

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

EMANUELA DAMACENO JUSTINO

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDO NO SENAC
CRICIÚMA/SC**

**CRICIÚMA
2014**

EMANUELA DAMACENO JUSTINO

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDO NO SENAC
CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Roseli Jenoveva Neto

CRICIÚMA

2014

DEDICATÓRIA

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me concedido saúde e forças para chegar até aqui, a minha família pelo apoio dado durante esta caminhada e em todos os momentos da minha vida, aos professores que contribuíram ao longo da minha vida escolar e acadêmica e também à minha orientadora pelo apoio e orientações que me ajudaram a concluir este trabalho.

RESUMO

JUSTINO, Emanuela Damaceno. **Compartilhamento do conhecimento**: estudo no SENAC Criciúma/SC. 94 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O objetivo deste estudo foi descrever quais as ferramentas tecnológicas e não tecnológicas de compartilhamento do conhecimento estão sendo utilizadas e quais as consideradas relevantes na unidade do SENAC em Criciúma/SC. A metodologia, quanto aos fins, tem o caráter descritivo e aplicado. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa tem caráter bibliográfico e de campo. O instrumento de levantamento de dados utilizado foi um questionário fundamentado nas questões aprovadas *pelo Knowledge Management Tools and Techniques Manual, com a aprovação da Asian Productivity Organization (APO)*. O resultado da pesquisa aponta que a empresa utiliza todas as 28 ferramentas, seja de forma amplamente disseminada no grupo ou em iniciativas isoladas. A utilização das ferramentas não tecnológicas é um pouco maior na organização, por serem consideradas de facilidade de aplicação e baixos custos. Quanto à relevância, os dados mostram que todas as ferramentas são consideradas relevantes em maior ou menor percentual. Os coordenadores da empresa consideram importante o compartilhamento do conhecimento e o resultado da pesquisa indica que as ferramentas tecnológicas são mais utilizadas pelos colaboradores para que o compartilhamento do conhecimento seja um dos fatores que venham a contribuir com a sustentabilidade e competitividade da organização.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. Ferramentas tecnológicas e não tecnológicas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Criação e inovação do conhecimento	16
Figura 2 - Espiral do conhecimento.....	20
Quadro 2 - Ferramentas tecnológicas	25
Quadro 4 – Obstáculos ao compartilhamento do conhecimento	30
Quadro 5 – Principais autores e temas	33
Gráfico 1 – Comunidades de prática	37
Gráfico 2 - Mentoring.....	38
Gráfico 3 – Narrativas	40
Gráfico 4 – Mapeamento do conhecimento.....	41
Gráfico 5 - Brainstorming.....	43
Gráfico 6 – Expertise locator (localizador de experiências).....	44
Gráfico 7 – Sistema de gestão de documentos.....	46
Gráfico 8 – Portal do conhecimento	47
Gráfico 9 – Bases do conhecimento.....	48
Gráfico 10 - Blogs.....	49
Gráfico 11 – Ambiente físico colaborativo	51
Gráfico 12 – Ambiente virtual colaborativo	52
Gráfico 13 - Taxonomia.....	53
Gráfico 14 – Knowledge Cafes.....	54
Gráfico 15 – Learning and idea capture	55
Gráfico 16 – Peer Assit	57
Gráfico 17 – After Action Review.....	58
Gráfico 18 – Learning Reviews	59
Gráfico 19 - Socialização.....	60
Gráfico 20 – Redes sociais.....	61
Gráfico 21 - Reuniões	62
Gráfico 22 – Building Knowledge Clusters	63
Gráfico 23 - Literature review clubs.....	64
Gráfico 24 – KM maturity model.....	66
Gráfico 25 – Video Sharing (Compartilhamento de vídeos)	67
Gráfico 26 – Melhores práticas.....	69
Gráfico 27 – Processo de nivelamento.....	70

Gráfico 28 – Manual de qualidade.....	71
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	13
2.1.1 Conhecimento, Dado e Informação	14
2.2.1 Conhecimento tácito e explícito	17
2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	18
2.3.1 Práticas informais de compartilhamento	21
2.3.2 Práticas formais de compartilhamento	23
2.4 FERRAMENTAS DE COMPARTILHAMENTO.....	24
2.4.1 Ferramentas tecnológicas	24
2.4.2 Ferramentas não tecnológicas	26
2.5 BARREIRAS NO COMPARTILHAMENTO.....	29
2.5.1 Barreiras individuais e organizacionais	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	34
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS.....	73
ANEXO A: QUESTIONÁRIO: PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO SENAC CRICIÚMA/SC.	76

1 INTRODUÇÃO

Com as frequentes mudanças no mercado e a complexidade de cada setor é necessário que sejam feitos esforços cada vez maiores de empresas e instituições de ensino para não “ficarem atrás” em um mercado competitivo.

Atualmente a Gestão do Conhecimento é responsável pelo entendimento e disseminação das informações dentro do ambiente corporativo, além de proporcionar a compreensão das necessidades individuais e coletivas associadas dentro da empresa (Quel 2006).

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (2008), apenas o conhecimento é fonte segura para uma vantagem competitiva. Quando os processos, tecnologias e produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas capazes de criar e incorporar novos conhecimentos.

Desta maneira, o avanço dos estudos sobre o conhecimento dentro das empresas mostra que, cada vez mais, é preciso entender que este é um capital fundamental para o seu sucesso e sobrevivência. Ele pode ser considerado como a principal vantagem competitiva, pois uma vez incorporado por seus colaboradores, sempre fará parte do “patrimônio” empresarial (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Apesar de todas essas abordagens sobre o assunto, poucos gestores realmente compreendem a verdadeira “natureza” da empresa por não saberem realmente como o conhecimento deve ser explorado e incorporado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

É importante frisar que, para uma empresa, instituição ou órgão é preciso que haja entre seus colaboradores forte interação, de fo

rma que os conhecimentos e informações sejam compartilhados entre todos, independente da hierarquia ou setor. Para que o compartilhamento do conhecimento seja facilitado é necessário que sejam usadas ferramentas adequadas para isso.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Embora o objetivo principal das instituições de ensino seja criar, ampliar e disseminar o conhecimento aos alunos e população ainda são encontradas

dificuldades que, muitas vezes, iniciam dentro da própria instituição. Inicialmente é preciso que haja colaboração dos gestores, professores e funcionários, de modo que o conhecimento de cada um seja compartilhado e utilizado para beneficiar o todo, sendo repassado de forma eficiente e igual para todos os envolvidos.

Apesar da importância do compartilhamento ser facilmente compreendida, no dia-dia existem várias barreiras que acabam dificultando ou desestimulando esta prática, assim como há ferramentas que facilitam e estimulam a prática de compartilhamento de conhecimento.

Os problemas originados da falta de interação e compartilhamento entre os colaboradores podem afetar o funcionamento das atividades internas da instituição, fazendo com que sejam refletidas aos alunos e comunidade. Elas podem ser visíveis ou não, e por esta razão é necessário que haja um estudo que identifique cada um destes aspectos a fim de melhorar e incentivar o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas que trabalham na instituição.

O SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - é uma instituição de educação profissional de direito privado, que possui ensino e especializações voltados para a área do comércio. Ele está presente em todos os estados brasileiros e oferece cursos técnicos, de graduação, pós-graduação e também projetos que incentivam pesquisas e inovações na área do comércio que tem como exemplo as Olimpíadas do Conhecimento. Todos estes benefícios são direcionados não só aos alunos, mas a própria comunidade e funcionários que estão diariamente ligados a este ambiente de conhecimento.

O primeiro passo para avançar no assunto é investigar as práticas e ferramentas de compartilhamento do conhecimento utilizadas na unidade do SENAC de Criciúma/SC.

Diante desta problemática pergunta-se: Quais as práticas e ferramentas de compartilhamento do conhecimento são utilizadas e quais seriam relevantes para a unidade do SENAC em Criciúma?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Descrever quais são as ferramentas tecnológicas e não tecnológicas de compartilhamento do conhecimento utilizadas e quais serão relevantes na unidade do SENAC em Criciúma/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a importância da Gestão e do Compartilhamento do conhecimento;
- b) Descrever quais ferramentas tecnológicas e não tecnológicas de compartilhamento do conhecimento encontradas na literatura;
- c) Descrever Identificar as barreiras ao compartilhamento de informações e conhecimento;
- d) Descrever quais ferramentas utilizadas e consideradas relevantes pelo SENAC Criciúma/SC;

1.3 JUSTIFICATIVA

Na era de avanços tecnológicos, onde as informações são transmitidas rapidamente e a palavra “compartilhar” ganhou destaque com a popularização das redes sociais, o conhecimento também passou a ser mais acessível e explorado pelas pessoas. Nas organizações esta situação é semelhante, pois há várias ferramentas utilizadas para difundir o conhecimento e as informações já existentes dentro da própria empresa, sejam elas tecnológicas ou não.

Não somente no âmbito pessoal, mais também na vida profissional o conhecimento é necessário para a sobrevivência e a evolução das pessoas, grupos e sociedades. Visto que as empresas constituem um grupo prestador de serviços à sociedade, a troca de aprendizagem e as maneiras como elas são feitas influenciarão nos seus resultados.

Desta maneira, esta monografia tem como objetivo descrever quais são as ferramentas de compartilhamento do conhecimento utilizadas e quais serão relevantes para a empresa.

Tendo em vista tais aspectos, a análise da importância da gestão e compartilhamento do conhecimento em uma instituição de ensino e a descrição das ferramentas utilizadas para isso será oportuna para que seja feito um melhor aproveitamento do conhecimento das pessoas dentro da própria organização.

O momento para o estudo é oportuno, pois com o aumento da tecnologia há maior fluxo de informações e o aumento das relações interpessoais é fundamental para que sejam analisadas as melhores maneiras de compartilhá-las nas organizações.

O capítulo seguinte apresenta a fundamentação teórica através de livros e artigos dos principais autores que falam sobre a gestão e compartilhamento do conhecimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ao longo do processo evolutivo do homem, a geração e disseminação do conhecimento sempre estiveram presentes. Isto tornou-se evidente desde o desenvolvimento das primeiras manifestações artísticas em forma de pinturas e esculturas, passando pela produção dos instrumentos rudimentares feitos de pedras e ossos chegando até o aperfeiçoamento de ferramentas de metais como a enxada e foice, essenciais para sua sobrevivência. Antes mesmo do nascimento de Cristo, filósofos já falavam a respeito do conhecimento. Para eles sua finalidade era capacitar a pessoa a se comunicar, proporcionando assim um crescimento moral e intelectual (FIALHO, *et al*, 2006).

Sobre o tema, Fialho *et al* (2006, p. 33) afirma que

O conhecimento é profundamente influenciado pelo ambiente ao qual o indivíduo faz parte, pela estrutura psicológica, social, política, ambiental, processos fisiológicos e pelas necessidades e experiências anteriores de cada pessoa. O conjunto de conhecimento é resultante de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modificando-se permanentemente ao longo do tempo, gerando mudanças no comportamento do indivíduo.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento no âmbito empresarial é uma mistura de experiências, informações e valores na qual cria uma estrutura para a incorporação de novas experiências. Naturalmente ele está na mente dos conhecedores, porém nas organizações ele pode estar inserido em documentos, rotinas, processos e normas organizacionais.

Segundo Fialho *et al* (2010), o conhecimento em termos organizacionais é todo o conjunto de informações, dados e relações que levam as pessoas a tomar decisões, desempenhar atividades, levando assim à criação de novas informações e conhecimentos.

“O conhecimento tem em seu significado a palavra compreender as dimensões da realidade, absorvendo e expressando essa totalidade de forma ampla e integral” (ANGELONI, 2002, p. 16).

Ou seja, o conhecimento é um estado de aceitação e percepção da realidade de algum objeto ou evento, sendo que este, uma vez aplicado e gerada uma experiência faz com que o indivíduo seja inserido no ambiente ou objeto (QUEL, 2006).

