na organização? De que maneira?

Com relação ao suporte da liderança as respostas foram unânimes, todos disseram receber total apoio da direção quando criam projetos novos. A única ressalva foi feita pelo entrevistado B, que disse que a empresa, por ser conservadora, leva um tempo muito grande para decidir sobre a aprovação ou não de um projeto novo. Isso porque eles analisam qual será o seu retorno, quanto custará, se melhorará a qualidade do produto, se reduzirá custos ou trará novos clientes.

A partir das respostas, pode-se concluir que, com relação a suporte da liderança, essa empresa teria mais facilidade em implementar a gestão do conhecimento, desde que os gerentes, obviamente, provassem para a diretoria que investir num determinado produto novo traria um

maior retorno e não seria de um custo alto. Caso contrário, o fato de a empresa ser conservadora dificulta, pois ela não é uma empresa ousada, que aposta em novos modos de gestão, como é a gestão do conhecimento que, segundo Ramalho e Ramalho (2005), nasceu nos anos 90.

Com base no que foi apresentado, montou-se o quadro a seguir.

Suporte da Liderança	
Entrevistados	Suporte da Liderança
A	Tem-se total apoio da direção quando se cria novos projetos.
B	Tem-se total apoio da direção quando se cria novos projetos. Ainda, a empresa, por ser conservadora, leva tempo para decidir sobre aprovar ou não um projeto.
C	Tem-se total apoio da direção quando se cria novos projetos.
D	
E	
F	
G	

Quadro 38: Suporte da Liderança

Fonte: Elaborado pela autora

Como dificuldades e facilidades apresentadas, sob o aspecto do suporte da liderança, os entrevistados apresentaram as seguintes respostas, como mostra o quadro a seguir.

Suporte da Liderança		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
A não participação de todos os diretores nos novos projetos	A	O apoio que é dado
Os diretores não sugerem nada	B	O apoio que é dado, desde que se tenha um projeto bem trabalhado.
Falta de pessoal no setor	C	O apoio irrestrito da direção
Não vê dificuldade	D	O apoio aos projetos
Não respondeu	E	O apoio
	F	
	G	O apoio na área de TI

Quadro 39: Dificuldades e Facilidades em Suporte da Liderança

Fonte: Elaborado pela autora

Novamente as respostas foram unânimes quanto à facilidade que eles teriam para estar implementando a gestão do conhecimento, que foi o apoio. Todos citaram o apoio total que teriam da direção para novos projetos. Isso consta na teoria como um item muito importante para a implementação da gestão conhecimento, como mostra Jarrar (2002), que diz que para que a transferência do conhecimento seja mesmo efetiva, é importante a presença do líder.

Já com relação aos pontos de dificuldade, a entrevistada A e o entrevistado B trouxeram dois pontos muito importantes, que é a falta de participação de todos os diretores apoiando os projetos e a falta de iniciativa por parte deles em oportunizarem o crescimento de

seus colaboradores. Esses são pontos que dificultariam a implementação da gestão do conhecimento, porque mostra que não são todos os diretores que apoiam as mudanças, o que pode gerar conflitos. E eles não buscarem melhorias para seus colaboradores pode levar a sua organização ao atraso. Investir em treinamento é um dos pontos essenciais para se estar implementando a gestão conhecimento.

Já o entrevistado C apontou como dificuldade a falta de pessoal, pois modificar todo um modelo de gestão apenas com as pessoas com que ele trabalha seria impossível, pois ela exige muitos cuidados, e com quatro pessoas ficaria muito difícil mesmo, para uma organização de 1400 colaboradores.

Os demais ou não responderam ou disseram não haver nenhuma dificuldade, o que mostra que o apoio do diretor é realmente marcante para essas pessoas.

O quinto tópico sobre qual eles foram questionados foi **capital humano**. Com relação a capital humano, fez-se a seguinte pergunta: De que forma é feita a seleção dos colaboradores? Que características, qualidades são valorizadas?

Com relação à forma de como é feita a seleção, todos disseram que ela é feita pelo setor de recursos humanos, através de uma entrevista, e depois da pré-seleção de 3 a 4 pessoas, o chefe de setor apenas escolhe a pessoa que mais se adequar a suas necessidades. Quanto às qualidades, é valorizado pela entrevistada A, pelo entrevistado B, pelo entrevistado D, pela entrevistada E, pelo entrevistado F e pelo entrevistado G, o seguinte: mínimo de escolaridade (ensino fundamental completo), experiência, tempo de empresa, responsabilidade, iniciativa e inteligência.

Já pelo entrevistado C, as qualidades que ele valoriza são outras, pois é ele que seleciona os seus colaboradores. Assim, para ele a pessoa precisa ter conhecimento formal, formação universitária na área, que esteja formado ou quase se formando.

A partir das respostas apresentadas, pode-se concluir que essa empresa valoriza aspectos importantes, mas que, para estar implementando a gestão do conhecimento, teria de contratar pessoas com um maior grau de instrução. Pois, segundo Jarrar (2002), apenas contratando as mais capacitadas e de melhor nível de instrução, é que a empresa consegue criar e desenvolver o conhecimento. Talvez a única seleção que hoje esteja sendo mais correta é a feita pelo entrevistado C, que valoriza esses aspectos.

A partir do que foi respondido, construiu-se o quadro a seguir.

Capital Humano	
Entrevistados	Capital Humano
A	A seleção é feita através de uma entrevista no setor de recursos humanos. Depois que o setor de recursos humanos seleciona três pessoas, o chefe de setor escolhe com qual deseja ficar. Valoriza mínima escolaridade, experiência, iniciativa e responsabilidade.
B	
C	As qualidades que ele valoriza são outras, pois os seus colaboradores quem seleciona é ele. Assim ela deve ter um conhecimento formal através de formação universitária.
D	A seleção é feita através de uma entrevista no setor de recursos humanos. Depois que o setor de recursos humanos seleciona três pessoas, o chefe de setor escolhe com qual deseja ficar. Valoriza mínima escolaridade, experiência, iniciativa e responsabilidade.
E	
F	
G	

Quadro 40: Capital Humano

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades e facilidades apresentadas pelos entrevistados, sob o ponto de vista do capital humano, pode-se citar o que segue.

Capital Humano		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê dificuldade	A	As qualidades já valorizadas (que agregue valor, seja participativa, iniciativa).
Falta um plano de carreira descrito	B	Não respondeu
Não vê dificuldade	C	As qualidades valorizadas (conhecimento, disciplina).
As demissões e admissões são liberadas somente pela direção	D	Não respondeu
Algumas pessoas não têm iniciativas	E	As qualidades valorizadas
Falta oportunidade para as pessoas aprenderem	F	Não respondeu
Conseguir pessoas com o perfil de trabalho em equipe	G	Valorizando o trabalhador interno, ele já tem a cultura.

Quadro 41: Dificuldades e Facilidades em Capital Humano

Fonte: Elaborado pela autora

Ao se analisar as respostas apresentadas para as facilidades, todos, com exceção do entrevistado F, entrevistado D e o entrevistado B, disseram que o que facilitaria a implementação da gestão do conhecimento na organização são as qualidades que eles já valorizam e têm dentro da organização nos seus colaboradores. Realmente, as qualidades por eles valorizadas facilitariam a implementação da gestão do conhecimento, desde que além disso as pessoas contratadas tivessem um maior grau de instrução. Afirma-se isso porque, de acordo com Terra (2005b), assim como as pessoas contratadas precisam ser inteligentes e ter experiência acumulada, elas também precisam estar dispostas a construir um conhecimento coletivamente.

Dentre as dificuldades apontadas estão a falta de um plano de carreira, a falta de iniciativa de algumas pessoas, a falta de oportunidade de aprendizagem para outras, a dificuldade de se encontrar pessoas com o perfil de trabalho em equipe e as demissões e admissões serem determinadas pela direção. Aqui estão descritas dificuldades que podem ser resolvidas no momento da seleção, como a de pessoas sem iniciativa. Outras devem ser resolvidas pela organização, como por exemplo: desenvolver um plano de carreira, o que facilitará no momento da contratação; oferecer mais cursos ou criar um setor de treinamento para que todas as pessoas possam ter a oportunidade de crescerem e dar mais liberdade às chefias, para que possam determinar o momento das demissões de colaboradores.

Como sexto tópico sobre o qual foram questionadas, está o **sistema de recompensas**. Para isso, foi lhes feito a seguinte pergunta: Existe algum tipo de sistema de recompensas na organização? Poderia citar um exemplo? Que tipo de recompensas?

Como respostas, todos disseram que não existe sistema de recompensas, mas o que existia antes era um prêmio de 10 horas de trabalho, para quem não faltava no mês. Hoje há apenas a festa no fim de ano, dia das mães, pais, auxílio creche, uma colaboração com a associação e com a comunidade por parte da empresa. Além disso, a empresa paga 50% dos estudos de qualquer funcionário, independente do curso.

A falta de incentivo traz uma grande dificuldade para que a empresa possa estar implementando a gestão do conhecimento, porque, de acordo com Liebowitz (1999), os funcionários que mais contribuem com conhecimentos novos de forma espontânea devem receber incentivos, como participação nos lucros, milhas de vagem.

Com base no foi apresentado, montou-se o quadro a seguir.

Sistema de Recompensas	
Entrevistados	Sistema de Recompensas
A	Não existe.
B	
C	
D	
E	
F	
G	

Quadro 42: Sistema de Recompensas

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto aos pontos de facilidade e dificuldade, sob o aspecto sistema de recompensas, eles apontaram o seguinte conforme quadro a seguir.

Sistema de Recompensas		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê dificuldade	A	São beneficiados pelas cronometristas
Falta de compreensão pelo baixo grau de instrução	B	Não respondeu
Não vê dificuldade	C	Autonomia, tendo acesso ao RH e à direção.
Diminui o rendimento	D	Não respondeu
Diminui a participação	E	
Diminui a responsabilidade, cai a produção.	F	Não vê facilidade
A legislação trabalhista	G	Não respondeu

Quadro 43: Dificuldades e Facilidades em Sistema de Recompensas

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os pontos de dificuldade apresentados pelos entrevistados, em virtude da não existência de um sistema de recompensas, está, de acordo com o entrevistado D, a entrevistada E e o entrevistado F, a diminuição do rendimento, participação, produção e responsabilidade por parte do funcionário. Isso porque todo o sistema de recompensas provoca nas pessoas uma vontade de trabalharem cada vez mais para que as metas possam ser atingidas, e então, a recompensa alcançada. As recompensas são a força motriz das organizações.

Outro ponto que dificulta o pagamento de alguma recompensa por parte da empresa, segundo o entrevistado G, é a legislação trabalhista brasileira. Isso porque, de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (BRASIL, 2000) art. 458, toda a remuneração que é dada ao funcionário, seja ela gorjeta, hora extra, vale refeição, deve constar em seu recibo de pagamento e os impostos devem incidir sobre os mesmos. Além disso, de acordo com Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 2009), art. 7, parágrafo VI, toda a recompensa oferecida, não pode mais ser retirada, pois com o tempo ela passa a ser considerada salário. Portanto, muitos empresários deixam de pagar recompensas, em virtude dessa lei, pois são levados, quando retiram a recompensa por algum motivo, a perderem reclamações trabalhistas na Justiça do Trabalho.

O entrevistado B disse que não há mais na empresa nenhum sistema de recompensas, em virtude de que os colaboradores com o baixo grau de instrução não conseguem compreender por que determinado mês a empresa não consegue pagar, muitas vezes por falta de caixa, e acabam levando isso à Justiça do Trabalho. Logo, para que não se prejudique e não tenha gastos extras, a empresa não dá incentivos, pois a redução no rendimento gera uma

perda de receita menor do que se tivesse de indenizar todos os trabalhadores da organização em virtude da retirada de algum tipo de recompensa.

Como não há um sistema de recompensas, a maioria dos entrevistados não respondeu ou disse não ter nenhuma facilidade. Os únicos dois entrevistados que apontaram facilidades, foi o entrevistado C, porque é ele mesmo que negocia os incentivos para os seus colaboradores e que são apenas três, o que facilita e não representa grandes custos para a organização. A outra entrevistada que mencionou uma facilidade foi a entrevistada A, que disse que os funcionários são recompensados pelas cronometristas. Essas cronometristas são um grupo de pessoas que os avalia e diz todos os meses quais são os funcionários que devem continuar na empresa ou não, se a empresa deve reduzir alguma vaga ou investir em algum maquinário novo. Logo, hoje nessa empresa, quem recompensa os colaboradores, todos os meses, com a garantia do emprego são as cronometristas.

O sétimo tópico sobre o qual foram questionados foi **cultura**. Sobre isso, eles foram questionados sobre como caracterizavam a cultura de sua empresa com relação ao compartilhamento do conhecimento.

Quando se fala de cultura nessa organização, a entrevistada A, o entrevistado B, o entrevistado D, a entrevistada E, o entrevistado F e o entrevistado G são unânimes em dizer que a cultura desta empresa facilita, incentiva e valoriza a troca de conhecimento. A empresa é favorável a que as pessoas troquem experiências, conhecimento. As pessoas podem opinar.

A partir das respostas apresentadas, pode-se concluir que essa empresa tem uma cultura muito favorável à implementação da gestão do conhecimento, porque de acordo com Goh (2002), as decisões não devem ser feitas de forma unilateral, é preciso que todos participem das decisões. Logo, a cooperação entre os colaboradores em uma empresa que deseja implementar a gestão do conhecimento é imprescindível, assim como é necessário que haja mecanismos que encorajem a troca de conhecimento entre os colaboradores.

Já o entrevistado C apresentou uma resposta bem diferente dos demais, mas que também é importante. Segundo ele, dentro da empresa apenas um pequeno grupo de pessoas tem um conhecimento em nível bom. Essas pessoas fazem parte da gerência e algumas do nível operacional. E no geral, segundo ele, o nível de conhecimento é muito baixo. Logo, segundo ele, com essa falta de escolaridade por parte dos colaboradores, ficaria difícil conseguir tirar deles algum conhecimento para ser trocado. Realmente a cultura pessoal também é ponto que traz mais dificuldade para se implementar a gestão do conhecimento, por

isso é que os empresários precisam investir em treinamento, pois dificilmente se encontra o funcionário pronto no mercado. Essa dificuldade se encaixa melhor dentro da dimensão do capital humano.

A partir do que foi respondido, construiu-se o quadro a seguir.

Cultura	
Entrevistados	Cultura
A	A empresa incentiva, facilita e valoriza a troca de conhecimento.
B	
C	Apenas um grupo de pessoas tem conhecimento em nível bom.
D	A empresa incentiva, facilita e valoriza a troca de conhecimento.
E	
F	
G	

Quadro 44: Cultura

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades e facilidades apresentadas pelos entrevistados, sob o aspecto da cultura, obteve-se as seguintes respostas, conforme quadro a seguir.

Cultura		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não respondeu	A	É uma cultura aberta, que permite a o contato entre chefe e colaborador, sem barreiras.
O baixo grau de conhecimento	B	A cultura incentiva e valoriza a troca de conhecimento, troca de experiências.
Há uma grande quantidade de pessoas que demandam conhecimento, devido ao baixo grau de instrução.	C	Não respondeu
Não vê dificuldade	D	A cultura é muito boa, pois ele vê os funcionários como colegas de trabalho.
Não respondeu	E	É uma cultura aberta, as pessoas compartilham o conhecimento através de conversas.
Não vê dificuldade	F	É uma cultura aberta, com uma boa relação entre fornecedores e colaboradores.
	G	A cultura é dinâmica, qualquer informação pode chegar de um lado a outro, sem burocracia.

Quadro 45: Dificuldades e Facilidades em Cultura

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas apresentadas para os pontos de facilidade mostram que a entrevistada A, o entrevistado B, o entrevistado D, a entrevistada E, o entrevistado F e o entrevistado G têm opiniões parecidas, pois todos disseram que a empresa tem uma cultura aberta, dinâmica, com uma boa relação entre colaborador e fornecedores. Ela incentiva a troca de conhecimento e

experiência entre os colaboradores. Todas essas respostas permitem concluir que essa empresa tem uma cultura favorável à implementação da gestão conhecimento porque, de acordo com Goh (2002), a empresa necessita quebrar hierarquias, para então encorajar a transferência de conhecimento, e assim, conseguir implementar a gestão do conhecimento na organização.

Quanto às respostas apresentadas para pontos de dificuldade, apenas o entrevistado B e o entrevistado C disseram que uma dificuldade que a empresa ainda teria de superar é o baixo grau de instrução de seus colaboradores, o que faz com que eles demandem de maior formação para que as trocas possam se iniciar. Realmente o baixo grau de instrução seria uma dificuldade, mas que pode ser resolvida com mudanças no modo de seleção dos funcionários, exigindo que os mesmos tenham no mínimo o ensino médio completo.

O oitavo tópico sobre o qual foi perguntado é **comunicação**. Com relação à comunicação foi feita a seguinte questão: Como é feita a comunicação aos funcionários de novos projetos ou mudanças na organização?

Como respostas, todos disseram que a comunicação é feita através de reuniões, *e-mail*, cartazes. Tudo é primeiramente passado para os gerentes, depois para os chefes de setor e então para os colaboradores. Segundo eles, já ocorreram equívocos, devido aos gerentes não repassarem com a mesma clareza aos seus chefes e esses aos seus colaboradores.