Desta maneira, segundo as definições atribuídas, o conhecimento não é puramente simples: ele é uma mistura de vários elementos; pode ser fluido ou também formalmente estruturado, intuitivo, porém difícil de ser explicado em palavras ou plenamente entendido. Ele existe dentro das pessoas, formando assim a complexidade e imprevisibilidade humanas (DEVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.1.1 Conhecimento, Dado e Informação

Não há como falar em gestão do conhecimento sem mencionar a diferença entre dado, informação e conhecimento, pois a confusão no significado de cada um deles pode gerar transtornos para a organização (FIALHO *et al*, 2006).

O conhecimento, diferentemente de dados e informação contém discernimento e experiência. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido e se aprimorar a novas situações, podendo ser comparado a um sistema vivo e real que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Os dados são utilitariamente descritos e precisos, e além da forma escrita e arquivada podem ser utilizados sistemas tecnológicos (de informação) para que possam ser melhor administrados. Todas as organizações possuem dados, sendo que alguns segmentos dependem fortemente deles, como órgãos governamentais, bancos e seguradoras. Para muitas empresas ter o acúmulo de muitos dados é sinônimo de exatidão científica, o que muitas vezes é visto de forma equivocada (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A informação por sua vez, tem na origem de seu significado a palavra “informar” e “dar forma a”; assim a informação visa modelar o receptor no sentido de observar determinado fato. Ela pode ser descrita como uma mensagem, geralmente em forma de documento ou comunicação visível ou audível, sempre sendo transmitida de um emissor para um receptor. Tem como finalidade mudar a visão do destinatário sobre algum aspecto (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O Quadro 1 apresenta de forma simplificada, as diferenças entre dado, informação e conhecimento.

Quadro 1- Diferença entre Dado, Informação e Conhecimento.

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
São números, palavras ou imagens que podem ser descritos, arquivados em documentos ou armazenados em sistemas tecnológicos.	É a combinação dos dados, que visam informar o receptor sobre determinado assunto. Ela pode ser apresentada como documento, em forma visível ou audível.	É a incorporação das informações aliada às experiências e contexto de cada indivíduo ou organização.

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos autores Davenport e Prusak (1998).

Seguindo esta linha de raciocínio, Fialho *et al* (2010) acredita que a transformação de dados em conhecimento se inicia através da junção de um grande volume de dados disponíveis nas organizações. Este conjunto de dados pode sofrer intervenção humana e/ou tecnológica, apesar de atualmente os recursos tecnológicos serem mais utilizados por conta do grande volume de dados armazenados.

Ao longo dos anos o ser humano deixou de utilizar o conhecimento apenas para questões pessoais e passou a usá-lo também no trabalho coletivo, comércio e sobrevivência, sendo capaz de ampliá-los ainda mais. Com isso, os bens mais importantes de uma organização deixaram de serem apenas os tangíveis, passando a serem também os ativos intangíveis como a competência, a experiência e o conhecimento. Desta forma a Gestão do Conhecimento leva em consideração as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, buscando maximizar o potencial intelectual das pessoas nas empresas por meio da aprendizagem (FIALHO *et al*, 2006).

Entretanto nem todos, inclusive gestores, tinham esta visão, pois segundo Terra (2001) no passado as vantagens de localização, mão de obra, recursos naturais e o próprio capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes.

A “administração” dos conhecimentos se tornou tão imprescindível para as empresas quanto os recursos humanos, desenvolvimento organizacional, tecnologias da informação e avaliação do desempenho. Conforme as experiências aumentam é possível aprender, reter e adaptar-se a novos cenários (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Todo o conhecimento de uma organização é criado pelas pessoas, sendo que o indivíduo é o “criador” e a organização é o “amplificador”. A grande parte dos conhecimentos criados são oriundos de equipes e grupos, que através de diálogos e diferentes pontos de vista alcançam melhores resultados, aumentando o capital intelectual da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) ainda afirma que a criação de conhecimento organizacional se deve à capacidade de disseminá-lo na organização e incorporá-lo aos produtos e serviços, sendo esta a principal fonte de competitividade das empresas.

No mundo contemporâneo onde a popularização da “sociedade da informação” e da “economia do conhecimento”, é muito mais lucrativo investir em ativos de conhecimento do que despendar a mesma quantia em bens materiais. Isto se dá pela revolução na tecnologia das comunicações e das economias que acentuam a importância do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação de conhecimento e a inovação contínua, seja em produtos ou serviços, são imprescindíveis para as empresas que almejam obter uma vantagem competitiva, conforme está ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Criação e inovação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A gestão do conhecimento trata de ativos intangíveis e tudo o que envolve estes ativos. Por meio deles são feitos planejamentos e tomadas de decisões a fim de atingir as metas da empresa melhorando seus serviços e produtos por meio da agregação de valor (FIALHO *et al*, 2010).

Os conhecimentos podem ser aplicados de duas formas no ambiente de trabalho. Uma forma **tangível**, por exemplo, seria cultivar jardins, conduzir um carro ou montar uma peça, já o **intangível** seria a criação de ideias, estabelecer relacionamentos com outras pessoas, inovar. Desta forma pode-se dizer que existem estruturas internas e externas, de acordo com o ambiente na qual se está inserido; e, quanto mais o indivíduo sabe lidar com as mais variadas situações, maior é o seu valor dentro da organização (FIALHO *et al*, 2010).

As estruturas internas e externas formam o grupo dos ativos intangíveis. Considera-se estrutura interna as patentes, sistemas administrativos ou de computadores, e a própria cultura organizacional, já a estrutura externa inclui os clientes e fornecedores, bem como a marca, reputação e imagem da empresa perante a sociedade. A competência do funcionário também é incluída neste grupo, pois é impossível haver uma organização sem pessoas (LARA, 2004).

A tecnologia também entra como parceira no gerenciamento das informações. Em uma empresa os colaboradores podem colocar seus conhecimentos e experiências (erros, acertos ou sugestões) em bancos de dados, que armazenam as informações e podem ser consultados por outras pessoas quando enfrentarem situações semelhantes (LARA, 2004).

Desta forma os gerentes tem consciência que, do ponto de vista gerencial, as habilidades e conhecimentos dos funcionários aumentam as chances competitivas da empresa. É preciso lidar com as incertezas do mercado, conhecer as próprias forças e fraquezas e saber enfrentar e gerenciar riscos de maior tamanho (FLEURY; OLIVEIRA, 2001).

2.2.1 Conhecimento tácito e explícito

O conhecimento existe e pode ser disseminado de maneira tácita ou explícita. Quel (2006) afirma que, a interação entre essas duas maneiras permite que sejam criados novos relacionamentos, além de novas possibilidades para a realidade das instituições. É válido considerar que, todos os indivíduos da

organização possuem um conhecimento prévio à sua entrada, de acordo com suas próprias experiências.

O conhecimento tácito é altamente pessoal e está relacionado às ações e experiências do indivíduo. A sua primeira dimensão é a “técnica” que consiste nas habilidades informais, mais conhecidas como “*Know-how*” na qual a pessoa tem especialidade, porém há dificuldade de articular, explicar como sabe; e a segunda é a dimensão “cognitiva” é aquela que engloba crenças, valores, e percepções que são consideradas naturais ao mundo que nos rodeia. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Davenport e Prusak (1998), Angeloni (2002), e Fialho *et al* (2006) também afirmam que o conhecimento tácito é desenvolvido e interiorizado ao longo dos anos, sendo quase impossível reproduzi-lo num documento ou banco de dados, por estar relacionado ao contexto de cada pessoa. O estilo peculiar de um grande músico, por exemplo, dificilmente pode ser descrito em palavras de forma a permitir que outros toquem de maneira idêntica.

O conhecimento tácito pode se tornar um problema para a empresa a partir do momento em que ele estiver em apenas um portador. Uma eventual doença falta de tempo para compartilhar ou até mesmo o desligamento da empresa podem afetar diretamente o valor de capital do conhecimento da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento explícito, por sua vez, é facilmente transmitido, podendo ser articulado na linguagem formal como em livros, equações matemáticas, documentos, manuais, sistemas tecnológicos dentre outras maneiras (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Reforçando tal afirmação, Angeloni (2002, p.107), concluiu que “o conhecimento explícito é formal e sistemático, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado”.

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

De acordo com Tonet e Paz (2006), para as empresas, o compartilhamento de conhecimento é uma forma de assegurar que seus empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam. O grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua

capacidade de reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas.

O compartilhamento é um dos principais fatores que envolvem a gestão do conhecimento. Sua prática é indispensável nas organizações, pois ela somente se beneficia quando este é difundido e transferido, formando os chamados fluxos de conhecimento, que são os canais de rede de comunicação que facilitam sua compreensão e suas experiências (ANGELONI, 2002).

Embora o compartilhamento seja possível tanto na forma tácita quanto explícita, como afirma Angeloni (2002), um dos maiores desafios é promover a disseminação dos conhecimentos que não são encontrados em manuais, relatórios ou pesquisas, pois são de difícil captação e formalização além de exigem mudanças e mobilização em toda a organização.

Como afirma Nonaka e Takeuchi (1997), a interação entre o conhecimento tácito e explícito cria um fluxo que é induzido por vários desencadeadores. A simples combinação das informações explícitas não amplia o conhecimento existente na empresa. Esta interação entre os conhecimentos gera inovação, formando o processo SECI, conforme descreve abaixo:

- 1) *Socialização*: O conhecimento é criado em compartilhado através de experiência direta (indivíduo para indivíduo).
- 2) *Externalização*: O conhecimento é articulado através do diálogo e da reflexão (indivíduo para o grupo).
- 3) *Combinação*: O conhecimento explícito e a informação são sistematizados e aplicados (grupo para organização).
- 4) *Internalização*: O conhecimento tácito é aprendido na prática (organização para indivíduo).

A criação do conhecimento organizacional necessita da socialização do conhecimento tácito. Este pode estar acumulado em apenas alguns membros ou setores da organização, onde há necessidade de compartilhar, dando início à espiral do conhecimento (FIALHO *et al*, 2010).

Na Figura 2, Nonaka e Takeuchi (1997) representam graficamente o processo de conversão do conhecimento em forma de espiral.

Figura 2 - Espiral do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) também apresentam de forma simplificada como se dá o processo de compartilhamento dos conhecimentos:

- a) Socialização – de tácito para tácito
- b) Externalização – de tácito para explícito
- c) Combinação – de explícito para explícito
- d) Internalização – de explícito para implícito

Nas palavras de Angeloni (2002), no processo de **Socialização** há trocas de experiências, pois o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com o outro. Na **Externalização** ele compartilha seu conhecimento com vários outros indivíduos de forma não direta a uma só pessoa. Na **Combinação**, o conhecimento já explícito é compartilhado de forma direta, e na **Internalização** o conhecimento explícito é compartilhado de forma direta, na qual o receptor o transforma em conhecimento implícito.

É importante ressaltar que a cultura organizacional influencia diretamente no trabalho da gestão e compartilhamento do conhecimento, pois serão analisados o comportamento individual/grupal, as tecnologias e a realidade da empresa. Para isso é necessário que os indivíduos tenham consciência de sua participação no processo, e que suas ações irão refletir de forma geral e individual (ANGELONI, 2002).

Por meio deste fluxo, as empresas também mantêm contato direto com o ambiente externo, captam ideias e conhecimentos que são disseminados dentro da organização. A partir daí esses conhecimentos passam a fazer parte da empresa, e

são incorporados aos produtos, serviços e tecnologias oferecidos, que neste sentido é devolvido ao ambiente externo (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

De acordo com Terra (2001) o compartilhamento do conhecimento estimula as competências em todos os níveis, desenvolve as competências individuais e organizacionais, o mapeamento do conhecimento e a aprendizagem além de criar maiores contatos entre as pessoas e setores da empresa.

Para Fialho *et al* (2006), a necessidade de trabalhar em equipe trouxe a exigência de se estabelecer novas formas de acompanhamento dos resultados, resolução das tarefas e novas maneiras de avaliação do sucesso e gestão dos processos em uma organização.

A “conversão do conhecimento” na empresa é um processo social entre os indivíduos que consiste no compartilhamento segundo a “bagagem” intelectual de cada um. Para tal interação existem meios formais e informais, embora tenham o mesmo objetivo final, suas práticas diferem de uma organização para outra (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.3.1 Práticas informais de compartilhamento

Angeloni (2002) argumenta que a prática informal de compartilhamento é fundamental para a organização, pois por meio dela os indivíduos têm maior percepção da realidade através de seus colegas, que muitas vezes, servem como elemento de ligação para outros conhecimentos. Esta interação ocorre em todas as empresas de maneira não preestabelecida, podendo ocorrer durante encontros casuais e conversas, na qual são trocadas ideias e conselhos para resolver eventuais problemas do cotidiano.

“Por se tratar de uma prática informal, muitas vezes o que é compartilhado não se encontra em documentos nem está acessível a todos que precisam dele e sua viabilidade depende de conversas e relações existentes” (ANGELONI, 2002, p. 110).

Na visão de Terra (2001, p.177)

[...] embora o impacto dos sistemas de informação a codificação, no armazenamento e na distribuição de informação seja inegável, verifica-se que nossas conclusões anteriores sobre as condições para a geração de um efetivo aprendizado organizacional continuam fundamentais. Isto é, a criação de conhecimento organizacional depende, em grande medida, do

contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico.

O diálogo com outras pessoas é uma atividade diretamente relacionada ao compartilhamento, pois a troca de conhecimento tácito nem sempre é explicitado. Há uma predominância da conversão do tipo socialização (tácito-tácito) quando há um estreitamento das relações pessoais e aumento da confiança mútua (JENOVENA NETO *et al*, 2012).

Na empresa Honda, os membros da equipe frequentemente compartilhavam seus modelos mentais e habilidades técnicas em discussões sobre como deveria evoluir o carro ideal, geralmente em locais afastados do escritório. Com isso, é possível observar que é necessário um “campo” no qual os indivíduos possam interagir através de diálogos pessoais, nos membros de vários departamentos funcionais trabalham juntos para alcançar uma meta comum (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Angeloni (2002) ainda afirma que é importante a organização desenvolver algumas estratégias específicas a fim de estimular o compartilhamento informal:

- a) Criar locais de encontro para interação informal entre os colaboradores;
- b) Realização de passeios e viagens;
- c) Montar feiras do conhecimento.

É importante ressaltar que as práticas informais de compartilhamento são em sua quase totalidade de conhecimentos tácitos, com isso Angeloni (2002) explana que existe o modo de compartilhamento por informação e por tradição. Pela informação o conhecimento é compartilhado de forma indireta (palestra, apresentações audiovisuais, manuais, livros), e pela tradição o compartilhamento é de forma direta, ou seja, quando o receptor participa do processo (acontece de indivíduo para indivíduo por meio do aprendizado pela prática).

O compartilhamento das informações, a cooperação e a colaboração no trabalho podem gerar grandes resultados na produção econômica, além de contribuir para o aprimoramento das práticas de compartilhamento no ambiente corporativo e formar uma emancipação humana e social (JENOVENA NETO *et al*, 2012).

Porém apesar destes benefícios, nem sempre o assunto tratado nas conversas diz respeito ao que se gostaria de resolver, e assim o indivíduo passa a discutir determinado problema com o colega que não é a pessoa indicada ou que está impossibilitado de lhe propor reais soluções. Por esta razão, é importante não depender somente da informalidade, mas contar também com práticas formais e intencionais de compartilhamento do conhecimento (ANGELONI, 2002).

2.3.2 Práticas formais de compartilhamento

Davenport e Prusak (1998) afirmam que dentro das organizações o conhecimento que é gerado por práticas informais pode ser formalizado com o tempo.

Por muitos anos as práticas formais de compartilhamento do conhecimento compreendiam as reuniões e documentos escritos como manuais e relatórios. Hoje, sabe-se que apenas essas práticas não são suficientes para promover um nível maior de conhecimentos compartilhados dentro de uma empresa (ANGELONI, 2002).

Existem práticas formais de compartilhamento de conhecimentos – como palestras, apresentações audiovisuais, manuais, livros – que são propícias ao compartilhamento do conhecimento explícito. Outra prática formal é o método “carona”, que acontece quando um profissional novo na organização ou função trabalha por certo tempo com outro mais antigo, para que haja uma aprendizagem por meio da observação, imitação e prática – esse método é favorável ao compartilhamento do conhecimento tácito (ANGELONI, 2002).

Na afirmação de Ribeiro (2010), a prática formal de compartilhamento tem objetivo claro, formatado e estruturado pela própria organização, ou seja, os sujeitos envolvidos nesse compartilhamento não têm domínio sobre o processo. Estes meios formais têm menor flexibilidade e adaptabilidade, sendo que forma mais comum de compartilhamento formal são os treinamentos desenvolvidos nas empresas.

As tecnologias de informação (TIs) também desenvolvem um papel importante para na disseminação do conhecimento ou seu armazenamento. Através delas a movimentação do conhecimento é feito com maior velocidade e por esta razão as empresas devem despertar a necessidade de saber se o acesso aos dados, informações e conhecimentos estarão acessíveis quando for preciso, caso

contrário, corre-se o risco de utilizar o que estiver mais acessível ou até mesmo buscar fora da organização (ANGELONI, 2002).

2.4 FERRAMENTAS DE COMPARTILHAMENTO

Para que haja eficiência na disseminação do conhecimento na organização, é preciso que sejam utilizadas ferramentas e meios para que tal ação seja possível.

Especialistas da *Knowledge Management* (KM) de diversos países juntamente com a Secretaria da *Asian Productivity Organization* - Organização de Produtividade Asiática – (APO) desenvolveram um manual *Knowledge Management Tools and Techniques Manual* (Gestão do Conhecimento Ferramentas e Técnicas), para facilitar os gestores de diversas empresas que desejam implementar a gestão do conhecimento. Este manual classifica as ferramentas como “tecnológicas” e “não tecnológicas” que ajudam no seu compartilhamento.

2.4.1 Ferramentas tecnológicas

Quando se pensa em sistema de gestão do conhecimento é comum associar as diversas ferramentas tecnológicas; isso se deve ao fato de que a gestão do conhecimento é um modelo de gestão apoiado pela tecnologia da informação e indivíduos. A tecnologia permite às organizações um gerenciamento ao capital intelectual existente (WERNER; WERNER, [s.d]).

Um dos principais fatores que impulsionam o surgimento de novas tecnologias é a globalização, pois por sua consequência os conhecimentos gerados nas empresas têm um ciclo cada vez menor. Com isso a necessidade de analisar dados, absorver as informações e transformá-las em conhecimento aumentou, tanto para o aperfeiçoamento tecnológico quanto organizacional (QUEL, 2006).

O e-mail, o sistema de redes e a videoconferência são algumas das ferramentas tecnológicas que facilitam a distribuição do conhecimento organizacional. A utilização dessas ferramentas tecnológicas impulsiona o movimento de transferência do conhecimento com maior velocidade; por este motivo, as empresas devem despertar a necessidade de saber se o acesso aos

dados, informações e conhecimentos está plenamente acessível quando for preciso, caso contrário, corre-se o risco de utilizar o que estiver mais acessível ou até mesmo buscar fora da organização (ANGELONI, 2002).

Para melhor compreensão do conceito das ferramentas, foi elaborado o Quadro 2 que explica de forma detalhada as ferramentas tecnológicas.

Quadro 2 - Ferramentas tecnológicas

<p>a) Expertise locator: é uma ferramenta de TI que facilita o uso (e/ou compartilhamento) eficiente e efetivo do conhecimento existente conectando as pessoas que precisam de um conhecimento particular às pessoas que detém esse conhecimento.</p> <p>b) Sistema de Gestão de documentos: é um repositório de arquivos que permite a manutenção das informações contidas em documentos do grupo. Exige uma boa categorização e/ou taxonomia e metadados e serve para procura e localização da informação certa no momento certo.</p> <p>c) Portal do conhecimento: é um espaço web de integração de sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para o grupo e seus colaboradores, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos usuários.</p> <p>d) Bases do conhecimento (wikis): são bases de dados ou conhecimento acumulados sobre um determinado assunto. Podem ser estruturadas, por exemplo, a partir de wikis (ferramenta colaborativa, tipo wikipedia) para explicitação / externalização de conhecimentos, por meio da construção colaborativa do conhecimento por membros do grupo. As bases de conhecimento são</p>	<p>e) Blogs: é uma forma bem simples de "journal style" website que contém uma lista de entradas, normalmente na ordem cronológica inversa. Possibilita inserir informações sobre acontecimentos (notícias) do grupo e permite que membros internos e externos façam comentários sobre as informações postadas.</p> <p>f) Ambiente de trabalho (virtual) colaborativo: trata-se de um espaço virtual que possibilita que membros do grupo (e externos) trabalhem juntos, independente de onde estejam localizados. Envolve a combinação de ferramentas de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, videoconferência, etc. Por exemplo: Dropbox, Web20/comunidades.</p> <p>g) Redes Sociais: são redes sociais (entre os membros do grupo ou então do NGS com externos) para potencializar o compartilhamento do conhecimento no grupo. Podem-se utilizar redes sociais já existentes, e seus respectivos grupos de discussão, ou criar novos grupos ou outras ferramentas de redes sociais.</p> <p>h) Building knowledges clusters: Knowledge Cluster é um termo dado a um grupo que cria, inova e dissemina novos conhecimentos (como resultado de estar conectado). Em outras palavras, diferentes indivíduos, grupos e organizações podem se conectar, virtualmente, para se comunicarem melhor, colaborar, aprender e compartilhar</p>
--	--

úteis para manter os conhecimentos explícitos críticos para um grupo (ou organização).	conhecimento através do cluster. i) Vídeo sharing: é a habilidade de publicar conteúdos em vídeo na web, mesmo que apenas para um público específico ou então ao mundo inteiro.
--	---

Fonte – Jenoveva-Neto (2012) adaptado do Manual A.P.O. (2010).

Esta parte do manual foi criada para formalizar e incentivar o compartilhamento do conhecimento através de métodos e aparatos tecnológicos utilizados para proporcionar melhorias, podendo usufruir dos diversos recursos proporcionáveis por estes meios.

2.4.2 Ferramentas não tecnológicas

A seguir o Quadro 3 apresenta as ferramentas não tecnológicas.