Essa forma de comunicação mostra que eles têm o conhecimento tácito, mas eles têm uma dificuldade em externalizar este conhecimento devido ao modo utilizado. Logo, para implementar a gestão do conhecimento, eles deveriam melhorar esse modo de externalizar o conhecimento, de forma que ele chegasse às pessoas interessadas sem distorções. Por isso, seria interessante que essas comunicações fossem feitas via sistema de informação. Conforme consta na teoria, diz Alavi e Leidner (1999) que os sistemas de gestão do conhecimento, por não serem diferentes dos sistemas de informação, eles têm como função dar suporte aos processos de gestão. Esse suporte tem como características facilitar e melhorar o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, mais especificamente, dentro da gestão do conhecimento.

Com base no apresentado, montou-se o quadro a seguir.

Comunicação	
Entrevistados	Comunicação
A	A comunicação é feita através de reuniões, <i>e-mail</i> e cartazes. Primeiro é repassado para o gerente, esse, para o chefe de setor e depois para os colaboradores.
B	
C	
D	
E	
F	
G	

Quadro 46: Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora a

As dificuldades e facilidades apresentadas, sob o aspecto da comunicação, podem ser vistas no quadro a seguir.

Comunicação		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Fazer com que os gerentes e chefes transmitam a informação de forma adequada	A	Não respondeu
Baixo nível cultural	B	O projeto nasce com a participação do colaborador
Baixo nível cultural faz com que a pessoa não valorize a informação que não é para ela, mas é essencial para a fábrica.	C	
Não vê dificuldade	D	A abertura da empresa
Não respondeu	E	A organização está aberta à troca de ideias
Não vê dificuldade	F	A abertura da empresa
Não respondeu	G	O acesso simples e rápido aos gerentes

Quadro 47: Dificuldades e Facilidades em Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades apresentadas pela entrevistada A, o entrevistado B e o entrevistado C, elas se complementam. Isso porque a entrevistada A falou da dificuldade que é fazer com que o que foi transmitido chegue com o mesmo sentido aos colaboradores. Já o entrevistado B e o entrevistado C disseram que a dificuldade está na falta de conhecimento, no baixo grau de instrução dos trabalhadores. Portanto, essas respostas permitem concluir que, devido ao baixo grau de instrução dos colaboradores em sua maioria, é que os recados não são entendidos muitas vezes da forma como deveriam. Por isso, realmente essa empresa, com este sistema de comunicação, continuará tendo problemas.

Já quanto às facilidades, com exceção dos gerentes, todos falaram sobre a abertura que a empresa dá para que os colaboradores, quando precisam, tenham acesso aos chefes, os chefes, aos gerentes e os gerentes, aos diretores, de uma forma rápida, que é através de conversas, reuniões, *e-mail*, e vice-versa. Realmente, essa abertura que a empresa dá aos

colaboradores facilitaria a implementação da gestão do conhecimento, porque não há burocracias no processo.

Outro ponto que facilitaria implementar a gestão do conhecimento é o comprometimento das pessoas, quando elas participam do processo, como exemplificou o entrevistado C que, sempre que vai criar um novo programa, senta com a pessoa que vai usá-lo, vê quais são as suas necessidades, a que dados ela precisará ter acesso. Daí sim, ele parte para o desenvolvimento. E quando ele entrega o programa desenvolvido, as pessoas sentem-se também criadores dele, pois fizeram parte do processo e assim ficam comprometidas, responsáveis pelas informações que ele gerar.

Tanto essa abertura que a empresa dá, pela qual as pessoas podem conversar diretamente com o chefe, como o comprometimento com o que é desenvolvido pelo setor de informática, são pontos que facilitariam a implementação da gestão do conhecimento, porque, segundo Zuboff (1994), para informatizar uma organização, é preciso deixar de lado a herança da administração científica, na qual o saber-fazer dos trabalhadores é que era importante, para se buscar uma divisão do trabalho em que o conhecimento é importante. Logo, essas ideias mudaram, e hoje o que se busca é tornar explícito esse conhecimento que o trabalhador traz consigo, agregando-se assim ao desenvolvimento da organização.

O nono tópico sobre qual o entrevistado foi questionado foi **treinamento**. Com relação a treinamento foi feita a seguinte pergunta: Quais as formas de propiciar o desenvolvimento dos funcionários (treinamentos, palestras, seminários, reuniões, etc) utilizado pela organização? De que forma eles são feitos?

Quando questionados sobre treinamento, apareceram dois grupos de respostas, um que disse que o treinamento ocorre dentro da fábrica, no dia-a-dia, com os chefes de setor. O grupo que disse que o treinamento é feito dessa forma foi o entrevistado B, o entrevistado C e o entrevistado D. Já o entrevistado G, a entrevistada A, o entrevistado F e a entrevistada E disseram que não há um plano de treinamento, que ele ocorre durante o ano, sendo que pelo menos uma ou duas vezes é feito um treinamento maior, que reúne todo o grupo gerencial em palestras, reuniões.

Ao se analisar as respostas dadas, pode-se dizer que o treinamento feito durante o trabalho é um tipo de treinamento que as empresas usam, e que facilitaria a implementação da gestão do conhecimento. E o treinamento que é feito com a gerência através de palestras, reuniões é um outro tipo de treinamento muito usado com pessoas que têm cargos de chefia.

Logo, essa empresa teria facilidade em implementar a gestão do conhecimento, utilizando esses dois tipos de treinamentos, porque, de acordo com Jarrar (2002), para se melhorar a capacidade do capital intelectual, é preciso que se busque desenvolver técnicas, como palestras, reuniões e treinamentos junto com alguém dentro do processo produtivo.

Com base nas respostas anteriores, montou-se o quadro a seguir.

Treinamento	
Entrevistados	Treinamento
A	Não há um plano de treinamento, ele é feito no decorrer do ano, sendo que, pelo menos uma ou duas vezes ao ano, se reúne todo o grupo gerencial para um treinamento maior; há também palestras e reuniões.
B	O treinamento é feito dentro da fábrica, junto aos chefes de setor.
C	
D	
E	Não há um plano de treinamento, ele é feito no decorrer do ano, sendo que, pelo menos uma ou duas vezes ao ano, se reúne todo o grupo gerencial para um treinamento maior; há também palestras e reuniões.
F	
G	

Quadro 48: Treinamento

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades e facilidades para estar implementando a gestão do conhecimento, sob o aspecto do treinamento, tem-se as seguintes respostas a seguir.

Treinamento		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Falta de um mapeamento dos treinamentos para o ano, assim todos poderiam participar.	A	Não respondeu
Saber o que levar de treinamento para o chão de fábrica.	B	Os treinamentos com os chefes de setor, fora da empresa.
Falta conhecimento	C	Treinamento, palestra
Falta de tempo	D	Não respondeu
Faltam mais treinamentos para o chão de fábrica.	E	Reuniões e palestras para o nível gerencial.
Falta de tempo	F	Treinamento
Difícil reunir todo mundo	G	Treinamento com os gerentes

Quadro 49: Dificuldades e Facilidades em Treinamento

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das respostas apresentadas, pode-se concluir que, como pontos de dificuldade, a empresa apresenta três que são muito importantes: falta de um mapeamento, projeto de treinamentos para o ano todo; o baixo grau de instrução dos funcionários e a falta de tempo. Sem um planejamento fica difícil a empresa se programar e permitir que as pessoas se programem para participar dos cursos. Ainda, o baixo grau de instrução por parte dos colaboradores faz com que eles não entendam a importância de participarem de um treinamento. Portanto, esta empresa, para estar implementando a gestão do conhecimento,

precisa de alguma forma transmitir a todos os colaboradores a importância da participação deles nos treinamentos, tanto para eles, como para a empresa. E ainda precisa planejar de forma mais antecipada os treinamentos para que todos possam participar.

Com relação às facilidades, todos, com exceção da entrevistada A e o entrevistado D, disseram que o que facilitaria hoje já é o treinamento que é oferecido no nível gerencial. Da mesma forma os treinamentos que ocorrem de vez em quando no chão de fábrica também são positivos, só que deveriam ocorrer mais seguido. Investir em treinamento é essencial para quem quer implementar a gestão do conhecimento, porque, segundo Borges-Andrade e Abbad (1996 apud BORGES-ANDRADE, 2002), o treinamento supera deficiências, prepara para novas funções e adapta a novas tecnologias. Sendo assim um investimento que as empresas fazem em seus colaboradores.

Para finalizar, os entrevistados foram questionados sobre a **estrutura** da organização. Para isso foi feita a seguinte questão: Como você caracteriza a estrutura de sua organização (departamentos, setores, áreas, projetos)? Ela é uma estrutura democrática ou burocrática?

Com relação a esta pergunta, as respostas de todos os entrevistados foram unânimes, de que a empresa tem uma estrutura democrática (que permite a participação de todos na gestão) e é formada por setores. O único que mencionou que a empresa teria uns 10% de burocracia foi o gerente de qualidade, e os demais 90% seriam de democracia. Essa estrutura sendo democrática é um ponto que facilitaria a implementação da gestão do conhecimento, porque, de acordo com Goh (2002), a estrutura deve permitir uma comunicação horizontal e o compartilhamento do conhecimento. Para isso, se a empresa pretende implementar a gestão do conhecimento, ela deve quebrar todas as hierarquias, pois assim ela encoraja a troca de conhecimento entre as pessoas.

A partir do que foi apresentado, montou-se o quadro a seguir.

Estrutura	
Entrevistados	Estrutura
A	A empresa tem uma estrutura democrática e formada por setores.
B	A empresa tem uma estrutura democrática e formada por setores. No entanto, ela tem uns 10% de burocracia.
C	A empresa tem uma estrutura democrática e formada por setores.
D	
E	
F	
G	

Quadro 50: Estrutura

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades e facilidades, sob aspecto da estrutura, foram apresentadas as seguintes respostas, que constam no quadro a seguir.

Estrutura		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Falta saber usar o sistema de informação, que é interligado de uma maneira mais formal.	A	A estrutura da empresa não é engessada.
Falta, em algumas situações, mais democracia.	B	Não respondeu
Não respondeu	C	O nível de confiança que se tem pela troca de informações que se faz.
	D	A direção ser democrática, com fácil acesso.
	E	A estrutura já ser democrática
Não vê nenhuma dificuldade, desde que se tenha apoio da gerência.	F	Não respondeu
Não vê dificuldade	G	

Quadro 51: Dificuldades e Facilidades em Estrutura

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas apresentadas para as facilidades de implementar a gestão do conhecimento foram muito parecidas. Isso porque a entrevistada A e a entrevistada E disseram a mesma coisa, somente com palavras diferentes, de que a estrutura da empresa, por ser democrática, porque todos participam da gestão, facilitaria. Já o entrevistado C e o entrevistado D trouxeram, como facilidade, o acesso fácil que se tem à direção e o nível de confiança que a mesma tem em seus gerentes e chefes. Todos esses pontos realmente facilitam e mostram o quanto a empresa não tem uma estrutura hierárquica pela qual os colaboradores do chão de fábrica não podem ter acesso aos gestores. Essa empresa tem um fluxo das informações de forma horizontal, o que é essencial para que se possa implementar a gestão do conhecimento.

Já quanto aos pontos de dificuldade, a maioria dos entrevistados não apresentou resposta, o que se justifica, uma vez que a estrutura já é democrática. Mas os que apresentaram respostas disseram, como a entrevistada A, que eles já possuem um sistema interligado, basta que este seja utilizado de uma forma mais formal; o entrevistado B disse que em algumas situações ainda há um pouco de burocracia, que isso poderia terminar para facilitar o processo; a entrevistada E não vê dificuldades, desde que se tenha o apoio da gerência, senão ficaria difícil implementar este modo novo de gestão. Das respostas apresentadas, a que traria mais dificuldade seria a do entrevistado B, pois ele fala que a empresa tem alguma burocracia e que às vezes se leva muito tempo para se resolver alguma

situação. Segundo Goh (2002), isso não seria bom, pois, para implementar a gestão do conhecimento, a empresa precisa quebrar as hierarquias.

A empresa A não tem o seu processo produtivo interligado por um sistema de informação, ele é registrado todo em fichas que no final do processo são repassadas para o sistema. No entanto, todo esse modo de gerir o processo produtivo gera influência no capital humano, na confiabilidade dos dados e gera um retrabalho. Isso porque, os dados são digitados por outra pessoa que não foi a que escreveu, portanto ela pode entender algum número errado. Ainda, os colaboradores não conseguem ter acesso a essas informações de forma *on line*. E há na empresa um retrabalho, pois se durante o processo tudo fosse colocado no sistema, não precisaria se ter outra pessoa apenas para digitalizar os dados e todos teriam acesso à informação de forma *on line*.

Outro problema que essa empresa enfrenta e que influencia no processo, no sistema de informação, é o baixo grau de instrução dos colaboradores. Essa influencia no processo ocorre, porque as pessoas com baixo grau de instrução, por não terem conhecimento não conseguem gerar novos conhecimentos. E quanto ao sistema de informação, é que as pessoas para trabalharem com sistema precisam de um mínimo de instrução para poder entender como tudo dentro do sistema funciona. Talvez por isso, nessa empresa o processo produtivo não está interligado via sistema e ele ocorre por meio de fichas.

O fato de essa empresa ter esse baixo grau de instrução se justifica, porque ela não encontra pessoas mais capacitadas para trabalhar no setor e porque ela exige principalmente tempo de empresa, experiência na atividade que irá exercer, responsabilidade, inteligência e um grau de escolaridade mínimo.

Essa baixa escolaridade dos colaboradores do setor calçadista é causada pela falta de oportunidade que algumas pessoas não têm de estudar, por terem de trabalhar desde muito cedo. Ainda, porque outras não tomam iniciativa de buscarem o auxílio que precisam junto à empresa ou junto à entidade que atendem pessoas com maior idade, oferecendo cursos supletivos.

Outro problema que essa empresa enfrenta é falta de motivação de alguns, porque ela não possui um sistema de recompensas e um plano de carreira. O que gera problemas na produtividade da empresa, nas vendas, no atendimento aos pedidos e, por consequência, na lucratividade da empresa. Pois as pessoas ficam desmotivadas, acabam faltando, mudando de postura, prejudicando todo o processo produtivo da empresa. No entanto, para diminuir um

pouco esses problemas, a empresa decidiu manter o pagamento de 50% dos estudos dos colaboradores independente da área.

Com relação ao sistema de informação, essa empresa tem um sistema que interliga toda a fábrica, com exceção do processo produtivo, e alguns setores da administração. O fato de não interligar toda a administração e o processo produtivo, traz problemas com relação ao processo e a comunicação. Isso porque, nem todos acabam tendo acesso as informações e aos conhecimentos que são transmitidos via sistema, dificultando a geração de novos conhecimentos e de melhorias na organização. Para realizar a troca de conhecimento eles utilizam à pasta pública.

E quanto à comunicação ela é feita via reuniões, cartazes, uma vez que, não é toda a empresa que está interligada. Para os colaboradores da fábrica, os comunicados são repassados pelos gerentes, que repassam para as chefias e esses para os colaboradores, o que acarreta seguidamente em distorções que geraram sérios problemas. Por isso, ter a empresa toda interligada resolveria esses problemas.

A empresa tem uma estratégia conservadora, focada em custos, qualidade e atendimento do cliente. Apesar de conservadora, essa estratégia se encaixa na gestão do conhecimento, isso porque, a gestão do conhecimento busca quando implementada reduzir os custos da empresa, permitir que ela tenha acesso mais rapidamente dos desejos dos clientes e tenha qualidade em seus produtos, pelo acesso a todo o tipo de informação pelos seus colaboradores.

De todos os tópicos analisados, naqueles em que a Empresa A teria mais dificuldade para implementar a gestão do conhecimento, seriam sistema de recompensas, capital humano e treinamento. De todos os tópicos, o mais difícil de ser resolvido é o do capital humano, porque ele envolve um maior investimento em treinamento e mudanças no método de seleção das pessoas, para que as que sejam contratadas para o chão de fábrica tenham um melhor nível de conhecimento. E o segundo tópico mais difícil, e também importante a ser resolvido, é o sistema de recompensas, pois sem ele as pessoas não trabalham com todo o empenho, pois as recompensas são um incentivo e também uma motivação. Já o terceiro tópico de difícil mudança na empresa é a treinamento, porque não há um plano de treinamento, há falta de tempo e falta de um mapeamento.

Apesar dessas dificuldades, essa empresa apresenta facilidades em pontos importantes, como sistemas de informação, cultura, o que não permite afirmar que ela poderia implementar

a gestão do conhecimento, pois os pontos em que tem dificuldades, como capital humano não poderão ser resolvidos de maneira mais simples.

Abaixo há um quadro que resume em quais as categorias a Empresa A teria mais dificuldades para implementar a gestão do conhecimento e em que categorias teria mais facilidades. Para isso, utilizaram-se os quadros de facilidades e dificuldades apontadas pelos entrevistados em cada categoria. Nesses quadros realizou-se uma contagem dos entrevistados que apresentaram facilidades e dos entrevistados que apresentaram dificuldades, com o objetivo de encontrar qual tópico obteve mais respostas. A partir desta conclusão, caracterizou-se a categoria como mais fácil ou mais difícil. E quando esse número de entrevistados foi igual, optou-se em classificar a categoria como mais fácil e mais difícil, pois não se tem como qualificá-la em um dos tópicos somente, conforme se verá no quadro a seguir.

Resumo da Empresa A		
Categorias	Mais Dificuldade	Mais Facilidade
Processo	X	X
Estratégia		X
Sistemas de Informação		X
Suporte da Liderança		X
Capital Humano	X	
Sistemas de Recompensas	X	
Cultura		X
Comunicação		X
Treinamento	X	
Estrutura		X

Quadro 52: Resumo da Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 EMPRESA B

A Empresa B iniciou suas atividades em 1993, produzindo calçados com marca própria e para terceiros. Cinco anos depois, começou a criar sua coleção própria e com o passar do tempo foi ganhando cada vez mais a fidelidade dos consumidores. É uma empresa que tem sua marca registrada nos quatro continentes

Esta Empresa B onde foi realizada a pesquisa é uma empresa de médio porte, visto que tem 240 funcionários. Ela se localiza em Novo Hamburgo, tem 16 anos de existência, atua tanto no mercado interno como no mercado externo. Em 2006, esta empresa lançou suas lojas próprias, abrindo duas em Porto Alegre no Rio Grande do Sul, sendo uma no Shopping Iguatemi e outra no Moinhos Shopping. Em abril de 2008 abriu uma loja no estado do Paraná.

Em 2009, pretende fechar o ano com 25 lojas com o seu nome, onde comercializa apenas seus produtos e até o final de 2010, quer atingir o número de 50 lojas, sendo algumas próprias e outras franquias. A empresa quer ter no país 100 lojas com o seu nome. Essa é uma nova estratégia de atuação da empresa que, por isso passou por diversas modificações, como a contratação de pessoas especializadas no varejo, pois não tinha como característica atuar nesse ramo. Atualmente, segundo o diretor da empresa, as lojas têm sido um grande sucesso.

Essa empresa, por ter apenas 16 anos de existência, está passando por um período de reestruturação, por isso não tem seu organograma construído, não possui seu planejamento estratégico descrito, não possui suas atividades descritas e não tem um plano de carreira. Por isso, os resultados aqui apresentados tiveram como base apenas os dados obtidos nas entrevistas, o que é uma limitação desta pesquisa.

Dentre os entrevistados nessa empresa está o gerente de qualidade, o gerente de TI, a gerente de recursos humanos, o diretor, o gerente de sapatos e o gerente das bolsas.

Assim como nas empresas anteriores, inicialmente foram feitas algumas questões introdutórias aos entrevistados, sendo que a primeira foi para saber o que eles entendiam por conhecimento.

O conceito solicitado para os entrevistados foi o de **conhecimento**. A esse item eles apresentaram ideias que não condizem com a teoria aqui estudada, o que mostra que nessa empresa os entrevistados A, B, C e D e o entrevistado F não têm o conhecimento claro do que significa conhecimento. Isso dificultaria a implementação da gestão do conhecimento, pois primeiramente, eles teriam de esclarecer esse conceito, para depois saberem discernir o que é um conhecimento. Como exemplo de respostas apresentadas tem-se: entrevistado C - *“Conhecimento é a qualidade da informação que chega e que tu transformas em dado”*; entrevistada A - *“Conhecimento é tu ter conhecimento com que tu estás lidando”*.

A única pessoa que apresentou uma definição para conhecimento que tem relação com a teoria foi o entrevistado E, pois ele diz que - *“Conhecimento se obtém através de várias coisas que se faz durante a vida, através de leitura, orientação e estudo”*. Conhecimento, para

ele, é “*tudo o que você acumula durante a vida, é a sua cultura*”. Realmente, o conceito por ele apresentado se encaixa na teoria, pois, segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento vem de uma transformação que é feita pelo ser humano, através de comparação, da informação. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), conhecimento são crenças e compromissos.

A partir do que foi apresentado, montou-se o quadro a seguir.

Conhecimento	
Entrevistados	Conhecimento
A	Não conhece o conceito
B	
C	
D	
E	Conhece o conceito
F	Não conhece o conceito

Quadro 53: Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Como segunda questão, foi lhes perguntado o que entendiam por **gestão do conhecimento**. Todas as respostas apresentadas não têm relação com a teoria, pois eles disseram que gestão do conhecimento seria, por exemplo, segundo a entrevistada A e o entrevistado B, que o gerente precisaria conhecer todas as áreas; de acordo com o entrevistado C, seria alguma coisa que tu vai fazer e tenta achar um meio mais prático, mais fácil para fazer aquilo funcionar do jeito que deveria; ainda, segundo o entrevistado D, seria algo mais amplo; e de acordo com o entrevistado E, seria mais um trabalho, uma ordem; e o entrevistado F não soube responder.

Realmente, as respostas apresentadas não trazem nenhuma característica que poderia ter relação com a teoria, o que mostra novamente que eles não têm conhecimento de nenhum dos conceitos que envolvem a gestão do conhecimento, o que é uma dificuldade para a sua implementação. Toda essa conclusão se prova ao ler o conceito de Terra (2001), segundo o qual, a gestão do conhecimento tem como foco tornar disponível o conhecimento para aqueles que dele necessitem, quando necessitem e onde necessitem.

Com base no que foi respondido, montou-se o quadro a seguir.

Gestão do Conhecimento	
Entrevistados	Gestão do Conhecimento
A	Não conhece o conceito.
B	
C	
D	
E	
F	

Quadro 54: Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Como terceira questão apresentada para eles tem-se: **Você sabe como e onde o conhecimento se desenvolve em sua organização?** Dentre as respostas dadas está a da entrevistada A e do entrevistado B, que dizem que o conhecimento se desenvolve a partir do momento em que é feita a entrada do pedido, na modelagem. Já o entrevistado C e o entrevistado F disseram que há várias fontes de geração de conhecimento na empresa, pois ele se desenvolve dentro do que os funcionários aprenderam, sendo que ele também vem da pesquisa. O entrevistado D e o entrevistado E apresentaram uma resposta parecida com a do entrevistado C, dizendo também que o conhecimento começa nas pessoas, para isso é preciso doutriná-las para criarem conhecimento. Desenvolve-se dentro das funções que cada um assume, nos seus setores, no dia-a-dia. A empresa hoje tem um acúmulo de conhecimento, só que ele se encontra dentro da cabeça das pessoas.

A partir das respostas, pode-se concluir que o conhecimento é gerado durante todo o processo, apesar de a entrevistada A e o entrevistado B dizerem que o conhecimento é criado apenas na modelagem. E, segundo os demais entrevistados, ele é criado no dia-a-dia, nos setores da empresa, que são ocupados por pessoas que têm conhecimento prévio, mas que precisam ser doutrinadas para criarem conhecimento e transferi-los, não ficarem com ele para si, para que, quando forem embora, a empresa não fique sem nenhum legado do conhecimento que o colaborador construiu lá dentro. O fato de o conhecimento ser criado durante todo o processo é importante para a implementação da gestão do conhecimento, mas eles precisam que esse conhecimento seja transferido para que todos possam ter acesso a ele na empresa.

Com base no que foi respondido, construiu-se o quadro a seguir.

Como e Onde o Conhecimento se desenvolve	
Entrevistados	Como e Onde o Conhecimento se desenvolve
A	O conhecimento se desenvolve a partir do momento em que é feito pedido pelo cliente, no setor da modelagem.
B	
C	Para se devolver o conhecimento, há várias fontes dentro da empresa, pois ele se desenvolve dentro do que os colaboradores aprenderam e o que eles pesquisam.
D	A geração do conhecimento começa nas pessoas, por isso é preciso ensiná-las a criarem e a buscarem novos conhecimentos. A empresa tem um acúmulo de conhecimento, só que ele está dentro da cabeça das pessoas.
E	
F	Para se devolver o conhecimento, há várias fontes dentro da empresa, pois ele se desenvolve dentro do que os colaboradores aprenderam e o que eles pesquisam.

Quadro 55: Como e Onde o Conhecimento se desenvolve

Fonte: Elaborado pela autora

A última pergunta feita dentre as iniciais foi sobre o **mapeamento do conhecimento já existente dentro da empresa com o objetivo de criar bancos de dados e de que forma isso acontece**. A resposta apresentada para essa questão pelo entrevistado B, o entrevistado C, o entrevistado D, o entrevistado E e o entrevistado F foi da não existência do mapeamento do conhecimento existente na empresa com o objetivo de criar bancos de dados. Isso seria assim porque é somente agora que a empresa está passando por um processo de reestruturação, no qual está organizando todo o processo produtivo. Já a entrevistada A não soube responder.

A falta do mapeamento desse conhecimento existente na organização com o objetivo de criar banco de dados trará dificuldades para essa empresa implementar a gestão do conhecimento, porque, sem esse mapeamento não é possível que todas as pessoas na empresa possam ter acesso ao conhecimento que é criado, e os mesmos não são disseminados, ficando somente na cabeça das pessoas que o criaram. Como determina Lai e Chu (2002), a etapa do guardar é tão importante quanto a do obter o conhecimento, porque um conhecimento armazenado de maneira desorganizada, dificulta a identificação e, por consequência, as pessoas deixam de o utiliza-lo dentro da organização.

Terminadas essas questões iniciais, partiu-se para os tópicos que são necessários serem considerados para se implementar a gestão do conhecimento, e entre eles estão: processo, estratégia, sistemas de informação, suporte da liderança, capital humano, sistemas de recompensas, cultura, comunicação, treinamento e estrutura.

A partir do apresentado montou-se o quadro a seguir.

Mapeamento do Conhecimento	
Entrevistados	Mapeamento do Conhecimento
A	Não soube responder.
B	Não há o mapeamento do conhecimento existente.
C	
D	
E	
F	

Quadro 56: Mapeamento do Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Para começar, os entrevistados foram questionados sobre **processo**. Dentro desse tópico foi feita a seguinte pergunta: De que forma a empresa cria, armazena e dissemina o conhecimento?

Segundo a entrevistada A e o entrevistado D, a empresa cria conhecimento dentro da fábrica, começando pela modelagem, onde os modelistas passam para a produção, da produção vai para os vendedores de todo o estado, lojistas e consumidores. Esse conhecimento é passado dos modelistas para a produção através de reuniões. E qualquer projeto de sapato, antes de entrar na produção, é muito discutido.

Já o entrevistado C e o entrevistado B disseram que esse processo de criar e disseminar o conhecimento não está documentado, portanto cada um faz do seu jeito. A disseminação é feita de forma verbal, e o armazenamento está na cabeça das pessoas. Segundo o entrevistado B, apenas alguma coisa está documentada, como em cada setor interno da produção existe um mapa de como produzir o produto, mas externamente, nos atelieres, não tem nada.

No entanto, a resposta dada pelo entrevistado E e o entrevistado F diverge de todas, porque eles dizem que essa empresa cria muito pouco conhecimento, pois hoje ela trabalha em cima das experiências. O conhecimento dessa empresa, segundo ele, é o conjunto de todas as pessoas que o compõem.

A partir das respostas apresentadas, pode-se concluir que a empresa não tem um processo descrito de uma forma que todos possam seguir. Apesar de o entrevistado E e o entrevistado F negarem, segundo os demais, a empresa cria conhecimento em todos os setores, mas em sua maioria no setor da modelagem, onde é projetado o calçado a ser produzido, e o processo de disseminar esse conhecimento é feito de maneira simples, através de conversas, e não há o armazenamento em nenhum lugar.

Assim pode-se dizer que, com relação ao processo, a empresa teria mais dificuldade para implementar a gestão do conhecimento, uma vez que o dissemina apenas através de conversas, e não armazena o conhecimento. Apesar de já criar conhecimento em todos os setores da organização, mesmo que a sua maioria seja no setor da modelagem, pode-se dizer que esse é um ponto a favor, porque, segundo Bose (2004), o conhecimento quando criado precisa ser um *know how*, que é a execução de uma atividade de uma outra forma. Depois ele deve ser armazenado para posteriormente ser disseminado em um formato de fácil entendimento, permitindo que todas as pessoas que dele precisam e quando precisam possam ter acesso.

Com base no que os entrevistados responderam, construiu-se o quadro a seguir.

Processo	
Entrevistados	Processo
A	A empresa cria o conhecimento dentro da fábrica, iniciando na modelagem e terminando nos consumidores.
B	O processo de criar e disseminar o conhecimento, por não estar documentado, cada um faz do seu jeito.
C	
D	A empresa cria o conhecimento dentro da fábrica, iniciando na modelagem e terminando nos consumidores.
E	A empresa cria um pouco de conhecimento, pois trabalha em cima das experiências. O conhecimento da empresa é o formado pelo conjunto de pessoas que a compõem.
F	

Quadro 57: Processo

Fonte: Elaborado pela autora

As dificuldades e facilidades apresentadas pelos entrevistados, sob o aspecto do processo, estão descritas no quadro a seguir.

Processo		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
A produção teria de manter as coisas em ordem, para não gerar atrasos.	A	Não respondeu
Não há um sistema que interliga toda a fábrica	B	Na parte da modelagem seria fácil de desenvolver, pois tem muita informação que parte deste setor.
Não vê dificuldade	C	Não respondeu
No processo há muita terceirização e falta interligar a fábrica com o que está terceirizado.	D	
Falta interligar a empresa com os atelieres.	E	
Ainda não se tem um sistema que interliga o processo fabril.	F	

Quadro 58: Dificuldades e Facilidades em Processo

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades, as respostas apresentadas pelo entrevistado B, o entrevistado D, o entrevistado E e o entrevistado F foram sobre a falta de um sistema que interligue toda a fábrica e que ainda, esse sistema deveria interligar a fábrica aos ateliers, já que apenas 30% dos produtos são feitos dentro da empresa e outros 70% são feitos nos ateliers. A falta desse sistema acarreta problemas na comunicação e entaves no processo produtivo.

Outra dificuldade apontada pela entrevistada A foi a de que a fábrica deveria manter mais a ordem, para que os atrasos não ocorressem. Mas essa dificuldade se justifica por boa parte da produção dos produtos serem realizadas fora da empresa, o que, em virtude de tempo, trânsito, problema de comunicação e erros acabam por gerar atrasos na entrega dos produtos.

Com relação às facilidades, a única pessoa que respondeu foi o entrevistado B que disse que no setor da modelagem se teria mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento, porque existem muitas informações ali.

Isso mostra que, com relação a processo, a empresa teria mais dificuldade para implementar a gestão do conhecimento, porque praticamente todo o seu processo produtivo está fora da empresa, o que dificulta em comunicação, em entrega de produto no prazo, em qualidade, pois gera mais erros. Logo, para resolver um pouco desses problemas, a empresa teria de investir em tecnologia da informação.

O segundo tópico sobre o qual eles foram questionados foi **estratégia**. Com relação à estratégia, a pergunta que foi feita foi a seguinte: Como você caracteriza a estratégia da sua empresa?

Como respostas a essa pergunta, obteve-se o seguinte: a entrevistada A disse que o foco deles é em venda, no cliente, buscando atender às suas necessidades; o entrevistado D e o entrevistado E disseram que o foco da empresa é sempre ter novidades, para isso eles fazem uma coleção nova a cada 30 dias, e terem produtos que custem até R\$ 100, 00, sendo que para as datas especiais, a estratégia com relação à venda e produto é diferente; o entrevistado C e o entrevistado B não souberam responder e o entrevistado F disse que a estratégia deles está em terem materiais diferenciados que irão atender o desejo das mulheres.

Em relação às respostas apresentadas, pode-se dizer que elas se interligam, pois focar em venda significa buscar produzir um produto até um determinado valor, pois assim irão atingir o nicho de mercado deles. E ainda, buscar atender o cliente significa criar uma coleção nova a cada 30 dias, já que os clientes dessa empresa são mulheres e elas sempre querem

novidades o que, conseqüentemente, gera mais vendas. E focar em materiais diferenciados, buscando atingir os desejos das mulheres é fundamental, pois nenhuma mulher gosta de ter um produto igual ao das outras.

Portanto, com relação à estratégia, pode-se dizer que essa empresa tem mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento, porque ela já tem uma estratégia definida, que dá retorno e que possibilita o encaixe da gestão do conhecimento nela. Por isso, implementando a gestão do conhecimento, eles poderão ter um acesso mais rápido aos desejos dos clientes, uma redução de custos no desenvolvimento de novos produtos, e terão uma melhor produção por parte dos colaboradores. E de acordo com Armistead (1999), um processo de gestão do conhecimento melhora a produção dos colaboradores, melhora a qualidade dos produtos e dos serviços, em virtude do acesso fácil ao conhecimento. Além disso, a gestão do conhecimento permite a redução dos custos de desenvolvimento de novos produtos, porque ajuda no planejamento e no controle do desempenho dos colaboradores.

O fato de o entrevistado C e de o entrevistado B não saberem qual é a gestão estratégica da empresa mostra que a empresa tem uma deficiência em comunicação, pois, de acordo com Jarrar (2002), a empresa precisa liberar o acesso à estratégia empresarial a todos, inclusive à dos concorrentes e fornecedores, se ela deseja implementar a gestão do conhecimento.

A partir do que foi explanado, montou-se o quadro a seguir.

Estratégia	
Entrevistados	Estratégia
A	A estratégia da empresa é focar em vendas e no cliente.
B	Não soube responder.
C	
D	A estratégia da empresa é sempre ter novidades.
E	A estratégia é ter materiais diferenciados que atinjam os desejos das mulheres.
F	

Quadro 59: Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora

As dificuldades e facilidades apresentadas para o tópico estratégia estão descritas no quadro a seguir.