Quadro 3 - Ferramentas não tecnológicas

Descrição das Ferramentas Não Tecnológicas	
a) Comunidades de Prática: são grupos informais e interdisciplinares de pessoas	i) After Action Review: é uma técnica para avaliar e capturar as lições

unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas ao grupo; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, de conhecimentos e das lições aprendidas.

b) **Mentoring:** é uma relação de trabalho entre um membro mais experiente e um iniciante com uma agenda designada à troca de experiência e aprendizado. O mentor aconselha, oferece coaching nas atividades e promove o plano de carreira do mentorado.

c) **Narrativas:** é usada quando uma pessoa que possui um conhecimento interessante conta histórias de sua experiência para outras pessoas que desejam adquirir novo conhecimento. Através deste método simples, se bem realizado, é possível compartilhar conhecimentos bastante aprofundados ao invés de apenas informações.

d) **Mapeamento do Conhecimento:** é um processo pelo qual o grupo pode identificar e categorizar seus ativos de conhecimento (pessoas, processos e tecnologia), localizando-os e organizando-os que maneira que possam ser disponibilizadas para consulta. Consiste na construção de um mapa para localizar a informação necessária e apontar onde encontrar cada tipo de conhecimento no grupo, dentre documentos, pessoas e bancos de dados.

e) **Brainstorming:** é uma atividade que consiste em reunir um grupo de pessoas para gerar idéias inovadoras. O processo é dividido em 2 etapas: Divergente e convergente. Na primeira etapa não há julgamentos sobre as idéias; e na segunda etapa as mesmas idéias são analisadas com critérios de viabilidade.

aprendidas após o término de algum projeto. Permite aos membros do grupo saberem o que aconteceu, o porquê aconteceu e como manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos. Uma AAR normalmente ocorre ao final de um projeto formal, diferentemente das Learning Reviews (próxima prática) que podem ocorrer várias vezes durante o mesmo projeto.

j) **Learning reviews:** é uma técnica utilizada em equipes de projetos para auxiliar a aprendizagem coletiva e individual durante o processo de trabalho. Normalmente é conduzida após reuniões, projetos ou eventos em geral. Um evento pode ser, por exemplo, uma reunião de planejamento.

k) **Socialização:** consiste em iniciativas, eventos, que favoreçam a socialização entre os indivíduos e conseqüentemente a conversão de conhecimento "tácito-tácito". Por exemplo: confraternizações.

l) **Reuniões:** são reuniões periódicas, com a finalidade de discutir temas de trabalho, administrativos, resultados de pesquisas, etc.

m) **Literature review clubs:** é uma forma de indivíduos discutirem as literaturas mais relevantes às linhas de pesquisa do grupo. Podem ser estruturados como 'clubes de leitura' a partir de subgrupos do grupo como um topo. É um excelente modo de analisar pesquisas recentes com uma visão crítica.

n) **KM maturity model:** instrumento que ajuda o grupo a diagnosticar seu progresso relativo na implementação de GC em um nível mais aprofundado. Pode

<p>f) Ambiente de trabalho (físico) colaborativo: trata-se de um espaço físico que possibilite interações entre os membros do grupo e proporcione um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento e a criação de conhecimento.</p> <p>g) Knowledge cafés: é uma maneira de se obter discussões em grupo, para refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e ideias que surgem de um jeito não confrontacional. Um KCafe evita qualquer julgamento e normalmente leva a um maior desenvolvimento e compartilhamento que o normal.</p> <p>h) Learning and Idea capture: é a captura do aprendizado e idéias que vão surgindo, de forma coletiva e sistemática. As idéias devem ser capturadas no mesmo momento em que são criadas, usando algum tipo de ferramenta de auxílio (ex.: notepad, camera, voice rec, google Knols, etc).</p>	<p>ser descrito como uma coleção estruturada de elementos que descrevem os diferentes níveis de maturidade da GC no grupo. Neste sentido, pode ser visto como um modelo para apoiar e manter a gestão do conhecimento de forma contínua.</p> <p>o) Melhores práticas: refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.</p> <p>p) Processo de nivelamento: refere-se ao processo de selecionar uma bibliografia básica para a leitura e discussões, a fim de nivelar o conhecimento de novos integrantes do grupo com o conhecimento mínimo necessário para todos.</p> <p>q) Manual de Qualidade: é um guia de procedimentos das atividades desenvolvidas pelo grupo, com a descrição detalhada de como realizar uma tarefa e a definição de quem serão os responsáveis, principalmente pelas tarefas que têm um fluxo periódico.</p>
---	---

Fonte – Jenoveva-Neto (2012) adaptado do Manual A.P.O (2010)

A segunda parte deste manual mostra as possibilidades para obter melhor aproveitamento das ferramentas que não dependem de recursos tecnológicos, mas de relações e comunicações internas através dos vários meios apresentados.

Em sua maioria, o incentivo do compartilhamento não tecnológico encontra-se nos métodos de equipes, na busca de melhoria de processos por meios que estimulem a sua integração.

2.5 BARREIRAS NO COMPARTILHAMENTO

O compartilhamento das informações em um ambiente onde atuam indivíduos com interesses e perfis distintos, não é uma tarefa simples. Muitos autores têm investido em pesquisas com o objetivo de compreender os fatores que influenciam nas interações, pois sabe-se que a falta de processos bem definidos de compartilhamento é uma grande barreira para a disseminação do conhecimento nas empresas (ALVES; BARBOSA, 2010).

Apesar do aumento dos estudos sobre gestão do conhecimento, ainda há resistências, barreiras e situações que dificultam o compartilhamento por diversos motivos.

Neste contexto Paula (2006), afirma que quem espera que a disseminação do conhecimento aconteça de forma espontânea corre o risco de ver suas iniciativas fracassarem. É preciso entender que o intercâmbio de conhecimento possui moedas específicas como a reciprocidade, reputação e confiança que permitem identificar os principais obstáculos ao compartilhamento nas organizações.

2.5.1 Barreiras individuais e organizacionais

Há alguns anos acreditava-se que o detentor do conhecimento perdia segurança ao repassar suas experiências e informações, mas compreende-se que hoje uma ideia ou habilidade compartilhada não são perdidas, mas multiplicadas beneficiando assim as duas partes (ANGELONI, 2002).

Angeloni (2002) ainda acrescenta que “os trabalhadores não compartilharão seus conhecimentos a menos que tenham um benefício próprio”.

Sendo assim Almeida, Freitas e Souza (2011), argumentam que a atividade de compartilhamento do conhecimento requer muita confiança entre as partes. Essa característica muitas vezes se acentua, por exemplo, em sociedades com maior índice de desemprego, onde os colaboradores podem ter receio de serem dispensados ao permitirem que outros acessem seus conhecimentos.

Para Krogh, Ichijo e Nonaka *apud* Paula (2006), existem dois principais tipos de barreiras à criação e ao compartilhamento do conhecimento: as individuais e as organizacionais, que embora sejam estudadas e pesquisadas separadamente,

estão fortemente relacionadas. O Quadro 4 apresenta os principais obstáculos ao compartilhamento.

Quadro 4 – Obstáculos ao compartilhamento do conhecimento

Individuais	Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Ameaça à auto-imagem • Enclausuramento • Falta de confiança mútua • Falta de incentivos ao compartilhamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de linguagem legítima • Histórias organizacionais • Procedimentos enraizados • Paradigmas da empresa • Intolerância com o erro

Fonte: KROG *et al.* – 2001 – Adaptado por Paula et al (2006)

Conforme está descrito no Quadro 4 é possível observar que as dificuldades individuais estão ligadas a insegurança em relação às outras pessoas, falta de orientação e incentivos para compartilhar as informações. As dificuldades no âmbito organizacional, por sua vez, estão relacionadas a paradigmas ou histórico da empresa e a intolerância com possíveis erros, que acabam desestimulando a prática de compartilhamento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Em relação a tal aspecto Angeloni (2002) salienta que naturalmente, a maioria das pessoas tem o desejo de aprender e ensinar o que sabem, no entanto este desejo muitas vezes é impedido por barreiras estruturais, logísticas ou culturais criadas pela própria organização como:

- a) Falta de contato e relacionamento entre pessoas que não trabalham em setores próximos ou relacionados;
- b) Cultura organizacional que valoriza as habilidades pessoais e a criação do conhecimento acima do compartilhamento;
- c) Carência de aprendizado prático fora do pequeno grupo de convívio;
- d) Priorizar o compartilhamento de conhecimento explícito mais do que tácitos;
- e) Não permitir ou recompensar as pessoas por despenderem um tempo aprendendo, compartilhando ou ajudando outros que estão fora de seu departamento.

É válido ressaltar que em grande parte das organizações, os procedimentos vigentes não permitem a flexibilização das rotinas, apenas visam mantê-las sem alterações. Raramente as pessoas são estimuladas a reexaminar as

suas rotinas de trabalho e a questionar os procedimentos operacionais ineficazes (TONET; PAZ, 2006).

Por conta a inflexibilidade na rotina de muitas empresas, Alves e Barbosa (2010) afirmam que a cultura organizacional tem forte influência nas práticas compartilhamento dos conhecimentos entre seus colaboradores. Esta cultura é o norteador que define posturas e atitudes adequadas dos colaboradores que vivenciam a realidade dos processos na empresa.

Takeuchi e Nonaka (1998) chamam atenção ao fato de que toda vez que os indivíduos compartilham conhecimentos em grupos eles devem justificar publicamente suas convicções, e isto pode se tornar muito difícil pois gera insegurança, ainda podem haver dúvidas internas e medo de arruinar relações estabelecidas.

Por esta razão o compartilhamento de conhecimento apesar de ter se mostrado extremamente importante, ainda é de difícil concretização; embora o senso comum identifique facilmente o que é compartilhar conhecimento, ainda não há consenso prático sobre o seu significado (TONET; PAZ, 2006). Frente a esta realidade as empresas devem proporcionar uma infraestrutura tecnológica para tornar o processo mais fácil e criar uma cultura dirigida e adaptada ao compartilhamento, oferecendo recompensas como reconhecimento, prestígio e oportunidades, além de explicitar que os pensamentos de cada um dentro da empresa pode fazer toda a diferença na empresa (Angeloni, 2002).

O capítulo seguinte apresenta os procedimentos e meios que foram utilizados para a realização da pesquisa, bem como a análise dos dados recolhidos para o presente trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa. O método, de acordo com Fachin (2003) é a forma como são feitos os procedimentos ao longo do caminho; é o instrumento que proporciona aos pesquisadores a formulação e interpretação dos resultados. Para isso é necessário que haja uma ordem das atividades, sendo que o método científico é um traço característico da ciência aplicada.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste trabalho classificação da pesquisa adota como referência Vergara (2009), que define e classifica os tipos de pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos **fins**, a pesquisa será descritiva e aplicada.

a) Descritiva: Sua função é descrever a situação ou característica de determinada população, a fim de serem analisadas tais características (VERGARA, 2009).

Neste trabalho é descritiva, pois o objetivo da investigação foi descrever as ferramentas tecnológicas e não tecnológicas de compartilhamento do conhecimento utilizadas no SENAC Criciúma/SC.

b) Aplicada: A pesquisa aplicada possui um interesse prático, no qual os resultados são aplicados ou utilizados na solução ou descrição de problemas ou situações que ocorrem na realidade. Para esta modalidade podem ser aplicadas técnicas de levantamento de dados como entrevistas, questionários, formulários dentre outras técnicas (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Quanto aos **meios** de investigação, foi pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

a) Pesquisa de campo: Andrade (2001) afirma que a pesquisa de campo consiste na coleta de dados efetuada no ambiente onde ocorrem os fenômenos pesquisados, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre os resultados.

Sendo assim, este trabalho foi aplicado no SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, que é uma instituição de educação profissional voltada

para o Setor do Comércio em todo o país, porém a unidade na qual a pesquisa foi aplicada é da unidade de Criciúma/SC.

b) Pesquisa bibliográfica: O objetivo de uma pesquisa bibliográfica é explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em livros, periódicos, revistas, jornais e etc. É um excelente meio de formação científica, além de ser indispensável a qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo (MARTINS; TEÓPHILO, 2009).

No Quadro 5 estão apresentados os principais autores pesquisados sobre o tema abordado neste trabalho.

Quadro 5 – Principais autores e temas

Assuntos	Autores	Temas abordados
Gestão do Conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1997)	Conceito de Gestão do Conhecimento, conhecimento tácito e explícito
	Fialho et al (2010)	Conceito de Gestão do Conhecimento, Dado e Informação
	Angeloni (2002)	Práticas formais e informais de compartilhamento, conhecimento tácito e explícito
	Davenport e Prusak (1998)	Conhecimento como forma de recurso
	Quel (2006)	Conhecimento tácito e explícito
	Terra (2001)	Conhecimento, dado e informação
	Almeida, Freitas e Souza (2011)	Barreiras no compartilhamento
	Lara (2004)	Estruturas internas e externas do conhecimento
	(Probst, Raub e Romhardt (2002)	O conhecimento e a informação na sociedade
	Fleury e Oliveira (2001)	O conhecimento como vantagem competitiva
Compartilhamento do Conhecimento	Takeuchi e Nonaka (2008)	O conhecimento tácito e sua dimensão
	Nonaka e Takeuchi (1997)	Conversão do conhecimento
	Jenoveva-Neto (2012)	Ferramentas de compartilhamento do conhecimento.
	Angeloni (2002)	O compartilhamento e a Gestão do Conhecimento
	Terra (2001)	Práticas informais de compartilhamento
	Tonet e Paz (2006)	A importância do compartilhamento
	Ribeiro (2010)	Prática formal de compartilhamento

	Tonet e Paz (2006)	Barreiras ao compartilhamento
	Alves e Barbosa (2010)	Barreiras ao compartilhamento

Fonte: elaborado pela autora (2014).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa foi constituído pela unidade de Criciúma/SC do SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial).