Estratégia		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê nenhuma dificuldade	A	Não respondeu
Não respondeu	B	Tem uma estratégia bem definida, que é o lançamento de uma coleção nova a cada 30 dias.
Não tem acesso à estratégia	C	Não respondeu
Todos os meses tem que criar algo novo	D	
Baixo nível intelectual dos colaboradores e da gerência	E	
A dificuldade está nas pessoas aceitarem as mudanças	F	

Quadro 60: Dificuldades e Facilidades em Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades, o entrevistado C disse que nem todos têm acesso à estratégia na empresa, o que, como já foi dito, é problema de comunicação e que traz mais dificuldade para a implementação do conhecimento, pois todos precisam ter acesso à estratégia da empresa.

Outra dificuldade foi apresentada pelo entrevistado D, que disse que todos os meses eles têm que estar criando algo novo e que isso exige deles uma busca constante por novidades, tendências de moda. Já o entrevistado B apresentou essa estratégia como sendo uma facilidade, uma vez que ela está bem definida dentro da empresa. Realmente, criar uma coleção nova todos os meses é difícil, mas para implementar a gestão do conhecimento não é, visto que segundo Armistead (1999), um processo de gestão do conhecimento visa a melhorar a produção dos colaboradores pelo acesso mais fácil ao conhecimento, reduzindo assim o custo do desenvolvimento de novos produtos.

Como dificuldade com relação à estratégia, o entrevistado F trouxe a aceitação à mudança por parte dos colaboradores. Isso porque, em virtude da empresa a três anos estar atuando também no varejo, fez com que ela mudasse todo o seu modo de visão de empresa, contratasse pessoas especializadas em varejo, o que gerou certo desconforto nas pessoas que lá já estavam há alguns anos e que trabalhavam em um processo que sempre deu certo e que não precisava ser mudado. Mas segundo o entrevistado F, se essa mudança não ocorresse, seria difícil a sobrevivência da empresa.

E a última dificuldade apresentada é o baixo nível intelectual dos colaboradores e da gerência, o que dificulta o entendimento deles dessa estratégia e até de como desenvolvê-la de uma forma mais rápida e simples. O fato de os colaboradores terem um baixo grau de instrução dificulta a implementação da gestão do conhecimento, uma vez que, segundo Lapa

(2003), ter habilidades extras funcionais, compulsão por velocidade, desconsideração por tradição, preferência por riscos e falta de medo de falhas, são algumas das características que um trabalhador da era do conhecimento deve apresentar.

O terceiro tópico sobre o qual foram questionados foi **sistemas de informação**. Com relação a esse tópico, foi feita a seguinte pergunta: Existe algum tipo de sistema de informação na organização? Se sim, quais as suas características? Se não, por quê?

De acordo com a entrevistada A, o entrevistado B, o entrevistado C, o entrevistado F e o entrevistado D, a empresa possui um sistema de informação que não interliga toda a empresa, apenas interliga toda a administração, e essa se interliga à fábrica através de um computador. O processo de produção não está interligado. E o banco de dados que possuem é apenas de informações.

Já a resposta apresenta pelo entrevistado E se encaixa na questão sobre comunicação, pois ele diz que a comunicação entre a gerência e a produção é feita através de comunicados, às vezes são feitas reuniões e são feitas através de documentação.

A partir das respostas apresentadas, pode-se concluir que, com relação ao sistema de informação, a empresa terá mais dificuldades para implementar a gestão do conhecimento, uma vez que ele não interliga todo o processo produtivo e na fábrica há apenas um computador, o que restringe o acesso à informação. E no banco de dados que possuem, circula apenas informações. De acordo com Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997), uma das grandes ferramentas para que a gestão do conhecimento seja um sucesso é o sistema de informação. Logo, a sua presença de forma precária dificulta a implementação da gestão do conhecimento, pois é ele que ajuda no compartilhamento do conhecimento e na busca por novos conhecimentos.

Com base no que os entrevistados responderam, montou-se o quadro a seguir.

Sistemas de Informação	
Entrevistados	Sistemas de Informação
A	A empresa possui um sistema de informação que não interliga toda a empresa, apenas interliga toda a administração e essa se interliga à fábrica através de um computador.
B	
C	
D	
E	Esta resposta se encaixa em comunicação, pois ele diz que a comunicação entre gerência e produção é feita através de reuniões ou por escrito.
F	A empresa possui um sistema de informação que não interliga toda a empresa, apenas interliga toda a administração e essa se interliga à fábrica através de um computador.

Quadro 61: Sistemas de Informação

Fonte: Elaborado pela autora

As dificuldades e facilidades apresentadas pelos entrevistados sobre sistemas de informação são as que se encontram no quadro a seguir.

Sistemas de Informação		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê dificuldade	A	Não respondeu
Interligar o processo produtivo	B	
Não vê dificuldade	C	
Com a parte que é feita na rua	D	Na empresa está tudo interligado
É integrar o pessoal	E	Não respondeu
Falta um sistema que interligue o processo produtivo, a fábrica e a administração.	F	A empresa já possui um sistema que interliga a administração, a fábrica e as lojas.

Quadro 62: Dificuldades e Facilidades em Sistemas de Informação

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às dificuldades apresentadas, pode-se dizer que a dificuldade, que o entrevistado B e o entrevistado F citaram, tem relação com a do entrevistado D. Isso porque o fato de o sistema de produção não ser todo executado dentro da empresa, dificulta a criação de um sistema que seja todo interligado. Ao mesmo tempo em que também terá de ser uma dificuldade a se vencer, se a empresa quiser implementar a gestão conhecimento, é criar um sistema de informação que interligue tudo. Para se capturar e compartilhar o conhecimento, além de as pessoas estarem dispostas, é preciso que se tenha um sistema de informação que interligue tudo, que permita o acesso à *internet*, uma vez que isso é mais rápido e eficiente do que as conversas (MCCAMPBELL; CLARE; GITTER, 1999).

Já a resposta do entrevistado E se encaixa em comunicação, pois ele diz que é difícil fazer com que o pessoal fale em um mesmo nível, em virtude da grande diferença de culturas. Portanto, essa resposta não se encaixa no sentido da questão apresentada.

Os únicos entrevistados que apresentaram uma facilidade foi o entrevistado D, que disse que eles já têm tudo interligado, e o entrevistado F, que disse que elas já têm um sistema, mas que ele apenas não está interligado com o processo produtivo. Mas esse “tudo interligado” significa a administração com a fábrica, mas não com o processo produtivo. Realmente, eles estão no caminho, apenas terão mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento, quando interligarem todo o processo produtivo, até porque a maior parte da produção é feita fora e essa interligação fará com que não ocorram tantos erros, e a comunicação flua de maneira melhor e mais rápida.

Como quarto tópico sobre o qual foram questionados está o **suporte da liderança**. Com relação ao suporte da liderança, foi feita a seguinte pergunta: Os diretores costumam apoiar os projetos novos na organização? De que maneira?

De acordo com todos os entrevistados, a empresa apoia os novos projetos, desde que eles não sejam de altos custos, tragam retorno e se os gerentes os sugerirem, pois o entrevistado F não sugere nada. Ainda, segundo o entrevistado B, faz seis anos que ele está na empresa e foi, somente agora, que eles aprovaram um curso para os gerentes.

Com base nas respostas apresentadas e na teoria, pode-se concluir que os gerentes e colaboradores têm apoio da direção para implementarem novos projetos, o que é um ponto importante para a implementação da gestão do conhecimento. O fato de somente agora eles aprovarem um curso foi porque, somente agora a empresa, por ter modificado a sua estratégia e ter começado a trabalhar também com o varejo, sentiu a necessidade com relação aos colaboradores mais antigos, que os mesmos se atualizassem para que se enquadrassem no novo foco da empresa. Mas é claro que isso não é bom, pois faz com que a empresa comece a ficar atrasada com relação ao nível de conhecimento e inovação de seus colaboradores. De acordo com Liebowitz (1999), as empresas precisam do suporte dos líderes tanto financeiro quanto moral.

A partir do que foi respondido, construiu-se o quadro a seguir.

Suporte da Liderança	
Entrevistados	Suporte da Liderança
A	A empresa apoia os novos projetos, desde que eles sejam de baixo custo, tragam retorno e sejam uma iniciativa dos gerentes.
B	
C	
D	
E	
F	

Quadro 63: Suporte da Liderança

Fonte: Elaborado pela autora

As dificuldades e facilidades apresentadas com relação a suporte da liderança estão descritas no quadro a seguir.

Suporte de Liderança		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê dificuldade	A	Há uma boa relação entre colaborador e chefia
Falta iniciativa dos líderes	B	Tem toda a facilidade, desde que a direção queira.
Não vê dificuldade	C	Não respondeu
É estender este apoio para os atelieres.	D	Aqui na empresa se tem todo o suporte
Fazer com que a direção entenda o que se deseja.	E	Quando ela entende os desejos, tem-se total apoio
Não vê dificuldade	F	Os colaboradores sempre têm apoio e atenção por parte da direção

Quadro 64: Dificuldades e Facilidades em Suporte da Liderança

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto às dificuldades apresentadas pelos entrevistados, está a falta de iniciativa dos líderes. A falta de iniciativa por parte dos líderes pode ser sim um ponto de dificuldade para implementar a gestão do conhecimento, pois ela só acontece quando os líderes abraçam todas as mudanças que têm que ocorrer, motivam os seus colaboradores e os ajudam nas dificuldades, indo em busca de cursos ou meios para que os problemas e obstáculos possam ser vencidos. Para embasar essa conclusão tem-se o autor Greengard (1998), que diz que, como a gestão do conhecimento envolve muita interação entre as pessoas, logo, é preciso que a empresa tenha suporte de líderes.

Outra dificuldade apresentada pelo entrevistado D foi a de que o mesmo apoio que é dado aos novos projetos dentro da organização, não ocorre fora, nos atelieres, o que traria mais dificuldades na hora de implementar a gestão do conhecimento, uma vez que as partes externas também compõem a estrutura da empresa, pois são parte de seu processo, e sem o apoio, pode acontecer de a gestão do conhecimento não acontecer de fato.

Ainda, como dificuldade, o entrevistado E trouxe o fato da dificuldade que eles têm de fazerem com que a direção entenda o que eles desejam e que isto é realmente importante para a organização. Essa dificuldade talvez demonstre que a empresa investe realmente somente no que ela quer, no que irá trazer retorno e não naquilo que os gerentes querem. Por isso, para implementar a gestão do conhecimento, caso o entrevistado F não aceite, será preciso modificar os seus conceitos.

Com relação às facilidades apresentadas, pode-se dizer que a entrevistada A, o entrevistado F e o entrevistado D disseram que a empresa dá total apoio, porque há uma boa relação entre colaboradores e chefia. Já o entrevistado B e o entrevistado E disseram que a empresa apoia os novos projetos, quando eles entendem os desejos e assim queiram apoiar.

Entretanto, as respostas apresentadas se contradizem, porque quando comparadas com as dificuldades, vê-se que a empresa não dá total apoio aos novos projetos e sim só dá apoio quando entende a sua necessidade e ao mesmo tempo quer apoiar. Portanto, essas respostas acabam não sendo uma facilidade e são, sim, uma dificuldade, pois, para se implementar a gestão do conhecimento, será preciso fazer com que os gerentes apoiem sempre. Para isso, será preciso que eles busquem entender a importância e as vantagens de se investir na gestão do conhecimento (GREENGARD, 1998).

Como quinto tópico sobre qual foram questionados está o **capital humano**. Com relação a este tópico foi feita a seguinte questão: De que forma é feita a seleção dos colaboradores? Que características, qualidades são valorizadas?

As respostas apresentadas para essa questão foram as seguintes: a entrevistada A, o entrevistado B, o entrevistado F, o entrevistado D e o entrevistado E que os colaboradores são selecionados na empresa levando em conta sua experiência, se a pessoa é comprometida com o trabalho, se tem conhecimento, se tem educação, se é honesta, humilde e íntegra. Já o entrevistado C não soube responder.

Com as respostas apresentadas pode-se concluir que essa empresa terá mais dificuldade para implementar a gestão do conhecimento. Ela até valoriza características que são importantes para a gestão do conhecimento, como conhecimento técnico, experiência e educação, no entanto, as pessoas que são contratadas, como já foi dito anteriormente pelo entrevistado E, têm baixo grau de instrução, tanto os colaboradores como os gerentes. Logo, essa dificuldade se justifica, porque de acordo com Terra (2005b), além de se buscar pessoas que estejam dispostas a construir o conhecimento coletivamente, essas pessoas precisam ser inteligentes, ter experiência e conhecimento acumulado.

Com base no que foi explanado, montou-se o quadro a seguir.

Capital Humano	
Entrevistados	Capital Humano
A	Na seleção dos colaboradores é valorizada a experiência, comprometimento, conhecimento, honestidade, humildade e se a pessoa é íntegra.
B	
C	Não soube responder.
D	Na seleção dos colaboradores é valorizada a experiência, comprometimento, conhecimento, honestidade, humildade e se a pessoa é íntegra.
E	
F	

Quadro 65: Capital Humano

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto às dificuldades e facilidades apresentadas pelos entrevistados sobre o capital humano, obteve-se as seguintes respostas, conforme consta no quadro a seguir.

Capital Humano		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
É preciso haver um melhor entrosamento entre RH e gerência de produção.	A	Não respondeu
Não vê dificuldade	B	
Não respondeu	C	
A dificuldade é própria dos colaboradores	D	
A empresa precisa estar voltada para as pessoas	E	
Na vê dificuldade	F	

Quadro 66: Dificuldades e Facilidades em Capital Humano

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos pontos de dificuldade apresentados, tem-se a falta de entrosamento entre a entrevistada A e os entrevistado D e E, que, segundo ela, acabam contratando pessoas sem que elas passem pelo processo de seleção e depois ela não consegue demiti-las. Realmente, a empresa precisa instituir um processo de seleção que seja para todos, pois senão acabam-se contratando pessoas que não estão preparadas para assumirem cargos aos quais foram destinadas. Este é um ponto que trará mais dificuldade para a empresa implementar a gestão do conhecimento.

Outro ponto de dificuldade, com relação ao capital humano, que o entrevistado D trouxe foi a dificuldade que os próprios colaboradores teriam em um processo de implementação da gestão do conhecimento, justamente em virtude do baixo nível de instrução das pessoas que trabalham nas empresas calçadistas e nessa empresa também. Segundo Jarrar (2002), somente quando a empresa contrata as melhores pessoas, as que são mais capacitadas e as que têm um melhor nível intelectual, é que o conhecimento se cria e se desenvolve.

E a última dificuldade apontada foi a do entrevistado E, que disse que a empresa precisa ficar mais próxima dos colaboradores, porque, com a criação do prêmio por produção, os gerentes e o diretor se afastaram dos trabalhadores. Esse afastamento trará mais dificuldades para se implementar a gestão do conhecimento, porque, a gestão do conhecimento, para ocorrer com sucesso, segundo Gore e Gore (1999), necessita que o compartilhamento do conhecimento faça parte da cultura empresarial, sendo que assim ele será incorporado por todos os colaboradores. Sem isso, torna-se difícil a participação de todos e a construção de uma memória organizacional.

O fato de haver inúmeras dificuldades, pelo baixo nível cultural dos colaboradores, justifica a não existência de nenhuma resposta para os pontos de facilidade. Isso apenas reforça a conclusão apontada anteriormente de que realmente, em relação ao capital humano, muitas dificuldades terão de ser vencidas para se implementar a gestão do conhecimento.

O sexto tópico sobre o qual os entrevistados foram questionados foi **sistema de recompensas**. Sobre sistema de recompensas, a pergunta apresentada foi a seguinte: Existe algum sistema de recompensas para os funcionários? Poderia citar um exemplo? Que tipo de recompensas?

As respostas apresentadas para essa questão pelos entrevistados foram unânimes: quando a fábrica está com a sua capacidade tomada e eles atingem a meta de produtividade, há uma premiação em dinheiro, e no final do ano também. E o entrevistado B disse que, no momento, as gerências estão recebendo recompensa somente no final do ano, em virtude das dificuldades que o calçado vem enfrentando. Em virtude dessa resposta, pode-se concluir que essa empresa terá mais facilidade para estar implementando a gestão do conhecimento a partir desse tópico, pois, de acordo com Liebowitz (1999), é importante dar incentivos para aqueles colaboradores que mais contribuem com conhecimentos novos, sem medo de compartilhá-los com os demais colegas.

A partir do que foi apresentado construiu-se o quadro a seguir.

Sistema de Recompensas	
Entrevistados	Sistema de Recompensas
A	Quando a fábrica está com sua capacidade máxima tomada, e os colaboradores atingem a meta, eles recebem uma premiação em dinheiro e no final do ano também.
B	Quando a fábrica está com sua capacidade máxima tomada, e os colaboradores atingem a meta, eles recebem uma premiação em dinheiro e no final do ano também. No momento as gerências não estão recebendo.
C	Quando a fábrica está com sua capacidade máxima tomada, e os colaboradores atingem a meta, eles recebem uma premiação em dinheiro e no final do ano também.
D	
E	
F	

Quadro 67: Sistema de Recompensas

Fonte: Elaborado pela autora

As dificuldades e facilidades apresentadas pelos entrevistados sobre sistema de recompensas são as descritas no quadro a seguir.

Sistema de Recompensas		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê dificuldade	A	Não respondeu
	B	As pessoas se doam mais para a fábrica
	C	Não respondeu
É as pessoas aceitarem as regras	D	É que poucas são as pessoas que não aceitam as regras.
Falta instrução para os líderes e colaboradores	E	Não respondeu
Não vê dificuldade	F	A facilidade é que a nossa empresa já tem sistema de recompensas.