A organização é estruturada em um modelo hierárquico que delimita responsabilidades por área funcional e dentro dessas, por setor.

Os núcleos da unidade compreendem:

- **Núcleo Administrativo/Financeiro:** setor de Recursos Humanos, Financeiro e Logística;
- **Núcleo de Relações com o Mercado:** setor de Marketing e Publicidade, Informações e Matrícula;
- **Núcleo de Educação Superior:** setor de Graduação, Pós-Graduação, Pedagógico, Extensão, Secretaria Acadêmica, Biblioteca, Quadro de Docentes.
- **Núcleo de Educação Básica:** setor de Educação Técnica de Nível Médio, Educação Inicial e Continuada, Secretaria Escolar, Quadro de Docentes.

Essa estrutura de divisão tem por objetivo articular o fluxo de processos entre as áreas e dessa forma contribuir para o desenvolvimento coordenado de suas atividades e por extensão, na conquista das metas organizacionais.

A composição da amostra foi determinada pelo critério de acessibilidade, sendo o questionário aplicado aos coordenadores dos quatro núcleos, bem como os coordenadores dos cursos de graduação e de educação básica, totalizando sete coordenadores.

O Senac foi fundado em 1946 pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) e no ano seguinte a sua criação passou a desenvolver um trabalho até então inovador no país: oferecer educação profissional destinada à formação e à preparação de trabalhadores para o comércio. Atualmente a instituição está presente nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal. São cerca de 527 unidades de ensino espalhadas por todo o território nacional, além das 73 carretas e de uma balsa que integram o Programa SenacMóvel.

Em 1990 foi criada a Rede EAD Senac, que recebeu um credenciamento especial do MEC para oferecer cursos de pós-graduação a distância. Nos anos 2000, a Rede transformou-se no Senac EAD, que oferece, além de pós graduação, cursos livres e técnicos, de extensão universitária e de graduação.

Aliando a tecnologia à disseminação de conhecimento, no início dos anos 2000, surgiu a Rede Sesc-Senac de Teleconferência, que promove debates sobre assuntos relevantes entre especialistas e o público, em tempo real, por *email*, fax ou telefone. Atualmente a instituição oferece cursos com aulas presenciais e a distância de norte a sul do país, além de produzir livros, vídeos e *softwares* voltados para as suas áreas de atuação.

Em um pouco mais de seis décadas de trabalho, o Senac por meio de cursos e atividades realizou de mais de 55 milhões de atendimentos.

A unidade de Criciúma está localizada na Rua: General Lauro Sodré, nº 180. CEP 88.802-330 Bairro Michel – Criciúma/SC.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para atingir o objetivo proposto por esta pesquisa foi aplicado como técnica de levantamento das informações, um questionário testado e aprovado pela *Asian Productivity Organization* (manual APO), sendo que sua aplicação foi realizada por meio de google.docs.

Tachizawa e Mendes (1999) definem que os dados primários são as informações obtidas diretamente no local ou origem dos eventos pesquisados. Andrade (2001), também argumenta que as fontes primárias englobam obras ou dados que ainda não foram analisados ou interpretados, já as fontes secundárias constituem-se da literatura originada de determinadas fontes primárias, podendo tornar-e também fonte de pesquisas bibliográficas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta sessão estão descritos os resultados do levantamento de dados da pesquisa de campo realizada com os coordenadores do SENAC Criciúma/SC, bem como a análise dos resultados fundamentados no referencial teórico.

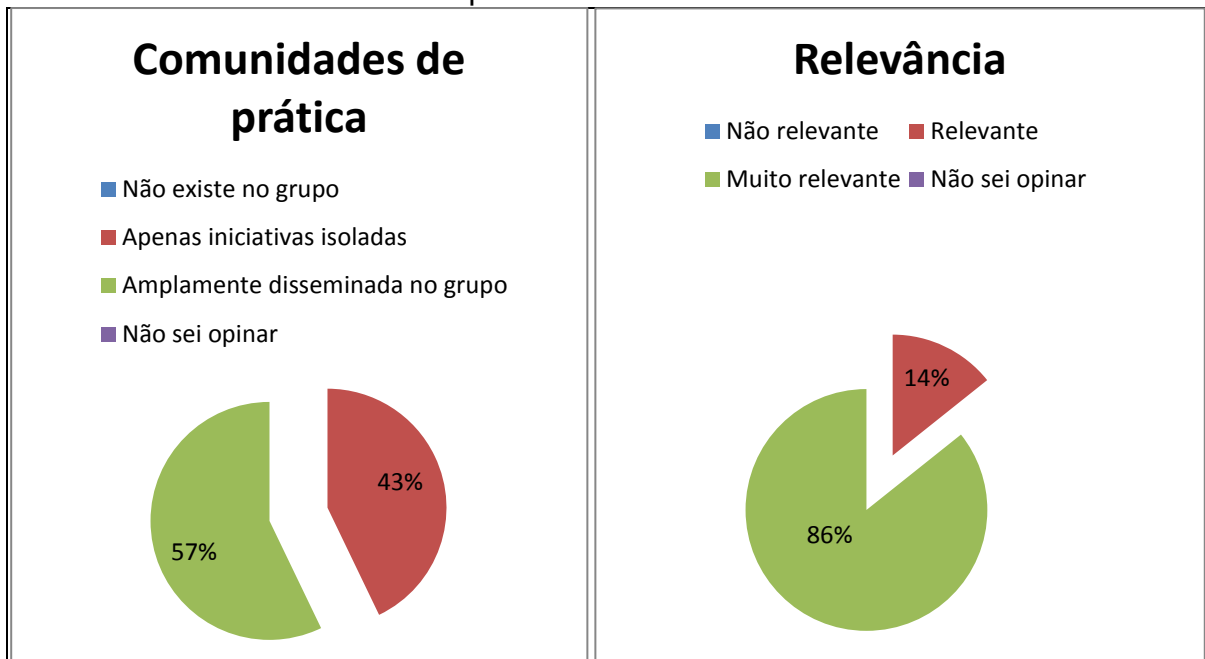
O objetivo do questionário foi identificar quais as ferramentas que são utilizadas na empresa, bem como identificar a opinião dos entrevistados quanto às práticas e ferramentas que seriam relevantes para a instituição. Caracterizando assim, uma coleta de dados primários.

Ressaltamos que as definições de cada prática descrita abaixo foram traduzidas do documento da Organização de Produtividade Asiática – (APO) que desenvolveram um manual *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*, traduzidas e publicadas no artigo de Jenoveva-Neto (2012).

PRÁTICA 1 - COMUNIDADE DE PRÁTICA

As comunidades de prática são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto organizadas que permitem a colaboração de pessoas internas ou externas ao grupo; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, de conhecimentos e das lições aprendidas (Manual A.P.O).

Gráfico 1 – Comunidades de prática



Fonte: dados da pesquisa (2014).

Esta prática assemelha-se às reuniões, permitindo que também pessoas de fora do grupo possam contribuir com seus conhecimentos e experiências. Este é um ponto importante para as instituições de ensino que além da interação entre seus colaboradores também precisa da contribuição e interação da comunidade e colaboradores “externos”, sejam em forma de palestras, cursos ou workshops para os alunos e comunidade em geral, possibilitando maior disseminação dos conhecimentos e experiências adquiridos.

Sobre este tipo de prática Lara (2004), relata que o conhecimento é formado por experiências tácitas, ideias e *insights* das pessoas. É dinâmico e somente pode ser acessado com a colaboração e comunicação direta com as pessoas que o detêm.

Nesta mesma linha de raciocínio, Fleury e Oliveira (2001), argumentam que as comunidades de prática ao longo do tempo habilitam seus participantes a ter uma perspectiva comum e melhor em relação ao seu trabalho. Neste contexto a aprendizagem serve como um elo que os liga a prática.

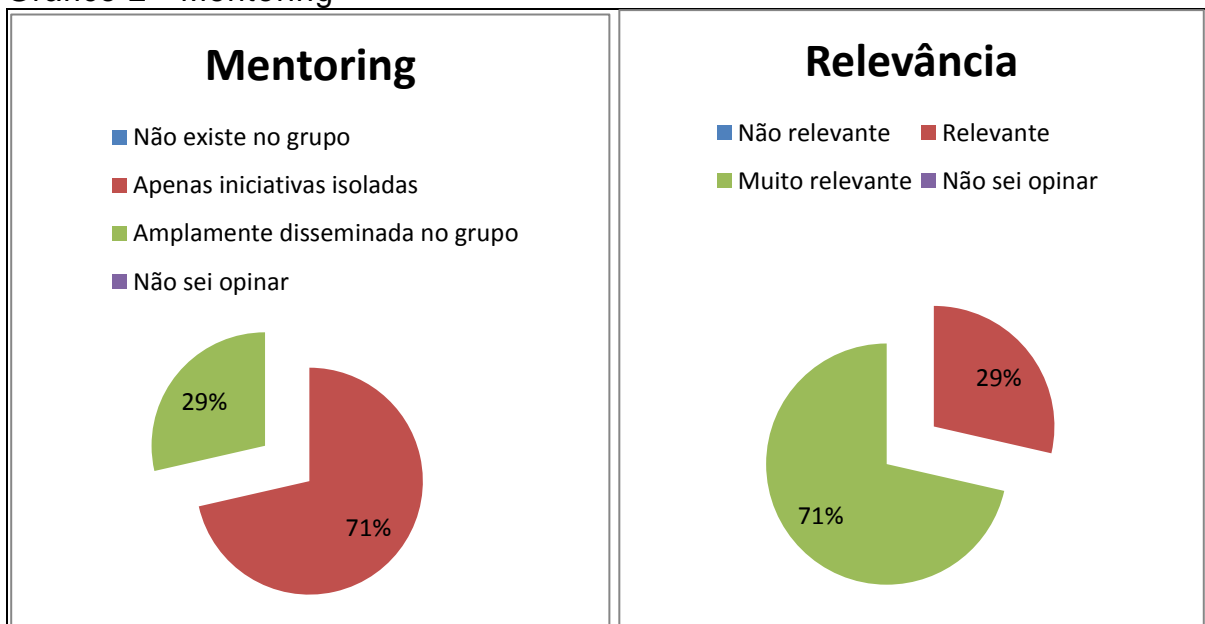
Desta forma, os resultados da pesquisa apontam que a Comunidade de Prática é uma ferramenta que, segundo os coordenadores, já é utilizada na empresa. Mais da metade (57%) dos entrevistados afirmam que a prática é amplamente utilizada pelo grupo e 43% afirmam que existem apenas iniciativas

isoladas. Com relação à relevância 100% dos entrevistados consideram esta uma ferramenta muito relevante e relevante para a organização.

PRÁTICA 2 - MENTORING

É uma relação de trabalho entre um membro mais experiente e um iniciante com uma agenda designada à troca de experiência e aprendizado. O mentor aconselha, oferece *coaching* nas atividades e promove o plano de carreira do mentorado (Manual A.P.O).

Gráfico 2 - Mentoring



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A prática de *Mentoring* consiste no acompanhamento de um membro mais antigo na organização com um novo funcionário, dando auxílio profissional nas atividades a serem desenvolvidas e decisões tomadas. Geralmente não há nas empresas um termo específico que determine esta atividade por parte dos funcionários, porém esta é uma forma muito eficaz de compartilhar as informações e conhecimentos da empresa (TEIXEIRA, 2012).

Uma vantagem desta prática é a criação de um relacionamento interpessoal entre o mentor e mentorado, facilitando a comunicação e uma criação mais rápida de vínculos com os demais colegas. Muitos confundem as atividades de *coaching* e *mentoring*, porém a principal diferença entre eles é que o primeiro não faz parte da organização, apenas auxilia quanto às decisões a serem tomadas em

um determinado aspecto, já no segundo o mentor faz parte da organização e conhece os processos bem como a realidade da empresa.