Quadro 68: Dificuldades e Facilidades em Sistema de Recompensas

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto às dificuldades, apenas o entrevistado D e o entrevistado E apresentaram dificuldades, uma complementa a outra, pois a falta de compreensão das regras pelas pessoas, se justifica porque os líderes e colaboradores têm um baixo nível de instrução. Com relação a estas dificuldades, pode-se dizer que elas não trarão mais dificuldades para a implementação da gestão do conhecimento, uma vez que esses casos de não aceitação das regras é exceção e eles dão incentivos aos funcionários. Existem algumas pessoas que, mesmo com o baixo nível de instrução, não discutem as regras.

E o principal ponto de facilidade foi apresentado pelo entrevistado B, quando ele disse que sistemas de recompensa fazem com que as pessoas estejam mais dispostas a trabalharem e com mais dedicação para alcançarem as metas.

Como sétimo tópico sobre o qual foi feita uma pergunta foi **cultura**. Com relação à cultura foi feita a seguinte pergunta: Como você caracteriza a cultura de sua empresa, com relação ao compartilhamento de conhecimento?

Quanto à cultura dessa empresa, obteve-se respostas que foram unânimes ao dizer que a cultura da empresa é aberta, as pessoas podem fazer trocas de experiências e conhecimento entre si e o contato com as gerências é fácil. Ainda, segundo o entrevistado C, o nível cultural das pessoas envolvidas na administração é de médio para bom. De acordo com o entrevistado E a cultura dessa empresa são as pessoas que a compõem, principalmente, a cultura dentro dessa empresa é determinada pelo dono.

Com relação às respostas apresentadas, pode-se concluir que essa empresa, por ter uma cultura mais aberta, que possibilita o acesso à gerência de maneira simples e há um contato direto entre as pessoas para troca de conhecimentos, teria mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento. Mesmo que em parte a cultura sofra a influência do

dono, mas como as pessoas a caracterizam como aberta, é sinal que o dono dá uma grande liberdade para eles e também incentiva isso. Esta conclusão tem como base as ideias de Gore e Gore (1999), que dizem que é importante, para que a gestão do conhecimento ocorra com sucesso na empresa, que o compartilhamento do conhecimento faça parte da cultura empresarial, sendo assim incorporado por todos os colaboradores. Sem isso, a construção da memória organizacional e a participação de todos tornam-se difícil. Ainda, Liebowitz (1999) acredita muito mais em um processo de compartilhamento informal do que formal.

A partir do que os entrevistados responderam, construiu-se o quadro a seguir.

Cultura	
Entrevistados	Cultura
A	A cultura da empresa é aberta, as pessoas fazem trocas de experiências, de conhecimento e o contato com as gerências é fácil.
B	A cultura da empresa é aberta, as pessoas fazem trocas de experiências, de conhecimento e o contato com as gerências é fácil.
C	A cultura da empresa é aberta, as pessoas fazem trocas de experiências, de conhecimento e o contato com as gerências é fácil. O nível cultural das pessoas da administração é de médio para bom.
D	A cultura da empresa é aberta, as pessoas fazem trocas de experiências, de conhecimento e o contato com as gerências é fácil.
E	A cultura da empresa é aberta, as pessoas fazem trocas de experiências, de conhecimento e o contato com as gerências é fácil. A cultura dessa empresa são as pessoas que a compõem e é determinada pelo dono.
F	A cultura da empresa é aberta, onde as pessoas fazem trocas de experiências, de conhecimento e o contato com as gerências é fácil.

Quadro 69: Cultura

Fonte: Elaborado pela autora

Os pontos de dificuldade e de facilidade que eles apresentaram estão descritos no quadro a seguir.

Cultura		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê dificuldade	A	As reuniões e conversas
	B	O contato direto com o dono da empresa
	C	Todo mundo está aberto às mudanças.
A dificuldade está em relação aos terceirizados	D	Não respondeu
Faltam mais reuniões com os gerentes e determinar metas.	E	
Não vê dificuldade	F	A empresa tem uma cultura sem barreiras, todos podem ter acesso à gerência e ao presidente da empresa.

Quadro 70: Dificuldades e Facilidades em Cultura

Fonte: Elaborado pela autora

Ao se analisar as respostas apresentadas, pode-se concluir que os entrevistados não veem dificuldade para implementar a gestão do conhecimento quanto à cultura. Os únicos que apresentaram alguma dificuldade foi o entrevistado D, que disse que a dificuldade da empresa seria com relação aos terceirizados, isto se justifica, porque, para implementar a gestão do conhecimento, teria que primeiro interligar tudo via sistema e depois fazer um trabalho de unificação cultural, para que todos tivessem os mesmos preceitos. O outro que trouxe uma dificuldade foi o entrevistado E que disse que faltam reuniões entre gerentes e colaboradores e entre gerentes somente, além de faltar determinar as metas. Realmente, reuniões são importantes para que se possa trocar ideias, conhecimentos e assim desenvolver novos produtos e melhorias para a indústria. E a falta de metas é outra dificuldade, pois, sem saber onde se pretende chegar, faz com que a empresa fique sem rumo, podendo se perder no caminho. Logo, essas duas dificuldades apresentadas trariam problemas nesse item para essa empresa implementar a gestão do conhecimento.

Em contradição à resposta apresentada pelo entrevistado E, a entrevistada A disse que há reuniões e conversas na empresa. Talvez o que justifique essa contradição é que eles não trabalham no mesmo setor, um trabalha na fábrica, o outro, na administração. O fato de a administração se encontrar em um mesmo espaço facilita que as pessoas conversem mais e façam reuniões sem muitas dificuldades. O que essa empresa teria de fazer era criar esses encontros como uma rotina, para facilitar assim a troca de conhecimento entre as pessoas.

As outras duas facilidades apresentadas são importantes, pois o contato fácil com a direção e as pessoas estarem abertas a mudanças, são tópicos que facilitam a implementação da gestão do conhecimento. Isso porque, segundo Terra (2005b), além de buscar pessoas com experiência e conhecimento acumulado, é preciso encontrar pessoas dispostas a construir o conhecimento coletivamente, sendo que para isso é preciso que se tenha suporte dos líderes, pois a gestão do conhecimento envolve muita interação entre as pessoas (GREENGARD, 1998).

Já o oitavo tópico sobre qual foi feita uma questão foi **comunicação**. Para comunicação, a questão feita foi essa: Como é feita a comunicação aos funcionários de novos projetos ou mudanças na sua organização?

Para comunicação, as respostas apresentadas pela entrevistada A, o entrevistado F, o entrevistado B, o entrevistado C e o entrevistado E foram as que mais têm relação com a teoria, pois esses entrevistados trouxeram a seguinte resposta: a comunicação de novos

projetos ou mudanças na organização é feita de forma oral, através de correspondências, no mural ou *e-mail*. Já o entrevistado D trouxe outra resposta, que se encaixa no tópico da cultura, mas que mostra, com relação à comunicação, que ela flui na organização de uma boa maneira, pois, disse que há uma abertura por parte das chefias, desenvolvimento e produção, para que as pessoas possam trocar conhecimento e experiências entre si, através de conversas.

Quanto à comunicação, essa empresa teria mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento, pois ela apresenta diversas maneiras de comunicação como *e-mail*, mural, conversas e correspondências. Mas, essa comunicação facilitaria mais a implementação da gestão do conhecimento, se tivesse um sistema todo interligado, empresa e atelieres. Essa constatação se baseia, em McCampbell, Clare e Gitters (1999), que afirmam que, para que a comunicação ocorra, é preciso que a empresa invista em tecnologia da informação, entretanto, a troca de conhecimento entre as pessoas, as antigas conversas informais ainda devem estar presentes em todas as organizações.

Apesar da resposta do entrevistado D se encaixar na cultura, e não em comunicação, ela mesmo assim permite concluir que, nessa empresa, as pessoas têm a liberdade para trocarem conhecimentos e experiências entre si. Isso mostra que há uma cooperação entre os colaboradores, o que segundo Goh (2002), é um pré-requisito pra que haja a transferência de conhecimento entre as pessoas.

A partir do que foi apresentado, montou-se o quadro a seguir.

Comunicação	
Entrevistados	Comunicação
A	A comunicação de novos projetos é feita de forma oral, através de correspondências, mural e <i>e-mail</i> .
B	
C	
D	A comunicação dentro da organização flui de uma boa maneira, pois ele disse que há abertura por parte das chefias, desenvolvimento e produção, para que as pessoas troquem conhecimento e experiências, através de conversas.
E	A comunicação de novos projetos é feita de forma oral, através de correspondências, mural e <i>e-mail</i> .
F	

Quadro 71: Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora

As dificuldades e facilidades apresentadas para o tópico comunicação estão descritas no quadro a seguir.

Comunicação		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
A comunicação parte da gerência, teria de melhorar.	A	Não respondeu
A falta do sistema interligado na fábrica faz com que muitos acabem ficando sem informação.	B	
Usar a <i>intranet</i> , que é mais restrita.	C	
Falta comando.	D	
Precisa melhorar a comunicação interna e com os ateliers.	E	
Não vê dificuldade	F	A comunicação entre as pessoas flui de uma maneira bem fácil, através de conversas.

Quadro 72: Dificuldades e Facilidades em Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às respostas apresentadas, todas focaram na dificuldade de comunicação dentro da organização em virtude da falta de um sistema interligado, o uso mais restrito da *intranet*, apesar de o entrevistado F dizer que não, pois as conversas fluem de uma maneira bem fácil, o que gera uma comunicação sem entraves, sendo, na visão dele uma facilidade que a empresa tem. Depois surgiram outras dificuldades, voltadas à falta de comando por parte da gerência, que talvez seja a causa da dificuldade de comunicação interna e com os ateliers.

O fato de não existir um sistema que interligue toda a fábrica e inclusive os ateliers, realmente traz dificuldades, mas não impede que a empresa implemente a gestão do conhecimento, porque o sistema de informação serve apenas para agilizar este processo, as antigas conversas também permitem a trocas de conhecimento. Isto se baseia nos autores McCampbell, Clare e Gitters (1999), que dizem que a empresa necessita ter um sistema de informação, se desejar capturar, compartilhar e entender o conhecimento. Entretanto, não é somente a tecnologia que permite a troca de conhecimento entre as pessoas, as antigas conversas informais ainda devem estar presentes em todas as organizações.

E com relação à falta de comando, essa sim é uma grande dificuldade, que se encaixa em suporte da liderança, sobre o que Jarrar (2002) diz que tem a função de enviar mensagens com o conceito, a descrição de gestão do conhecimento, e também, é um critério de sucesso para a organização. Logo, o suporte do líder é essencial para que todo esse processo de comunicação entre as pessoas ocorra.

Com relação ao nono tópico que é **treinamento**, foi apresentada a seguinte questão: Quais são as formas de propiciar o desenvolvimento dos funcionários (treinamentos, palestras, seminários, reuniões, etc) utilizadas pela organização? De que forma eles são feitos?

Como resposta para essa pergunta, os entrevistados todos, com exceção do entrevistado C e do entrevistado F, disseram que não há nenhum tipo de treinamento dentro da empresa. O entrevistado C disse que tem palestra e treinamento. E o entrevistado F afirmou que há treinamento, mas é um processo inicial na empresa, ainda precisa amadurecer bastante. Levando-se em conta a maioria, uma vez que o entrevistado C trabalha no setor administrativo, que tem muito mais investimentos do que o setor da fábrica, pode-se concluir que essa empresa, nesse tópico, terá dificuldade para estar implementando a gestão do conhecimento, pois, de acordo com Bolgar (2007), as empresas precisam investir em grupos de estudo, permitir encontros informais entre os colaboradores, induzir a produção de artigos, livros, que são atividades voltadas ao intelecto.

Com base no foi explanado, construiu-se o quadro a seguir.

Treinamento	
Entrevistados	Treinamento
A	Não há nenhum tipo de treinamento dentro da empresa.
B	
C	Há palestras e treinamentos.
D	Não há nenhum tipo de treinamento dentro da empresa
E	
F	Há treinamento que está em um processo inicial, que precisa amadurecer.

Quadro 73: Treinamento

Fonte: Elaborado pela autora

As dificuldades e facilidades apresentadas em relação a treinamento foram as que estão descritas no quadro a seguir.

Treinamento		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
A dificuldade seria com a produção	A	Já teria facilidade por parte da empresa
Com relação a treinamento tudo é difícil	B	Não respondeu
Não respondeu	C	Teria facilidade total
Tem dificuldade com relação à disposição de tempo para realizar o treinamento.	D	Não respondeu
A dificuldade é não ter nenhum tipo de treinamento.	E	
Há poucos treinamentos, pois somente agora se começou a investir nisso.	F	

Quadro 74: Dificuldades e Facilidades em Treinamento

Fonte: Elaborado pela autora

Como se pode perceber, as duas únicas pessoas que apresentaram algum tipo de facilidade foi o entrevistado C e a entrevistada A. A entrevistada A disse que, em relação à

empresa, que no caso seria a chefia, seria fácil iniciar um processo de treinamento. E o entrevistado C disse que se teria facilidade total, pois segundo ele, a empresa já faz treinamento e palestras. Como são apenas os dois que disseram haver facilidade, surge a questão: por que os demais também não têm a mesma visão? Pelo que se percebe é que, se para a empresa seria fácil realizar treinamentos, por que então não realiza? O único foco sobre o qual ela realiza treinamento é informática, sistemas. Mas com relação ao intelecto de seus funcionários não há investimentos.

Com relação a esses questionamentos, o entrevistado F diz que somente agora, em virtude das mudanças de foco da empresa, que passou a atuar no varejo, é que eles sentiram a necessidade de investir em treinamento. Mas esse processo ainda está lento, há muito ainda que evoluir. Por isso ele diz que há poucos treinamentos, pois tudo é muito inicial.

Já com relação às dificuldades apresentadas, pode-se dizer que, por serem apontadas pela maioria dos gerentes, é o que realmente acontece. Não há treinamento, não há tempo para se realizar isso, a produção não se dispõe a ficar após o horário para que esses treinamentos sejam realizados, e durante o expediente não tem como fazê-lo. Diante de todas essas dificuldades apresentadas, pode-se concluir que essa empresa, com relação a treinamento, precisa avançar muito, precisa mudar a cultura, para que possa implementar a gestão do conhecimento. Ela precisa valorizar mais o conhecimento, pois, com pessoas mais instruídas tem-se produtos de melhor qualidade.

Como décimo tópico, tem-se a **estrutura**, sobre a qual foram questionados. A pergunta que foi feita sobre estrutura foi a seguinte: Como você caracteriza a estrutura de sua empresa (departamentos, setores, áreas, projetos)? Ela é uma estrutura democrática ou burocrática?

As respostas apresentadas por todos para essa questão foram de que a empresa tem uma estrutura democrática, sendo que o entrevistado B disse que algumas áreas são democráticas e outras, como a administração, tem um pouco de burocracia; já o entrevistado C disse que a empresa é meio a meio, 50% democrática e 50% burocrática.

Apesar do entrevistado C e do entrevistado B considerarem que a empresa apresenta alguma burocracia, pode-se concluir que essa empresa, com relação à estrutura, terá mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento, pois, quando a empresa é democrática, é sinal que há uma estrutura mais informal, o que facilita o processo da gestão do conhecimento que, para acontecer, precisa que haja troca de conhecimento entre as pessoas. E uma empresa mais formal gera entraves nesse processo, que acaba ocorrendo de uma forma não adequada.

A partir do que os entrevistados responderam, montou-se o quadro a seguir.

Estrutura	
Entrevistados	Estrutura
A	A estrutura é democrática.
B	A estrutura é democrática. No entanto, existem áreas burocráticas, como a administração.
C	A estrutura é metade democrática e metade burocrática.
D	A estrutura é democrática.
E	
F	

Quadro 75: Estrutura

Fonte: Elaborado pela autora

As dificuldades e facilidades apresentadas pela estrutura estão descritas no quadro a seguir.

Estrutura		
Pontos de Dificuldade	Entrevistados	Pontos de Facilidade
Não vê dificuldade	A	A forma de como se trabalha na administração (todos em uma mesma sala) facilita.
	B	Não respondeu
A burocracia seria uma dificuldade	C	Dentro da estrutura tem-se facilidade
O fato de se ter ao atelieres dificulta a união destes com a fábrica	D	Não respondeu
A estrutura dificulta a comunicação	E	
Não vê dificuldade	F	É ser uma estrutura totalmente democrática

Quadro 76: Dificuldades e Facilidades em Estrutura

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação às respostas, pode-se concluir que os resultados ficaram divididos. O entrevistado C, o entrevistado D e o entrevistado E trouxeram algumas dificuldades com relação à estrutura da empresa: uma seria a burocracia, já citada pelo entrevistado C anteriormente; outra seria a dificuldade que se tem com a comunicação dentro da empresa, uma vez que apenas 30% do processo de produção do calçado é feito dentro da fábrica. O restante é feito nos atelieres, que, segundo o entrevistado D, dificultaria a união de uma única estrutura.

A partir das respostas apresentadas, pode-se concluir que realmente esses pontos apresentados trarão mais dificuldade para a empresa implementar a gestão do conhecimento, sob o aspecto da estrutura, pois, para que o processo de criação, armazenamento e disseminação do conhecimento ocorra com sucesso, é preciso que a empresa tenha uma estrutura não tanto burocrática e interligada. Caso contrário haverá cortes neste processo que

impedirão a geração de novos conhecimentos. Conforme diz Goh (2002), a solução seria usar a tecnologia, desenvolver uma comunicação horizontal que flua.