Sobre este processo Lara (2004) define que o compartilhamento de experiências e habilidades técnicas conta com a criação de conhecimentos tácitos. Assim, a experiência é o principal fator para a aquisição de conhecimento tácito dentro da empresa.

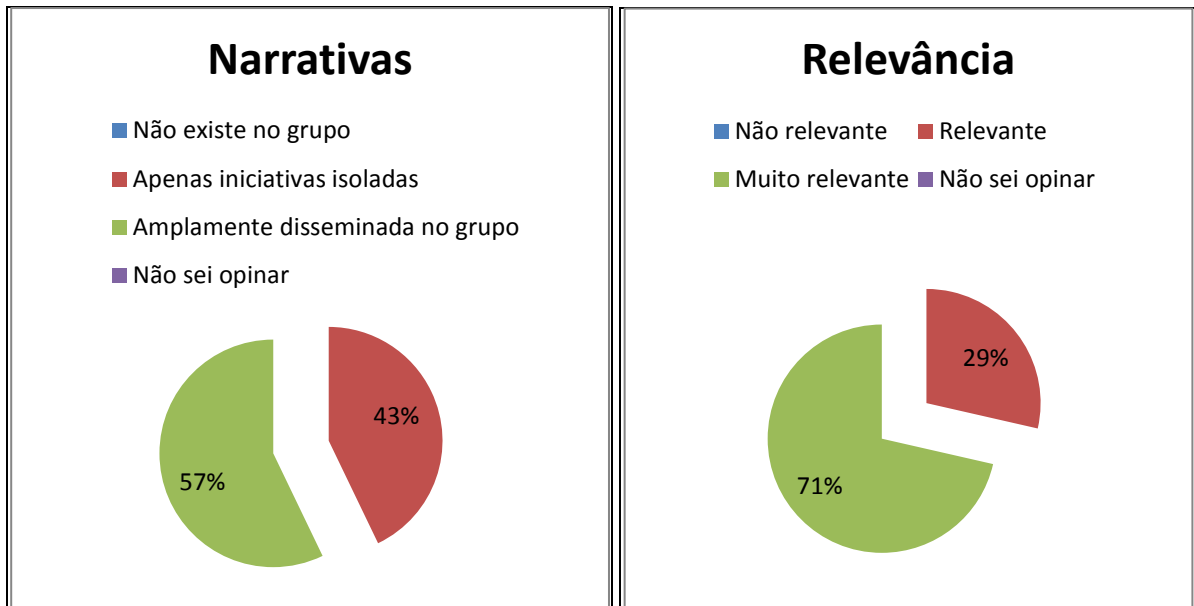
Visto que em uma instituição de ensino o objetivo é ensinar, por meio do compartilhamento do conhecimento, na maioria pela metodologia do tácito-tácito, os coordenadores afirmam que a prática já existe na empresa, porém ainda é pouco disseminada pelo grupo, sendo realizada em sua maioria por iniciativas isoladas. Porém é necessário levar em consideração as atividades de cada núcleo, pois para alguns deles a prática poderá ter maior necessidade de ser utilizada do que em outros.

Quanto à relevância todos acreditam ser importante classificando-a como relevante (29%) e muito relevante (71%).

PRÁTICA 3 - NARRATIVAS

É usada quando uma pessoa que possui um conhecimento interessante conta sua experiência para outras pessoas que desejam adquirir novo conhecimento. Através deste método simples, se bem realizado, é possível compartilhar conhecimentos bastante aprofundados ao invés de apenas informações (Manual A.P.O).

Gráfico 3 – Narrativas



Fonte: dados da pesquisa (2014).

O ato de uma pessoa compartilhar suas experiências com um grupo é uma das práticas mais comuns e eficazes para repassar conhecimentos e informações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Principalmente nas instituições de ensino ela exerce um papel importante, pois o próprio papel do professor é fundamentalmente constituído de narrativas atrelada a exercícios, leitura e pesquisa. Aprender com alguém que possui experiência, dá muito mais credibilidade ao ensino bem como faz com que aquele que recebe o conhecimento o tenha mais próximo da realidade.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as características da narrativa se enquadram no processo de Externalização que consiste no repasse do conhecimento tácito de um indivíduo para um grupo.

A aprendizagem pela experiência tem sido valorizada, e a narrativa foi destaque no prêmio recebido em 2013 pelo doutorando Raul Inácio Busarello, na 8ª Conferência Latino-Americana de Objetos e Tecnologia de Aprendizagem (LACLO), que ocorreu na Universidade Austral do Chile, na cidade de Valdivia, conforme notícia veiculada no site do Programa de Pós-graduação EGC/UFSC.

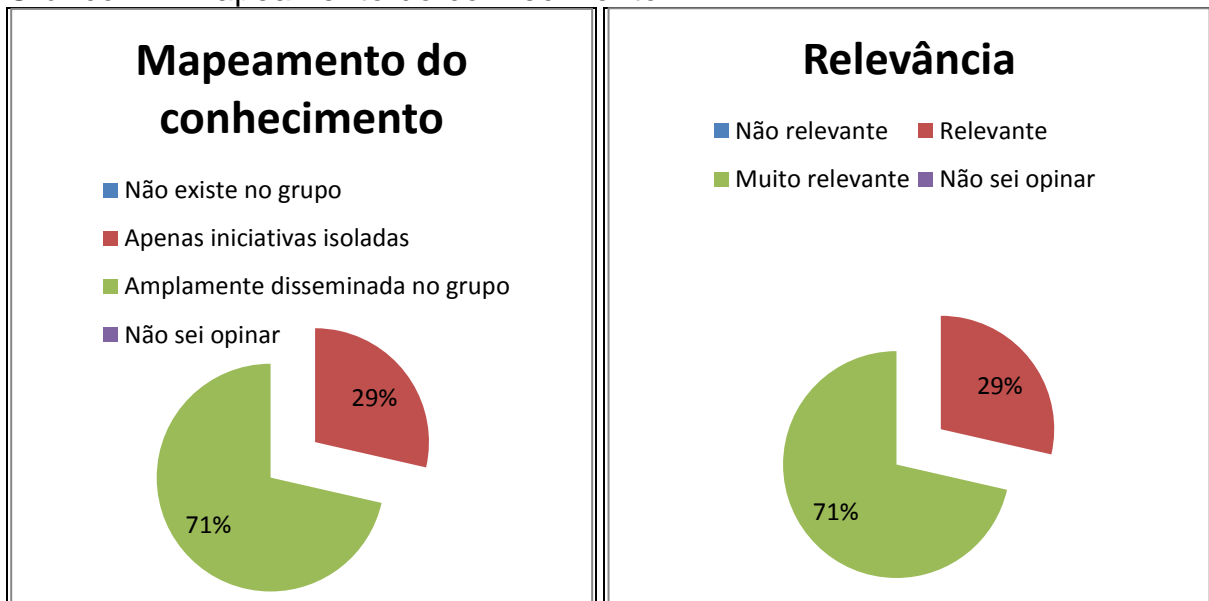
O SENAC tem como atividade principal o ensino, oferecido nos diversos cursos. Sendo assim, mais da metade dos entrevistados (57%) afirmam que as narrativas são amplamente disseminadas no grupo, e 43% afirmam que existem apenas práticas isoladas na empresa.

A frequência do uso desta prática na instituição possui relação com cada tipo de núcleo, levando em consideração as atividades desempenhadas dos cursos e setores. Porém 100% dos entrevistados acreditam que a prática é relevante ou muito relevante para a empresa.

PRÁTICA 4 - MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO

É um processo pelo qual o grupo pode identificar e categorizar seus ativos de conhecimento (pessoas, processos e tecnologia), localizando-os e organizando-os de maneira que possam ser disponibilizadas para consulta. Consiste na construção de um mapa para localizar a informação necessária e apontar onde encontrar cada tipo de conhecimento no grupo, dentre documentos, pessoas e bancos de dados (Manual A.P.O).

Gráfico 4 – Mapeamento do conhecimento



Fonte: dados da pesquisa (2014).

O princípio básico da gestão do conhecimento nas empresas fundamenta que os conhecimentos arquivados em documentos, *softwares* (conhecimento explícito) ou na mente das pessoas (conhecimento tácito) são pertencentes à organização. Desta maneira é importante que eles estejam acessíveis para todos, de forma que facilite a execução e esclarecimento das atividades.

North (2010) enfatiza que a condição básica que fomenta o conhecimento em uma organização é a confiança, trabalho em equipe e o livre acesso e

disponibilidade para o aprendizado contínuo. Desta maneira, o mapeamento é uma prática que objetiva facilitar o acesso aos conhecimentos da empresa, inclusive das pessoas que possuem o conhecimento e podem contribuir com outras.

Em uma instituição de ensino é indispensável que o conhecimento seja acessível a todos, seja gestor, professor, funcionário, aluno ou comunidade. Desta forma, 71% dos entrevistados afirmam que o Mapeamento do Conhecimento é amplamente disseminado na organização e 29% afirmam que existem apenas iniciativas isoladas.

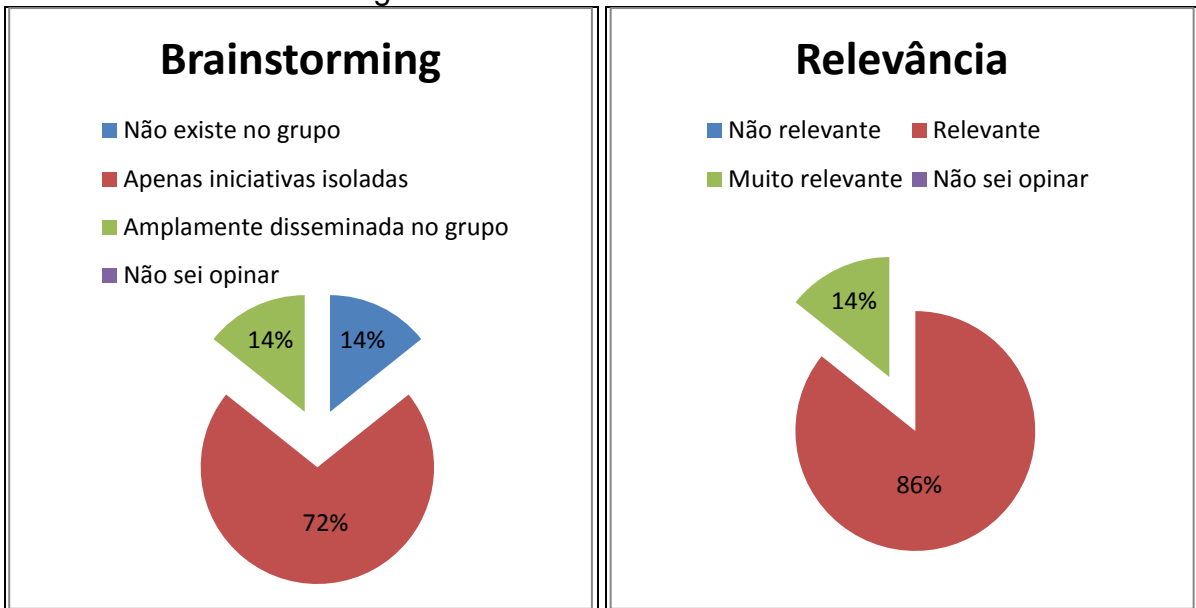
Este fluxo tem como foco, de acordo com Terra (2001), estimular as competências em todos os níveis, objetivando desenvolver competências individuais e organizacionais, o mapeamento e o compartilhamento dos conhecimentos, a aprendizagem além de criar maiores contatos entre as pessoas e setores da empresa.

A importância desta prática na empresa é reconhecida por todos os entrevistados, que afirmaram ser relevante (29%) e muito relevante (71%).

PRÁTICA 5 - BRAINSTORMING

É uma atividade que consiste em reunir um grupo de pessoas para gerar ideias inovadoras. O processo é dividido em 2 etapas: divergente e convergente. Na primeira etapa não há julgamentos sobre as ideias; e na segunda etapa as mesmas ideias são analisadas com critérios de viabilidade (Manual A.P.O).