Já com relação às facilidades, as pessoas que as mencionaram foram a entrevistada A, o entrevistado C e o entrevistado F. A entrevistada A disse que a estrutura que eles têm na administração facilitaria, pois todos trabalham em um único ambiente, sem divisórias, o que permite que todos saibam o que está acontecendo. O entrevistado C disse que dentro da estrutura há facilidades, por ser uma estrutura meio a meio democrática e burocrática. E o entrevistado F disse que a estrutura da empresa é totalmente democrática, pois eles têm uma relação informal com os colaboradores. Essas facilidades realmente ajudam a empresa no momento de implementar a gestão do conhecimento, mas não basta o setor de administração estar unido, é preciso que toda empresa esteja interligada para que o conhecimento possa fluir.

Essa empresa apresenta diversos problemas, dentre eles está à falta de um sistema que interligue toda a empresa. O que há é um sistema que interliga a administração e através de um computador esse sistema se interliga a fábrica. Em virtude disso, há problemas na comunicação o que gera entraves na produção. Pois, as informações não chegam na hora certa e muitas vezes chegam distorcidas, acarretando erros e retrabalho.

A empresa não tem nenhum tipo de conhecimento documentado, o que acarreta problemas no processo e no capital humano. No processo, porque não se tem conhecimento se determinado fato já aconteceu, quando e qual decisão foi tomada. E no capital humano, o fato de não se ter nada documentado, não permite as pessoas terem acesso aos conhecimentos já criados dentro da organização por outros colaboradores, gerando a perda de conhecimento organizacional quando o colaborador se desliga da organização.

O fato de não ter nada registrado e de possuir um banco de dados apenas com informações, acarreta problemas no processo, principalmente, porque essa empresa tem a sua produção dentro da organização abrangendo apenas 30% do total. Os demais colaboradores que realizam o restante da produção encontram-se nos atelieres, o que dificulta a comunicação. E isso se agrava com o fato de não se ter um sistema integrado com esses atelieres, para que os mesmos possam saber das decisões de forma *on line*.

Outro problema enfrentado por essa empresa e que acarreta dificuldade em sistema de informação e processo, é o capital humano. O capital humano possui baixo grau de instrução, o que gera dificuldade na hora de lidar com sistemas e no momento de gerar novos conhecimentos. Tudo isso se justifica, porque nessa empresa não tem um contato eficiente

entre a pessoa dos recursos humanos e o gerente de produção, que acaba colocando pessoas para trabalhar sem que passem pelo processo de seleção. Além disso, as exigências para se trabalhar são mínima como experiência, educação, humildade, comprometimento e um mínimo grau de instrução.

Essa dificuldade com relação ao capital humano se agrava quando se percebe que os diretores não oferecem cursos aos seus colaboradores, ou seja, não há nenhum tipo de treinamento. Somente agora com a mudança de atuação da empresa, que passou a atuar no varejo também, é que se buscou um treinamento para as chefias, mas porque era necessário. No entanto, eles pagam recompensa, quando a capacidade de produção está tomada e se atinge a meta de produção.

Com relação a comunicação, ela é feita via correspondência, *e-mail* ou mural. Claro que se fosse feita via sistema de informação seria mais rápido o acesso e mais eficiente, pois muitas das comunicações quando chegam aos ateliers já estão defasadas, causando alguns problemas no processo produtivo. Além disso, não são todas as pessoas que tem acesso a *intranet*, o que facilitaria o acesso às informações, se a *intranet* fosse liberada para todos e fosse mais utilizada.

Quanto ao apoio da direção para projetos novos, ela existe, mas somente quando a direção entende a necessidade de determinada melhoria e quer apoiar. Além disso, a direção dessa empresa é afastada de seus colaboradores, isso se justifica pelo fato de dar recompensa para os colaboradores quando atingem as metas. Para implementar a gestão do conhecimento isso deveria ser modificado, pois o apoio e a proximidade da direção são essenciais para que o processo de implementação da gestão do conhecimento de certo.

O quadro que vem a seguir resume em quais categorias a Empresa B teria mais dificuldades para implementar a gestão do conhecimento e em que categorias teria mais facilidades. Para se chegar nesse quadro utilizou-se como base as respostas apresentadas em cada categoria para os tópicos facilidades e dificuldades. Onde se fez a contagem dos entrevistados que apresentaram facilidades e dos entrevistados que apresentaram dificuldades, com o objetivo de encontrar o tópico que mais obteve respostas. A partir desse resultado, classificou-se a categoria como mais fácil ou mais difícil. Sendo que, quando o número de entrevistados que apresentou facilidades foi igual ao número de entrevistados que apresentou dificuldades, optou-se em marcar ambos os tópicos, porque não se tem como definir a categoria, conforme se verá no quadro a seguir.

Resumo da Empresa B		
Categorias	Mais Dificuldade	Mais Facilidade
Processo	X	
Estratégia	X	
Sistemas de Informação	X	
Suporte da Liderança		X
Capital Humano	X	
Sistemas de Recompensas		X
Cultura		X
Comunicação	X	
Treinamento	X	
Estrutura	X	X

Quadro 77: Resumo da Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora

A partir desse quadro e das respostas anteriores, pode-se concluir que a Empresa B terá mais dificuldades para implementar a gestão do conhecimento nos quesitos estratégia, comunicação, processo, sistemas de informação, capital humano e treinamento. Terá problemas com o item processo em virtude de a empresa não ter um meio de armazenar o conhecimento gerado e nem um mecanismo de disseminá-lo. Com relação à estratégia, terá mais dificuldades, porque passou por mudanças na estratégia da empresa e está se reestruturando ainda. Terá mais dificuldade também em relação à comunicação e sistemas de informação, pois não tem toda a empresa interligada ainda, no seu processo de produção a informação é transferida via fichas. Quanto ao capital humano, por ter baixo nível intelectual, a empresa também terá mais dificuldades. E para finalizar apresentará problemas em relação a treinamento, pois não tem um processo de treinamento contínuo para seus colaboradores, está apenas agora iniciando um processo de treinamento, mas ele está num processo lento.

No entanto, o que se pode perceber é que essa empresa já alcançou pontos importantes, como: um suporte de liderança, quando o projeto é de interesse da organização; um sistema de recompensas, quando é atingida a meta de produção e a empresa está com a sua capacidade de produção tomada; e uma cultura aberta, pois todos podem trocar experiências e conhecimentos entre si.

Em virtude de que todas as empresas utilizadas como base para essa pesquisa terem apresentado mais dificuldades e mais facilidades, nas categorias sobre as quais foram questionadas, optou-se por fazer um quadro resumo de todas, o que permitirá ilustrar a conclusão e servirá de base para os apontamentos.

5.4 QUADRO RESUMO DAS EMPRESAS

A partir dos três quadros resumo referentes ao caso piloto, à Empresa A e B, pode-se chegar ao quadro resumo de todas as empresas, o qual é apresentado a seguir.

Quadro Resumo do Caso Piloto, da Empresa A e B						
Categorias	Caso Piloto		Empresa A		Empresa B	
	<i>Mais Dificuldade</i>	<i>Mais Facilidade</i>	<i>Mais Dificuldade</i>	<i>Mais Facilidade</i>	<i>Mais Dificuldade</i>	<i>Mais Facilidade</i>
Processo	X	X	X	X	X	
Estratégia		X		X	X	
Sistemas de Informação		X		X	X	
Suporte da Liderança		X		X		X
Capital Humano	X		X		X	
Sistema de Recompensas	X		X			X
Cultura	X	X		X		X
Comunicação		X		X	X	
Treinamento		X	X		X	
Estrutura		X		X	X	X

Quadro 78: Resumo do Caso Piloto, da Empresa A e B

Fonte: Elaborado pela autora

Esse quadro permite concluir, a partir do ponto de vista dos entrevistados, que:

Processo: o caso piloto e a Empresa A apresentaram mais facilidade e mais dificuldade, porque o número de entrevistados que apresentou facilidades foi igual ao número de entrevistados que apresentou dificuldades, quando se fala em processo. O caso piloto, ao mesmo tempo em que apresenta dificuldades com relação ao baixo nível intelectual de seus colaboradores, e de sua chefia, ele tem como ponto positivo que é o registro de erros e acertos e de modelos anteriores nas fichas de produção, que, no entanto, melhor seria se estivessem no banco de dados. Além disso, os colaboradores têm uma boa interação com a chefia. Já a Empresa A, em relação a processo, tem como ponto de facilidade ser uma empresa de grande porte, que já possui todo o seu processo produtivo descrito em planilhas. Como dificuldades, ela apresenta o baixo nível intelectual de seus colaboradores, a falta de incentivo, muitas normas e a terceirização de alguns setores.

Quanto à Empresa B, ela apresenta mais dificuldade em relação a processo, porque ela é uma empresa de médio porte que agora está passando por um processo de reestruturação, tanto que não tem, ainda, seus processos descritos. Como outros pontos de dificuldade, têm-se a falta de uma interligação entre a fábrica e os atelieres e a falta de um sistema que interligue toda a empresa.

Estratégia: o caso piloto em relação à estratégia apresenta mais facilidade, e dentre esses pontos tem-se a abertura das pessoas, uma estratégia com retorno rápido e poucos erros, um olhar para o cliente, mais conhecimento gera menos desperdício. Realmente, eles terão mais facilidade caso desejem implementar a gestão do conhecimento nesse tópico, pois ela busca justamente olhar para o cliente, no que ele deseja tendo um retorno rápido com o mínimo de erros e com mais conhecimento, a empresa passa a ter um menor desperdício em tempo e em matéria-prima.

Em relação à Empresa A, ela apresenta mais facilidade. Dentre esses pontos estão: muitos critérios de qualidade já estão padronizados e descritos; há um bom relacionamento entre chefia e colaboradores; estão atentos ao mercado; conhecem o nível de produção e as informações financeiras. Esses pontos facilitariam a implementação da gestão do conhecimento nesse tópico, porque hoje o que as empresas precisam buscar é trabalhar em grupo tendo um bom relacionamento entre chefe e empregado; elas precisam saber de forma *on line* como a sua produção está e o seu faturamento também e, principalmente, precisa estar atento ao mercado, em busca de saber o que o concorrente está sabendo que ele próprio ainda não conhece.

Já a Empresa B apresenta mais dificuldade, isso porque, segundo o entrevistado C, não são todas as pessoas que têm acesso à estratégia na empresa. Ainda, todos os meses eles têm que criar uma coleção nova, segundo o gerente do sapato, mas que para implementar a gestão do conhecimento não seria difícil, porque ela visa a melhorar a produção dos colaboradores com o acesso fácil ao conhecimento. E as outras duas dificuldades são o baixo nível intelectual e a dificuldade das pessoas aceitarem as mudanças. O baixo nível intelectual leva as pessoas a terem dificuldade em aceitar as mudanças e isso traz dificuldade para se implementar a gestão do conhecimento em relação a esse tópico, porque ela precisa de pessoas abertas a mudanças e de um nível intelectual alto. O fato de a estratégia da empresa não ser apresentada a todos faz com que os colaboradores trabalhem sem rumo, o que também dificulta a implementação da gestão do conhecimento em relação a esse tópico, porque é necessário transparência e liberdade de acesso a tudo.

Sistemas de Informação: o caso piloto, com relação a sistemas de informação apresenta mais facilidade, pelo seguinte: o sistema engloba todas as áreas da empresa; a produção pode ser vista de forma *on line*; permite-se trocas de conhecimento via *intranet* e *e-mail*; os funcionários recebem treinamento e o sistema é atualizado constantemente. Como se podem perceber, eles possuem tudo o que a gestão do conhecimento busca que é interligar a todos, gerarem informações *on line* e permitir trocas de conhecimento via sistema. Logo, eles têm facilidade para implementar a gestão do conhecimento com relação a esse tópico.

Já em relação à Empresa A, ela tem mais facilidade, por ser uma empresa mais estruturada, já ter um sistema que interliga toda a empresa, inclusive as filiais. No entanto, não tem ainda o seu processo produtivo interligado, mas em relação à produção, tudo está no sistema, pois, a produção tem uma planilha de avaliação, que é preenchida todos os dias, e depois é repassada para o sistema, o que permite que se tenha as informações sempre atualizadas. Ela também já possui um banco de dados de conhecimento, onde armazena erros e acertos ocorridos na produção, decisões tomadas como solução para os erros, dados financeiros, entre outros.

E a Empresa B teria mais dificuldade para implementar a gestão do conhecimento, segundo os entrevistados, com relação a esse tópico, porque ela tem um sistema que interliga toda a administração, a produção, mas não aos atelieres e o processo produtivo. Portanto, a Empresa B precisa investir mais em tecnologia da informação para que possa estar implementado a gestão do conhecimento, mesmo porque possui apenas um banco de dados de informação.

Suporte da Liderança: quando se fala em suporte da liderança, as empresas caso piloto, A e B apresentaram mais facilidade, porque elas têm apoio dos líderes para projetos novos, desde que seja do interesse da organização, traga retorno e seja de um custo baixo.

Capital Humano: já quanto ao capital humano, as empresas caso piloto, A e B teriam mais dificuldade para implementar a gestão do conhecimento com relação a esse tópico, porque ambas têm colaboradores com baixo grau de instrução, o que dificulta a geração de novos conhecimentos, inclusive alguns gerentes também têm baixo nível intelectual.

Sistemas de Recompensa: com relação a sistemas de recompensa, o caso piloto e a Empresa A têm mais dificuldade, porque não há nenhum sistema de recompensa na empresa, anteriormente havia participação nos lucros. Já a Empresa B apresenta mais facilidade, porque tem um sistema de recompensa, que é dado quando os colaboradores atingem a meta, mas a

empresa precisa estar com sua capacidade total tomada. No entanto, no final do ano sempre há uma premiação, tanto para os colaboradores, como para as gerências.

Cultura: quando se fala em cultura, o caso piloto apresentou mais facilidade e mais dificuldade, porque o número de entrevistados que apresentou dificuldades foi igual ao número de entrevistados que apresentou facilidades, o que mostra que a empresa está dividida na forma como se caracteriza a cultura da empresa. Nesse caso apresentou como facilidades: a empresa tem uma cultura aberta, um ajuda o outro, é transparente, é democrática e todos estão adaptados a ela. Já os pontos de dificuldade apontados são: baixo nível intelectual dos colaboradores, existem barreiras contra as mudanças por parte de alguns e cultura tradicional. Ao se analisar os pontos de dificuldade e de facilidade apresentados, pode-se concluir que a empresa tem pontos de facilidade relevantes, que facilitariam a implementação da gestão do conhecimento com relação a esse tópico. Dentre esses pontos tem-se que a cultura é aberta, democrática, transparente, que são características que a gestão do conhecimento busca em todas as empresas, e que essa já tem. Ela, no entanto, apresenta pontos de dificuldade fortes, como o baixo nível intelectual dos colaboradores, as barreiras a mudanças, que são difíceis de resolver e que exigem muito investimento por parte da empresa.

E a Empresa A e a Empresa B, quanto à cultura, apresentaram mais facilidade, o que se justifica, porque ambas as empresas têm uma cultura aberta, que incentiva a troca de conhecimento entre os colaboradores, o que faz com que haja uma fluidez neste processo, pois não há barreiras e hierarquias dentro das organizações.

Comunicação: com relação à comunicação, a empresa que foi o caso piloto apresentou mais facilidade, que são: ela tem uma comunicação que ocorre de forma direta dentro da empresa; há acesso a um grande número de informações; ela é feita através de cartazes, jornalzinho, palestras e de forma tranqüila. Ao se analisar essas facilidades, pode-se concluir que ela teria mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento em relação a esse tópico, porque ela tem uma comunicação direta, as pessoas têm acesso a um grande número de informações e ela ocorre também através de cartazes, jornalzinho. Essas são características que a gestão do conhecimento busca instaurar dentro das empresas, para que o processo reduza os erros e os custos.

A Empresa A também apresentou mais facilidade, dentre elas tem-se: o colaborador participa da elaboração de novos projetos; a empresa é aberta à troca de ideias e há uma facilidade de acesso aos gerentes. Pode-se perceber que essa empresa também teria mais

facilidade para implementar a gestão do conhecimento, porque ela é uma empresa aberta, ou seja, permite a participação dos colaboradores nas decisões e tem uma liberdade de contato entre colaborador e gerente. Isso mostra que essa empresa tem características que a gestão do conhecimento busca implementar nas empresas.

Já a Empresa B, com relação à comunicação, apresentou mais dificuldade, dentre elas tem-se: falta um sistema que interligue toda a empresa; falta comando; tem problemas na comunicação entre a fábrica e os ateliers; a *intranet* precisa ser liberada para todos. O que se percebe é que a empresa tem muitas barreiras que dificultam a fluidez da comunicação dentro da empresa. O que a gestão do conhecimento, no entanto, busca é o contrário, é uma empresa sem entraves, pois a comunicação precisa ser o mais direta possível. Logo, ela teria mais dificuldade para implementar a gestão do conhecimento em relação a esse tópico se não investir mais em tecnologia da informação.

Treinamento: com relação a treinamento, a empresa que foi caso piloto apresentou mais facilidade. Dentre as facilidades apresentadas estão: há permissão de se parar durante o trabalho para discutir ou dar um treinamento; há apoio entre as pessoas durante o treinamento e as formas de treinamento são palestras e viagens em busca de melhorar o produto. Ao se analisar essas facilidades, percebe-se que essa empresa investe em treinamento e o valoriza como um investimento em sua empresa. Logo, ela teria mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento com relação a esse tópico, pois esse modo de gestão tem como base que os colaboradores, para serem bons trabalhadores, precisam participar de treinamentos.

Já a Empresa A e a Empresa B, quanto a treinamento, apresentaram mais dificuldade, isso porque elas não investem em treinamento de uma forma contínua. Por exemplo, a Empresa A proporciona treinamento apenas para os gerentes e muito pouco para os colaboradores. E a Empresa B, apenas recentemente começou um processo de treinamento, mas ainda está muito lento, o que permite dizer que ela também não tem um investimento maciço em treinamento.

Estrutura: com relação à estrutura, tanto o caso piloto como a Empresa A apresentaram mais facilidade. Isso porque elas têm uma estrutura democrática, as pessoas não precisam de formalidade para falar com suas chefias, pois todo mundo tem um acesso fácil, ou seja, é uma estrutura sem muitos preceitos.

Já a Empresa B apresentou mais facilidade e mais dificuldade, porque teve o número de entrevistados que apresentou facilidades igual ao número de entrevistados que apresentou

dificuldades. Dentre as facilidades citadas estão: todos na administração trabalham dentro de uma mesma sala e há uma estrutura democrática. Já os pontos de dificuldade apresentados são: a burocracia; o fato de se trabalhar com ateliers, dificulta a união de todos e a estrutura dificulta a comunicação. Dos pontos apresentados o que facilitaria a implementação da gestão conhecimento em relação a esse ponto é o fato de eles terem, segundo o diretor, uma estrutura democrática. No entanto, não é o que os colaboradores enxergam, porque o gerente de TI disse que há burocracia no sistema de gestão da empresa. E a outra dificuldade que se vê como importante é o fato de a empresa ser dividida com ateliers e não estar concentrada em um lugar só, o que acaba por não ter como todos trabalharem sob uma mesma cultura. Logo, pode-se concluir que, em relação à estrutura, as respostas mostram que ela não está clara para todos na empresa, o que justifica essa igualdade no número de facilidades e dificuldades apresentadas pelos entrevistados.

No entanto, algumas conclusões a que se chegou com relação à resposta apresentada na primeira pergunta, não condizem com as apresentadas com base nos quadros de facilidades e dificuldades mencionadas pelos entrevistados. Entre elas estão: tópico do processo na empresa caso piloto e Empresa A; em relação à estratégia na Empresa A e na Empresa B; no tópico da cultura no caso piloto; na comunicação no caso piloto, na Empresa A e na Empresa B; no treinamento no caso piloto e na estrutura na Empresa B. Isso mostra que o que os entrevistados consideraram uma facilidade ou dificuldade, na teoria se encaixa em outro tópico. E ainda, que eles não conhecem o assunto “gestão do conhecimento”, como se prova nas respostas apresentadas para a pergunta sobre o que significa gestão do conhecimento.

Com relação ao tópico do processo, em relação à pergunta 1, chegou-se à conclusão de que o caso piloto e a Empresa A teriam mais dificuldade, isto porque ambas são de grande porte, a Empresa A possui o processo produtivo descrito em planilhas, e o caso piloto tem um processo que não visa à geração de conhecimento, e sim é apenas um processo de transferência de informações.

Quanto ao tópico estratégia, na Empresa A chegou-se à conclusão de que seria mais difícil e na Empresa B, mais fácil. Isso porque a Empresa A é conservadora, não realiza nenhuma mudança antes de se analisar todas as vantagens e desvantagens, é uma empresa que não se atira na “primeira onda”. Já a Empresa B é uma empresa que apresenta mais facilidade em relação à estratégia, por ter uma estratégia voltada ao cliente, passou a atuar em um novo ramo que é o varejo e por isso tem como estratégia aumentar as vendas. Esse é justamente o

foco da gestão do conhecimento: reduzir custo, atender ao cliente e, por consequência, aumentar as vendas.

Com relação ao tópico da cultura, o caso piloto apresentou, como conclusão, mais facilidade. Isso porque tem uma cultura aberta que aceita novas ideias, sendo que tudo que vai ser mudado é discutido e ouve-se a opinião dos demais, é transparente e os colaboradores estão dispostos a trocarem conhecimento. Tudo isso mostra que, em relação à cultura, eles teriam mais facilidade para implementar a gestão do conhecimento, pois eles já buscam trocar conhecimento, mesmo sem um sistema de informação em funcionamento que permita a troca de conhecimentos.

No aspecto comunicação foi onde houve o maior número de divergências, sendo que a Empresa A apresentou mais dificuldades, a Empresa B, mais facilidades e o caso piloto, mais dificuldades. A Empresa B tem mais facilidade, porque a comunicação é verbal e direta, por e-mail ou através do mural. Já na Empresa A, as comunicações são repassadas aos gerentes, que as repassam aos chefes de setor e esses repassam aos colaboradores. Em toda essa cadeia acabam ocorrendo erros de entendimento, o que já gerou problemas inúmeras vezes. E o caso piloto apresentou mais dificuldades, porque não há tecnologia da informação para dar suporte, as comunicações são dadas nas reuniões mensais e são escritas em atas para que todos possam ver, e não há uma comunicação formalizada, fica-se sabendo das mudanças pelos outros.

Em relação a treinamento, o caso piloto apresentou mais dificuldades, porque os treinamentos são externos, nas linhas de produção, onde o treinamento é feito junto aos colaboradores, e há treinamento de integração ao se entrar na empresa. Logo, diverge com a teoria que diz que o investimento em treinamento deve ser constante. E em relação à estrutura, a Empresa B permitiu concluir que ela tem mais facilidade com relação a esse tópico. Isso porque ela tem uma estrutura democrática.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais, o qual está estruturado da seguinte maneira: na seção 6.1, estão as Conclusões; na seção 6.2, tem-se as Limitações da Pesquisa; na seção 6.3, tem-se as Sugestões para Pesquisas Futuras.

6.1 CONCLUSÕES

Para finalizar este trabalho pode-se levantar algumas conclusões em relação aos objetivos específicos, ao geral, qual a sua contribuição para as empresas e para a academia.

Pode-se concluir que os objetivos específicos foram atingidos, porque o objetivo, que era identificar os principais elementos dos *frameworks* para a implementação da gestão do conhecimento, foi atingido, porque foram identificados esses elementos, como pode-se ver nos *frameworks* do MCCampbell, Clare e Gitters (1999), Jarrar (2002), Gore e Gore (1999), Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997), Mentzas (2001) e Liebowitz e Beckman (1998) e no quadro que serviu de base para se montar o instrumento de pesquisa.

Quanto aos outros objetivos, que eram identificar as facilidades e dificuldades para implementar a gestão do conhecimento em empresas do setor calçadista, as conclusões constam nos quadros apresentados em cada tópico, nas análises das empresas pesquisadas e no corpo do texto, com relação à primeira pergunta.

Foi atingido também o objetivo central desta pesquisa, que buscava analisar as dificuldades e facilidades da implementação da gestão do conhecimento, a partir da perspectiva dos *frameworks*, em empresas calçadistas. Esse objetivo foi atingido no tópico análise dos dados, no qual se confrontou as respostas apresentadas com a teoria.

Como principais contribuições destacam-se a contribuição dessa dissertação para as empresas. E com relação a isso, pode-se concluir que esta dissertação é composta de uma análise dos *frameworks*, disponibilizando para as empresas participantes da pesquisa um conjunto de elementos que possibilitam que elas se conheçam, vejam quais são as suas dificuldades e facilidades, buscando, posteriormente, resolver as dificuldades e manter as facilidades. Elas ainda podem comparar uma empresa com a outra e verificar como se

encontram, e assim se classificam como mais capacitada ou menos, para implementar a gestão do conhecimento. Elas também podem ver em que pontos o setor calçadista apresenta mais dificuldades ou mais facilidades, podendo levar esses assuntos ao sindicato do setor para discussões de como resolver as dificuldades e como manter as facilidades.

Já quando se fala na contribuição para a academia, uma delas é de que as empresas pesquisadas apresentam dificuldades e facilidades semelhantes. Algumas dificuldades ou facilidades influenciam outras, isso também pode-se concluir. As empresas de grande porte apresentaram menos dificuldades do que facilidades, conforme o quadro final apresentado, o que mostra que elas já estão mais estruturadas. E ainda, pode-se concluir se elas se encaixam em algum *framework* ou não, a partir do quadro final.

Dentre os tópicos em que, nas empresas, as respostas foram as mesmas estão suporte da liderança e capital humano. Em relação ao suporte da liderança, ambas as empresas apresentaram como sendo um tópico de facilidade, isso porque nessas empresas os líderes apoiam os novos projetos, tanto de modo financeiro quanto moral, desde que os mesmos tragam retornos para as empresas e sejam de baixo custo.

Quanto a capital humano, o que se pode dizer é que ambas as empresas teriam mais dificuldade de implementar a gestão do conhecimento em relação a esse tópico. Isso porque em todas as empresas os colaboradores apresentaram um baixo nível intelectual, o que dificulta a geração de novos conhecimentos, pois os mesmos, na maioria das vezes, sabem apenas escrever o seu nome.

Dentre as dificuldades que influenciam em outros tópicos, tem-se o capital humano que influencia no sistema de informação e no processo. Isso acontece porque o fato de o capital humano ter um baixo nível intelectual dificulta o aprendizado dos sistemas de informação e ainda o processo de geração de novos conhecimentos, pela falta, justamente, de conhecimento.

Outro tópico que tem influência, é o sistema de recompensas no processo, assim como o sistema de informação no processo. Ambos, se faltarem, dificultarão o processo de criação de novos conhecimentos, isso porque a mesma depende de pessoas dispostas a trocar conhecimento, e ainda precisa de um sistema de informação que agilize esse processo, não se dispensando as conversas informais.

Outro tópico que influencia no processo é a comunicação, que precisa que seja direta, rápida, para que não ocorram erros de interpretação pelo caminho. E a gestão do

conhecimento tem como objetivo gerar uma comunicação sem entraves, que chegue ao destino no menor tempo possível. Por isso, se a empresa já tiver isso implementado, facilita.

O treinamento é outro tópico que influencia no capital humano, isto porque, para se obter o capital humano mais capacitado, com o máximo de conhecimento, é preciso que as empresas invistam em treinamento. Portanto, quando isso não é feito, há uma dificuldade no processo de geração de novos conhecimentos.

Quanto ao número de dificuldades e facilidades apresentadas pelas empresas de grande porte e pelas de médio porte, pode-se concluir que as de médio porte apresentaram mais dificuldades e que as de grande porte apresentaram mais facilidades e em pontos relevantes como estratégia, suporte da liderança, sistemas de informação, comunicação e estrutura, e, sem os quais, torna-se difícil implementar a gestão do conhecimento, principalmente, sem o sistema de informação.

Tanto a empresa piloto como a Empresa A apresentaram três dificuldades. A Empresa A apresentou-as em capital humano, sistema de recompensas e treinamento. Já o caso piloto apresentou-as em capital humano, sistema de recompensas e cultura. Ao se comparar o quadro do resultado da pesquisa com o quadro dos *frameworks* que serviram de base para esta pesquisa, percebe-se que as empresas A, B e o caso piloto não se encaixam em nenhum *framework*, o que permite concluir que nenhuma das empresas tem de fato a gestão do conhecimento implementada em suas empresas.

As empresas que teriam capacidade, a partir do quadro do resultado da pesquisa, para implementar hoje a gestão do conhecimento, seriam o caso piloto e a Empresa A, por terem mais facilidades apontadas do que dificuldades. No entanto, elas tiveram o número de entrevistados que apresentou facilidades igual ao número de entrevistados que apresentou dificuldades no tópico de processo, o que não permite concluir se a empresa apresenta mais facilidade ou mais dificuldade em relação a esse tópico.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante todo o processo em que foi realizada esta pesquisa, buscou-se atuar de maneira ética, cumprindo todas as regras que compõem uma pesquisa científica, seguindo um

roteiro, conforme consta no desenho de pesquisa. Mas apesar disso, toda a pesquisa ao seu final, apresenta algumas limitações, em virtude de que a mesma não é capaz de cobrir tudo o que existe em bibliografia ou entrevistar todas as pessoas que trabalham no setor em que foi realizada.

Uma das limitações que essa pesquisa apresenta, é a existência, na Empresa B e no caso piloto, de apenas uma única fonte de evidência, porque a Empresa B é de médio porte e a mesma está passando por um processo de reestruturação, e quanto ao caso piloto, foi a não existência de nenhum documento útil para a pesquisa.

Outra limitação apresentada por esta pesquisa é que se optou em fazer uma análise mais abrangente sem muita profundidade, para que o leitor pudesse ter uma noção geral de quais são as dificuldades e facilidades que estas empresas analisadas apresentam. No entanto, isso não permitiu que o leitor tivesse um conhecimento profundo das empresas analisadas.

Por fim, as empresas com as quais foi feita a pesquisa se localizam todas na região do Vale do Rio do Sinos, no Rio Grande do Sul, o que acaba apresentando características das empresas calçadistas que podem ocorrer apenas nessa região, e não representar assim as empresas calçadistas como um todo nas diversas regiões do país.

6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Por ser essa uma pesquisa qualitativa, a mesma permite que os resultados aqui encontrados possam ser comparados com um número maior de empresas, por isso, uma das sugestões futuras é que as dificuldades e facilidades aqui encontradas possam ser testadas se realmente aparecem em outras empresas do mesmo ramo, ou em empresas de ramos diferentes.

Como outra sugestão, sugere-se que outro pesquisador busque encontrar soluções para as dificuldades apresentadas pelas empresas, e assim ajude-as a implementar a gestão do conhecimento.

Para finalizar, essa mesma pesquisa poderia ainda ser realizada em outros setores para que se levante uma base de dados de dificuldades e facilidades que essas empresas apresentam para poder implementar a gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. *Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits*. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 1, n. 7, 1999.
- ANTUNES, E. D. D.; PICCININI, V. C.; SILVA, L. V. Os novos e múltiplos papéis dos gestores de RH: o caso de uma empresa calçadista do RS analisado à luz do modelo de Ulrich. **READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)**, Porto Alegre, v. 6, n. 4, 2000.
- ARMISTEAD, C. *Knowledge management and process performance*. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 143-154, 1999.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS. **Análise de cenário do setor coureiro-calçadista**. mar. 2008. Disponível em: <http://www.assintecal.org.br/assintecal/arquivos/analisecenario_marco2008.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2008.
- ATIVIDADES ligadas à inteligência comercial serão intensificadas. **ABINFORMA**, ano XIX, n. 211, jan. 2009. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/documentos/abinforma/211-2009.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BOLAÑO, C.; MATTOS, F. Conhecimento e informação na atual reestruturação produtiva: para uma crítica das teorias da Gestão do Conhecimento. **DataGramZero**, Revista Ciência da Informação, v. 5, n. 3, jun. 2004.
- BOLGAR, P. H. **Gestão do conhecimento e o capital humano**. 2007. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/379595/Gestao-do-conhecimento-e-o-capital-humano>>. Acesso em: 10 jul. 2008.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, p. 31-43, 2002. Número especial.
- BOSE, R. *Knowledge management metrics*. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 6, p. 457-468, 2004.
- BRASIL. **Consolidação das Leis Trabalhistas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 42. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. (Saraiva de Legislação).

BRAZILIAN FOOTWEAR. **Brazilian Footwear**: resumo executivo. Disponível em: <http://www.brazilianfootwear.com.br/nacional/index.php?pagina=assoc_exec>. Acesso em: 27 maio 2009.

BRYANT, S.E. *The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting, organizational knowledge*. **The Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.

CANDOTTI, Clarissa F.; HOPPEN, Norberto. Reunião virtual e o uso de groupware – uma nova possibilidade de realizar trabalho em grupo. In: ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD), 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CORREA, Abidack Raposo. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 65-92, set. 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1404.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2009.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOH, Swee C. *Managing effective knowledge transfer: an interactive framework and some practice implications*. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 1, p. 23-30, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

GORE, Chris; GORE, Emma. *Knowledge management: the way forward*. **Total Quality Management**, v. 10, n. 5, p. 554-560, 1999.

GREENGARD, Samuel. *How to make KM a reality*. **Workforce**, out. 1998.

GUEDES, João. Crise atinge calçadistas e setor tem o pior janeiro em 10 anos. **Zero Hora**, Porto Alegre, 13 fev. 2009. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/noticias_crise-atinge-calçadistas-e-setor-tem-o-pior-janeiro-em-10-anos.html>. Acesso em: 18 fev. 2009.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Idéias fundadoras: parte 2. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 19-30, jan./jun. 2003. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/terceira_edicao.asp>. Acesso em: 5 abr. 2008.

HERNANDEZ PERES Jr., J.; OLIVEIRA, L.M.; COSTA, R.G. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

HIRATUKA, Célio; GARCIA, Renato. **Indústria de calçados: diagnóstico e propostas para o incremento da competitividade industrial com base no design**. 1997. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/couro/COURO1.htm>> Acesso em: 09 abr. 2009.

HOLSAPPLE, C.W.; JOSHI, K.D. *Knowledge management: A threefold framework*. **The Information Society: an International Journal**, v. 18, n. 1, p. 47-64, 2002.