Gráfico 5 - Brainstorming



Fonte: dados da pesquisa (2014).

O Brainstorming é uma ferramenta que proporciona a criação de novas ideias a partir da contribuição de cada pessoa do grupo. Inicialmente todas são consideradas não havendo restrição, posteriormente são consideradas as mais viáveis ou até mesmo combinações entre uma e outra que juntas, se tornam viáveis.

A criação de novo conhecimento depende da exploração dos *insights* tácitos e dos palpites dos empregados de forma que seu aproveitamento seja disponível para teste e uso da empresa. Por isso é muito importante que a organização estimule e apoie ideias e atividades inovadoras dos indivíduos proporcionando um contexto favorável a elas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Além de não necessitar de grandes investimentos e ser uma “fonte” de inovações, o brainstorming também pode ser utilizado para encontrar soluções de problemas da organização.

Com a pesquisa, foi possível observar esta ferramenta ainda não é muito praticada na instituição, sendo que 72% dos coordenadores afirmam que esta prática é feita apenas em iniciativas isoladas.

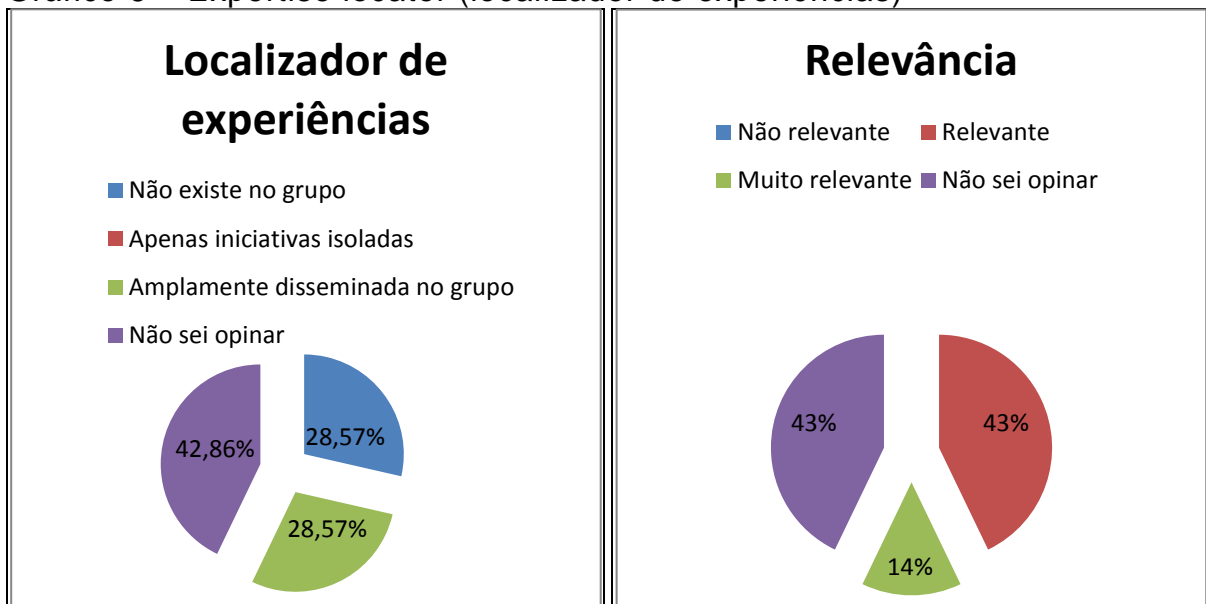
Da outra parte dos entrevistados, 14% afirmam que a prática é bem disseminada no grupo e outros 14% afirmam que a prática não existe. Desta maneira são levadas em consideração as atividades desempenhadas em cada núcleo e a “familiaridade” das atividades de cada um com a prática de captar novas ideias, porém seria interessante a sua implantação.

Nas instituições de ensino, como o SENAC, esta ferramenta não tecnológica pode ser utilizada tanto por seus funcionários, quanto pelos próprios alunos.

PRÁTICA 6 - EXPERTISE LOCATOR (LOCALIZADOR DE EXPERIÊNCIAS)

É uma ferramenta de TI que facilita o uso (e/ou compartilhamento) eficiente e efetivo do conhecimento existente conectando as pessoas que precisam de um conhecimento particular às pessoas que detêm esse conhecimento (Manual A.P.O).

Gráfico 6 – Expertise locator (localizador de experiências)



Fonte: dados da pesquisa (2014).

O compartilhamento do conhecimento também utiliza meios tecnológicos para que as informações da empresa estejam acessíveis a todos. O Localizador é um exemplo de ferramenta que utiliza recursos da tecnologia para disseminar as informações.

Sobre o aumento das conexões entre as pessoas, North (2010) argumenta que a capacidade de transferir conhecimentos em uma rede mundial, em um futuro não muito distante, será o fator principal da competitividade de muitas empresas.

Quel (2006) também enfatiza que a melhor forma de gerenciar o conhecimento é saber onde ele se encontra. Ele, porém, não é um produto de forma

única ou padronizada, portanto pode ser diferente para cada indivíduo, mesmo que tenha uma origem comum.

Desta forma, com o surgimento de novas tecnologias, é importante que as instituições de ensino adotem a estes novos meios para aumentar qualidade e rendimento das atividades internas que conseqüentemente também refletirá na qualidade do ensino.

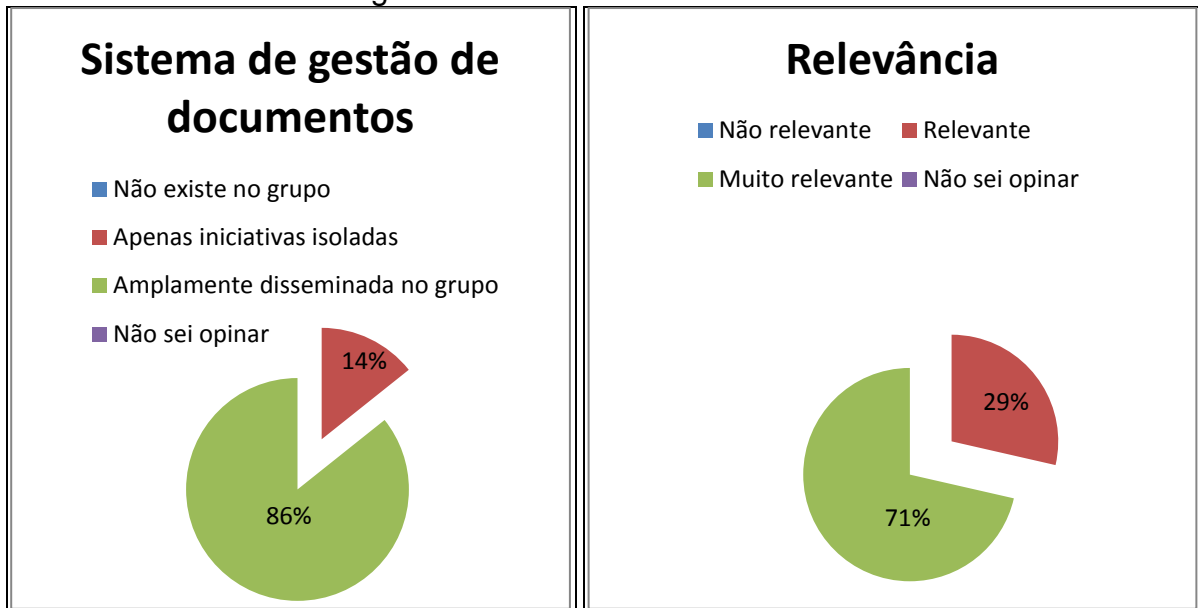
Foi possível observar que esta prática ainda é pouco conhecida na empresa, visto que 42,86% dos entrevistados não souberam opinar da existência da ferramenta na organização e 28,57% afirmam que a prática ainda não existe no grupo. Apenas 28,57% consideram que a prática é amplamente disseminada no grupo, o que indica que a empresa prioriza outros meios para conectar e compartilhar as experiências.

Quanto à relevância 43% não a consideram relevante para a empresa, porém 57% dos coordenadores consideram-na importante classificando como relevante e muito relevante.

PRÁTICA 7 - SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS

É um repositório de arquivos que permite a manutenção das informações contidas em documentos do grupo. Exige uma boa categorização e/ou taxonomia e meta dados e serve para procura e localização da informação certa no momento certo (Manual A.P.O).

Gráfico 7 – Sistema de gestão de documentos



Fonte: dados da pesquisa (2014).

É possível afirmar que o Sistema de Gestão de Documentos (SGD), também é uma maneira de preservar e arquivar a própria identidade e história da organização. E é através dos documentos que são armazenados dados e informações (banco de dados) que servirão como subsídios para o compartilhamento do conhecimento aos seus colaboradores, alunos e a sociedade.

O conhecimento registrado em documentos (conhecimento explícito) é formal e sistemático, além de ser facilmente comunicado e compartilhado, porém é necessário que neles haja organização. (ANGELONI, 2002).

Esta é uma maneira simples e não tecnológica de organizar informações além de auxiliar no processo de busca de informações da organização. Desta maneira, 100% dos coordenadores afirmam a existência da prática no SENAC, sendo que a maior parte (86%) a considera amplamente disseminada no grupo e 14% afirmam existir em apenas iniciativas isoladas.

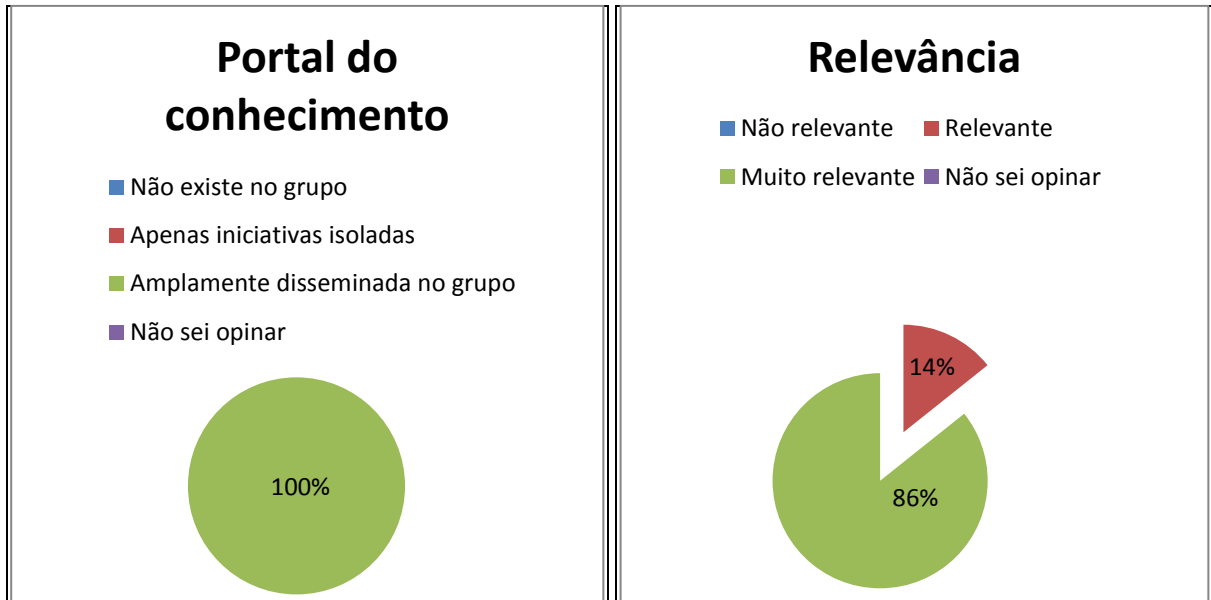
Quanto à relevância, todos os coordenadores consideram a ferramenta importante, classificando-as como relevante e muito relevante.

PRÁTICA 8 - PORTAL DO CONHECIMENTO

É um espaço web de integração de sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para o grupo e seus colaboradores, e também como

plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos usuários (Manual A.P.O).

Gráfico 8 – Portal do conhecimento



Fonte: dados da pesquisa (2014).