JARRAR, Yasar F. *Knowledge management: learning for organizational experience*. **Cranfield: Managerial Auditing Journal**, v. 17, n. 6, p. 322-328, 2002.

KAMIENSKI, Carlos; SOUTO, Eduardo; ROCHA, João; DOMINGUES, Marco; CALLADO, Arthur; SADOK, Djamel. Colaboração na internet e a tecnologia *Peer-to-Peer*. In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA COMPUTAÇÃO, 25., 2005, São Leopoldo. **Anais eletrônicos ...** São Leopoldo: UNISINOS, 22 a 29 jul. 2005. Disponível em: <<http://www.sbc.org.br/bibliotecadigital/download.php?paper=129>>. Acesso em: 6 maio 2008.

KIRK, Jerame; MILLER, Marc. L. **Reliability and Validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage, 1986.

LAI, Hsiangchu; CHU, Tsai-Hsin. *Knowledge management: a review of industrial cases*. **Taiwan. The Journal of Computer Information Systems**, v. XXXXII, n. 5, 2002.

LAPA, Eduardo. **Os três pilares da gestão do conhecimento**. 12 mar. 2003. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2003/03/12/os-tres-pilares-da-gestao-do-conhecimen-to/>>. Acesso em: 11 jul. 2008.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/Ampli/Gloss%E1rio%20RedeSist.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2009.

LIEBOWITZ, J. **The knowledge management handbook**. Boca Raton, FL.: CRC Press, 1999.

LIEBOWITZ, J.; BECKMAN, T. *Knowlegde organizations: what every manager should know*. Boca Raton, FL: St. Lucie/CRC Press, 1998.

LUNA, Braulio Filho. Sequência básica na elaboração de protocolos de pesquisa. **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**, São Paulo, v. 71, n. 6, dez. 1998.

MATTAR, Freuze Najib. **Pesquisa de marketing: execução e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MCCAMPBELL, Atefeh Sadri; CLARE, Linda Moorthead; GITTERS, Scott Howard. *Knowledge management: the new challenge for the 21 st century*. **Journal of Knowlegde Management**, Kempston, v. 3, n. 3, p. 172-179, 1999.

MENTZAS, Gregoris. *An holistic approach to realizing the full value of your “knowledge assets”*. **Knowlegde Management Review**, v. 4, jul./aug. 2001.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Educação**, Porto Alegre: PUCRS, n. 37, p. 7-32, mar. 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. M. **Cooperação e conflito: estudo de caso complexo coureiro-calçadista**. Brasília: IPEA, 2002.

NUNES, Paulo. **Conceito de Data Base Management Systems (DBMS)**. 31 out. 2007. Disponível em: <<http://www.knoow.net/ciencinformtelec/informatica/dbms.htm>>. Acesso em: 28 jan. 2009.

PETRY, R. Nordeste ultrapassa RS na exportação de calçados. **Portal Exame**, 5 mar. 2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/m0153690.html>>. Acesso em 10 abr. 2008.

RAMALHO, Leda M. P. A; RAMALHO, Pedro J. P. **Leitura ambiental e decisões estratégicas em contextos dinâmicos**. In: SEMINÁRIO ACADÊMICO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, COMÉRCIO EXTERIOR E CONTABILIDADE – SEACON/FACAPE –PE, 1., 2005, Petrolina. Petrolina: SEACON/FACAPE, 2005.

RENZ, Elizabeth; SOUZA, Caren. **Exportações de calçados recuam 33,5% em janeiro**. 16 fev. 2009. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/noticias_exportacoes-de-calcados-recuam-335-por-cento-em-janeiro.html>. Acesso em: 18 fev. 2009.

RODRIGUES, Luciana S. **Tópicos emergentes do sistema de informação gerencial**. 1 jul. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/topicos_emergentes_do_sistema_de_informacao_gerencial/23740/>. Acesso em: 28 jan. 2009.

RUBENSTEIN-MONTANO, B.; LIEBOWITZ, J.; BUCHWALTER, J.; MCCAWE, D.; NEWMAN, B; REBECK, K. *A systems thinking framework for knowledge management*. **Decision Support Systems**, Columbia, v. 31, p. 5-16, 2001.

SANTOS, Eduardo T.; RODRIGUES, Marcos. **Educação à distância: conceitos, tecnologias, constatações, presunções e recomendações**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1999. (Relatório Técnico).

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Classificação das empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&%5E%5E>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

SETUBAL, J. B.; SOUZA, Y.S. Feiras setoriais e seu potencial para a aprendizagem organizacional: um estudo sobre produtores de componentes de calçados do Vale do Rio dos Sinos. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 12, n. 23, p. 129-155, nov. 2004.

SOANES, C.; STEVENSON, A.; PEARSALL, J.; HANKS, P. *Oxford Dictionary of English*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

SOUSA, T. R.V.; ALVES, J. S.; MOUTINHO, L. M. G.; CAVALCANTI FILHO, P. F. M. B. Um estudo de arranjos produtivos e inovativos locais de calçados no Brasil: os casos do Rio Grande do Sul, São Paulo e Paraíba. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 13, n. 24, p. 65-90, 2005.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Recursos humanos na gestão do conhecimento**. 2001. Disponível em: <<http://wiki.sj.cefetsc.edu.br/wiki/images/9/92/Artigo5.pdf>> Acesso em: 25 maio 2008.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial - uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2001.

_____. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005a. Disponível em:<http://portais.integra.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf> Acesso em: 10 abr. 2008.

_____. **Dez práticas para a produção de novos conhecimentos**, 2005b. Disponível em: <<http://portais.integra.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Producao%20de%20Novos%20Conhecimentos.pdf>> Acesso em: 14 maio 2008.

VELLOSO, F. C. **Informática**: conceitos básicos. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WIIG, K. M.; HOOG, R.; VAN DER SPEK, R. *Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques*. **Expert Systems with Applications**, v. 13, n. 1, 1997.

WONG, Kuan Yew; ASPINWALL, Elaine. *Knowledge management implementation frameworks: a review*. 2. ed. University of Birmingham: UK, 2004. v. 11.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUBOFF, S. Automatizar/Informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 6, nov./dez. 1994.

GLOSSÁRIO

Banco de Dados: “O conjunto agregado e estruturado de informações armazenadas num sistema de computação de forma a permitir o acesso seletivo” (VELLOSO, 2004, p. 388).

Browser (Navegador): “Software que permite a um usuário navegar na *web*; os dois navegadores mais conhecidos são o *Netscape Navigator* e o *Microsoft Internet Explorer*” (VELLOSO, 2004, p. 389).

Data Base: Os DBMS, sigla inglesa de *Data Base Management Systems*, que em português significa literalmente sistemas de gestão de base de dados. São sistemas concebidos em simultâneo com os MIS (*Management Information Systems*) e que, tal como próprio nome indica, fazem a gestão dos dados armazenados em bases de dados eletrônicos. O DBMS pode ser suportado por diferentes tipos de arquiteturas informativas e que vão desde as pequenas redes locais até os grandes sistemas distribuídos (NUNES, 2007).

Data Mining: “Utilização de técnicas de inteligência artificial e estatística com o objetivo de descobrir relacionamentos significativos entre dados armazenados em repositórios de grandes volumes” (VELLOSO, 2004, p. 391).

Data Warehouse: “Repositório de dados históricos, granulares e integrados para atender a necessidade de informações corporativas” (VELLOSO, 2004, p. 391).

E-mail: “A internet pode ser usada como suporte à troca de mensagens; na verdade, ela suporta, hoje, o mais utilizado serviço de correio eletrônico do mundo, possibilitando que milhões de usuários redijam e transmitam mensagens em segundos, para os pontos mais remotos possíveis” (VELLOSO, 2004, p. 275).

Groupware: Segundo Nunamaker et al. (1997 apud CANDOTTI; HOPPEN, 2002, p. 1), “*groupware* é uma tecnologia utilizada na interação de grupos. Ela permite que os membros de uma equipe, através de computadores conectados em rede, realizem juntos uma tarefa comum, mesmo trabalhando em locais distantes. Há muitos tipos de tecnologias de interação para grupos, que variam conforme as diferentes necessidades de suporte às tarefas da equipe”.

Inteligência Artificial: “As grandes potências vêm investindo, maciçamente, no projeto de computadores em condição de exercer algumas faculdades, por enquanto restritas

ao cérebro humano: capazes de aceitar comando de leigos e, como cérebros humanos, associar informações gravadas na memória para, em função delas, desenvolver raciocínios lógicos” (VELLOSO, 2004, p. 74).

Internet: “É a rede eletrônica de comunicação mundial. Interliga milhões de computadores de todos os tipos e tamanhos, operados em todas as partes do mundo” (VELLOSO, 2004, p. 273).

Intranet: “Designa uma cópia filosófica da *internet* utilizada em território restrito, isto é, voltada apenas para o interior de uma empresa. Cada diretoria, departamento ou setor pode criar suas próprias *home pages*, sob a coordenação de Centros de Informática. Divulgam-se, para conhecimento de todos, resultados obtidos e notícias sobre os serviços relevantes em desenvolvimento” (VELLOSO, 2004, p. 13).

Know How: Segundo Jonhson e Ludwell (2003 apud LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 11), “*know how* significa conhecer como, ou seja, são as capacitações que permitem fazer algo, sendo o que mais se aproxima do conceito de conhecimento tácito. O conhecimento tácito é o conhecimento que reside em crenças, valores e habilidades do indivíduo ou organização”.

MSN Messenger: “O MSN *Messenger* possui a funcionalidade de sincronização de vídeo e voz para oferecer comunicação em tempo real. Além disso, os usuários podem tirar vantagem da funcionalidade de uma câmara *web* integrada, que permite mostrar imagens ao vivo para a lista de amigos. As características de voz também estão disponíveis, possibilitando aos usuários conversar entre si usando o microfone em seu computador” (KAMIENSKI et al., 2005, p. 6).

Sistemas de Informação Gerencial: De acordo com Rodrigues (2008), os sistemas de informação gerencial dão suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma empresa, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para a tomada de decisão. O SIG, como é conhecido, é representado pelo conjunto de subsistemas, visualizados de forma integrada e capaz de gerar informações necessárias ao processo decisório.

Sistemas Multimídia: “É um sistema que trabalha com várias formas distintas de mídia ao mesmo tempo. Como exemplo, pode-se citar microcomputadores que são capazes de manipular imagens (estáticas ou animadas), sons e textos simultaneamente” (VELLOSO, 2004, p. 9).

Vídeo Conferência: Segundo Santos e Rodrigues (1999, p. 13), “a vídeo conferência é um sistema síncrono, que permite que os usuários se comuniquem através de áudio e vídeo. Essa comunicação pode ser ou não bi-direcional, simultânea. Ela requer uso de dispositivos especiais como câmera de vídeo, microfone, placas ou equipamentos especiais para compreensão e codificação de protocolos de transmissão e recepção. Normalmente requer conexão de rede média à alta velocidade”.

Websites: “Cada lugar no ambiente *Web* da *internet*, versando sobre pessoas ou empresas, é denominado *websites* ou, simplesmente site. Ele é, em princípio, constituído por diversas páginas. Cada site tem seu endereço eletrônico virtual particular, denominado URL – *Uniform Resource Location*” (VELLOSO, 2004, p. 273).

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

OBJETIVO

Analisar as dificuldades e facilidades da implementação da gestão do conhecimento, a partir da perspectiva dos frameworks, em empresas do setor calçadista.

LEITURAS APROPRIADAS

- a) conceitos e características da Gestão do Conhecimento;
- b) definição de dado, informação e conhecimento;
- c) processo de Gestão do Conhecimento;
- d) frameworks de Gestão do Conhecimento;
- e) características das empresas do setor calçadista.

FONTES DE INFORMAÇÃO

- a) reuniões previamente agendadas com duração média de 1h e 30 minutos cada uma;
- b) documentos produzidos pela empresa que possam auxiliar na análise, como atas de reuniões, atas de diretoria, planejamento estratégico, organograma.

ATIVIDADES

- a) elaborar e validar o instrumento de pesquisa;
- b) selecionar as pessoas que serão entrevistadas;
- c) marcar as reuniões;
- d) realizar as reuniões;

- e) transcrever as fitas gravadas durante as reuniões;
- f) analisar o material coletado, confrontando-o com a teoria;
- g) redigir o relatório.

2. PROCEDIMENTOS

SELECIONAR AS EMPRESAS (CRITÉRIO – Ser de médio porte ou de grande porte e ter mais de cinco anos de existência)

- a) verificar se a empresa é de médio porte ou de grande porte;
- b) verificar se a empresa tem mais de cinco anos de existência;
- c) localização da empresa.

MARCAR AS REUNIÕES

- a) identificar os respondentes;
- b) explicar o objetivo do trabalho para os respondentes;
- c) marcar as entrevistas.

REALIZAR AS REUNIÕES

- a) explicar o objetivo do trabalho e destacar que as informações obtidas não serão associadas ao nome da empresa;
- b) pedir autorização para gravar as entrevistas;
- c) fazer anotações sobre os principais pontos destacados pelo entrevistado;
- d) utilizar o roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados.

ANALISAR OS DADOS

- a) transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas;

- b) analisar os dados confrontando-os com a teoria;
- c) comparar os dados obtidos nas três empresas.

3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

- a) identificar de que forma é a gestão da empresa;
- b) identificar o que a empresa entende por Gestão do Conhecimento;
- c) identificar como a tecnologia da informação, as pessoas e os processos são tratados;
- d) identificar se há algum tipo, processo de Gestão do Conhecimento já sendo utilizado pela empresa;
- e) associar os dados encontrados na empresa com as características dos *frameworks*;
- f) identificar que quesitos as empresas consideraram fáceis e difíceis para implementar a Gestão do Conhecimento.

4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

- a) revisar as referências bibliográficas;
- b) revisar a metodologia;
- c) redigir a minuta do relatório;
- d) submeter a minuta para revisão dos entrevistados;
- e) atualizar a minuta de acordo com a revisão realizada pelos entrevistados.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Esse roteiro de entrevista tem o objetivo de analisar as empresas do setor calçadista, sobre as dificuldades e facilidades que as mesmas têm, para implementar a gestão do conhecimento.

Todas as questões apresentadas aos entrevistados foram antes explicadas para que o mesmo entendesse o que estava sendo perguntado e respondesse da melhor forma possível.

Local:

Data:

Entrevistado:

Posição:

Empresa:

Função:

Perguntas iniciais

1. O que você entende por conhecimento?
2. O que você entende por gestão do conhecimento?

A gestão do conhecimento tem como foco tornar disponível o conhecimento para os que necessitam, quando necessitam e onde necessitam.

3. Você sabe como e onde o conhecimento se desenvolve em sua organização?
4. A empresa mapeia o conhecimento já existente com o objetivo de criar bancos de dados? De que forma?

Processo

1. De que forma a empresa cria, armazena e dissemina o conhecimento?
2. Tendo em vista a resposta anterior, que aspectos do processo facilitariam a implementação da gestão do conhecimento na organização? E quais os que dificultariam?

Estratégia

1. Como você caracteriza a estratégia da sua empresa?

2. Tendo em vista a resposta anterior, que aspectos da estratégia facilitariam a implementação da gestão do conhecimento na organização? E quais os que dificultariam?

Sistemas de informação

1. Existe algum tipo de sistema de informação na organização? Se sim, quais as suas características? Se não, por quê?
2. Tendo em vista a resposta anterior, que aspectos dos sistemas de informação facilitariam a implementação da gestão do conhecimento na organização? E quais os que dificultariam?

Suporte da liderança

1. Os diretores costumam apoiar os projetos novos na organização? De que maneira?
2. Tendo em vista a resposta anterior, que aspectos do suporte da liderança facilitariam a implementação da gestão do conhecimento na organização? E quais os que dificultariam?

Capital humano

1. De que forma é feita a seleção dos colaboradores? Que características, qualidades são valorizadas?
2. Tendo em vista a resposta anterior, que aspectos do capital humano facilitariam a implementação da gestão do conhecimento na organização? E quais os que dificultariam?

Sistemas de recompensas

1. Existe algum sistema de recompensas para os funcionários na organização? Poderia citar um exemplo? Que tipo de recompensas?
2. Tendo em vista a resposta anterior, que aspectos dos sistemas de recompensas facilitariam a implementação da gestão do conhecimento na organização? E quais os que dificultariam?

Cultura

1. Como você caracteriza a cultura de sua empresa, com relação ao compartilhamento de conhecimento?
2. Tendo em vista a resposta anterior, que aspectos da cultura facilitariam a implementação da gestão do conhecimento na organização? E quais os que dificultariam?

Comunicação

1. Como é feita a comunicação aos funcionários de novos projetos ou mudanças na sua organização?
2. Tendo em vista a resposta anterior, que aspectos da comunicação facilitariam a implementação da gestão do conhecimento na organização? E quais os que dificultariam?

Treinamento

1. Quais as formas de propiciar o desenvolvimento dos funcionários (treinamentos, palestras, seminários, reuniões, etc) utilizado pela organização? De que forma eles são feitos?
2. Tendo em vista a resposta anterior, que aspectos do treinamento facilitariam a implementação da gestão do conhecimento na organização? E quais os que dificultariam?

Estrutura

1. Como você caracteriza a estrutura de sua empresa (departamentos, setores, áreas, projetos)? Ela é uma estrutura democrática ou burocrática?
2. Tendo em vista a resposta anterior, que aspectos da estrutura facilitariam a implementação da gestão do conhecimento na organização? E quais os que dificultariam?