O Portal do Conhecimento é mais uma ferramenta que conta com o auxílio da tecnologia. Além de auxiliar os funcionários recém contratados, também ajuda os demais colaboradores nas atividades, servindo como base de dados e arquivamento de informações que poderão ser acessadas e personalizadas posteriormente.

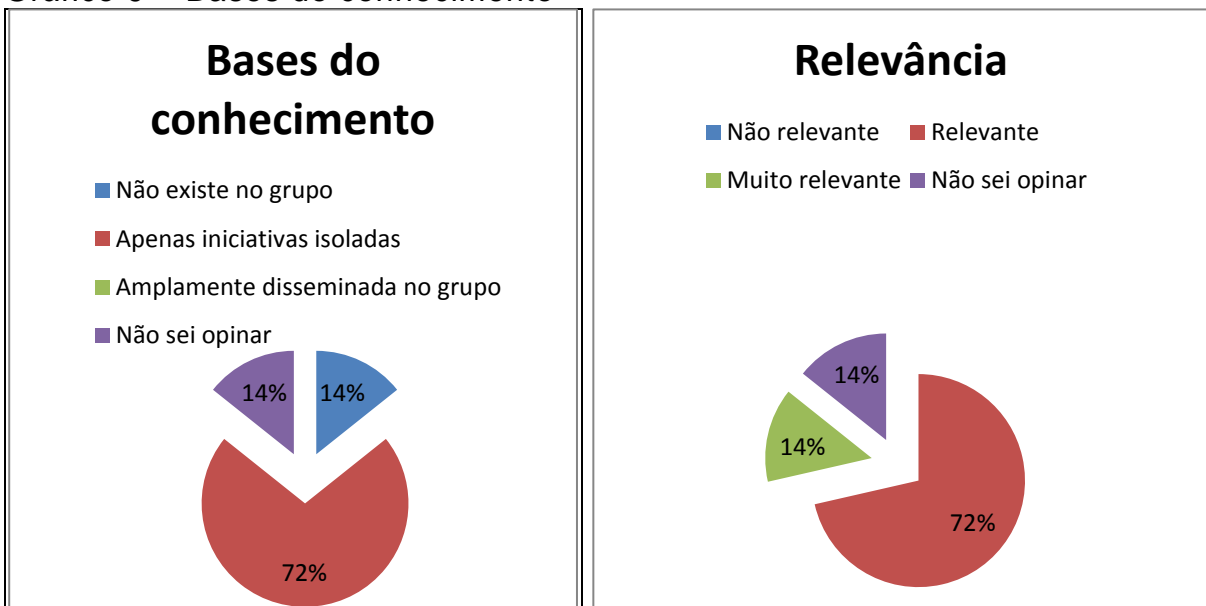
Na sociedade contemporânea, a informação aliada ao conhecimento tem adquirindo valor maior para o mercado. A medida que são criados grupos sociais, a utilização das tecnologias e modernas formas de comunicação criam maiores possibilidades para as organizações (LARA, 2004).

O SENAC já utiliza um sistema interno que auxilia os funcionários nas suas atividades onde são encontrados dados que são pertinentes ao seu núcleo. Portanto, esta é uma ferramenta com 100% de utilização na empresa, de acordo com os coordenadores, e sua relevância também é muito alta sendo classificada como relevante e muito relevante por todos os entrevistados.

PRÁTICA 9 - BASES DO CONHECIMENTO (WIKIS, ETC)

São bases de dados ou conhecimento acumulados sobre um determinado assunto. Podem ser estruturadas, por exemplo, a partir de wikis (ferramenta colaborativa, tipo wikipedia) para explicitação / externalização de conhecimentos, por meio da construção colaborativa do conhecimento por membros do grupo. As bases de conhecimento são úteis para manter os conhecimentos explícitos críticos para um grupo ou organização (Manual A.P.O).

Gráfico 9 – Bases do conhecimento



Fonte: dados da pesquisa (2014).

As Bases do Conhecimento tem o objetivo de facilitar o acesso aos conhecimentos explícitos. Desta maneira ela busca otimizar o processo das atividades, podendo ser utilizada para diversos fins, inclusive para soluções de problemas. Nesta ferramenta a tecnologia também proporciona que cada um possa colaborar, ou seja, acrescentar e explicitar seus conhecimentos a fim de colaborar com colegas que passem pela mesma situação na empresa.

Antunes (2000) afirma que o conhecimento, quando colaborativo, passa a ter outra conotação, sendo utilizado como base para o desenvolvimento de novas habilidades.

Dos coordenadores entrevistados 72%, ou seja, a maior parte, afirma que a ferramenta é utilizada apenas em partes isoladas do grupo, 14% consideram que a prática não existe na organização e 14% não souberam opinar.

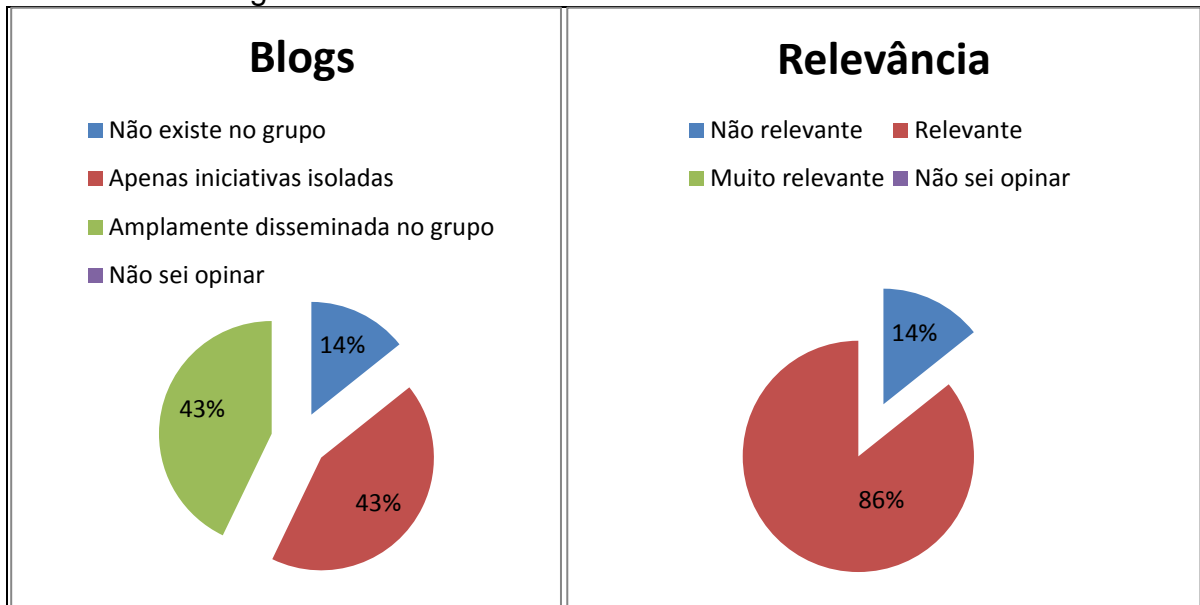
Quanto à relevância, 86% consideram a ferramenta importante classificando-as como relevante e muito relevante e 14% não souberam opinar quanto a sua importância para a organização.

Isto caracteriza que a instituição utiliza normalmente outras ferramentas que disseminem os conhecimentos, porém considera que esta teria relevância para suas atividades.

PRÁTICA 10 – BLOGS

É uma forma bem simples de "journal style" website que contém uma lista de entradas, normalmente na ordem cronológica inversa. Possibilita inserir informações sobre acontecimentos (notícias) do grupo e permite que membros internos e externos façam comentários sobre as informações postadas (Manual A.P.O).

Gráfico 10 - Blogs



Fonte: dados da pesquisa (2014).

Os Blogs utilizam recursos da tecnologia para informar aos envolvidos, diretos ou indiretos sobre os acontecimentos e conhecimentos da empresa. Assim como nos jornais, as informações mais recentes são colocadas no “topo” para que todos possam manter-se atualizados.

Como os demais blogs, que falam sobre os mais variados assuntos, este também possibilita interações como comentários, elogios ou críticas. Desta maneira é possível compartilhar o conhecimento a todas as partes.

Conforme Quel (2006) argumenta, a necessidade de absorver informações externas, analisá-las e transformá-las em conhecimento podem colaborar para o aperfeiçoamento tecnológico e organizacional.

Para uma instituição de ensino esta interação e acesso ao *feedback* de pessoas internas ou externas a empresa é muito importante, pois é possível obter sugestões ou críticas que ajudarão no processo de ensino/aprendizagem dos alunos bem como dos próprios funcionários.

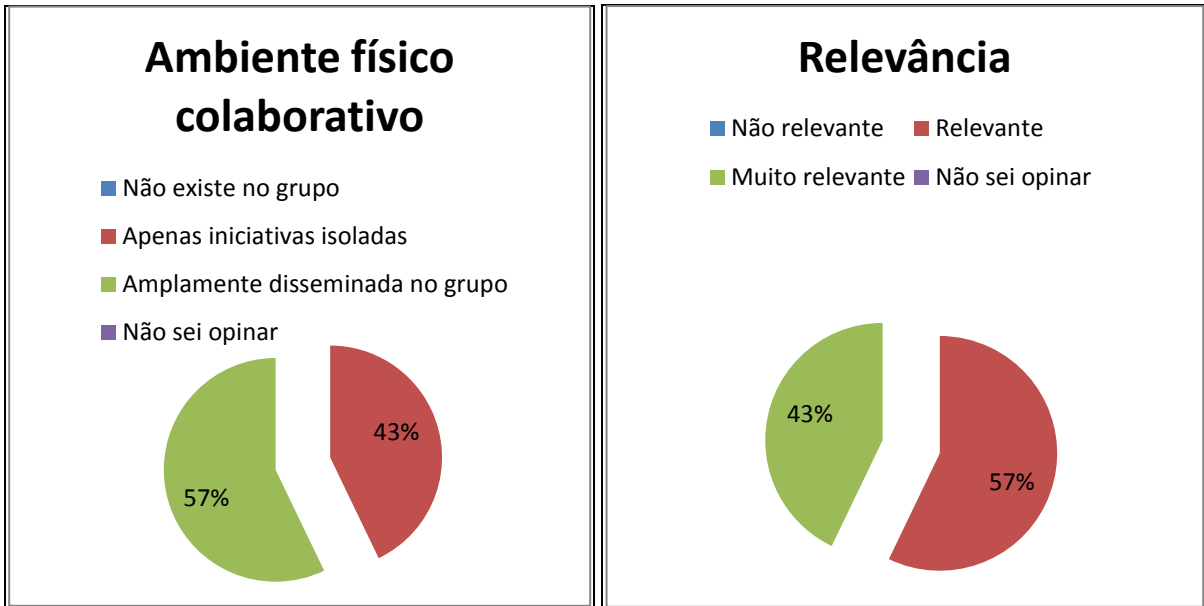
Sendo assim, a pesquisa aponta que 86% dos coordenadores afirmam existir a prática na organização, seja de forma disseminada ou em iniciativas isoladas e 14% afirmam que a prática não existe no grupo. Neste caso, é importante considerar se a atividade de cada núcleo necessita ou não desta ferramenta.

Quanto à relevância, a maior parte dos entrevistados (86%) considera a ferramenta relevante e apenas 14% não a consideram importante.

PRÁTICA 11 - AMBIENTE DE TRABALHO (FÍSICO) COLABORATIVO

Trata-se de um espaço físico que possibilita interações entre os membros do grupo e proporcione um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento e a criação de conhecimento (Manual A.P.O).

Gráfico 11 – Ambiente físico colaborativo



Fonte: dados da pesquisa (2014).

Um ponto fundamental para o compartilhamento do conhecimento é ter um local favorável para esta prática, que muitas vezes é dificultada pela existência de divisões e hierarquias dentro da empresa. Por isso é importante que ela tenha ambientes onde seja possível compartilhar o conhecimento tácito-tácito.

Para Angeloni (2002) é fundamental que a organização seja um local onde exista liberdade, confiança e certa informalidade que proporcione relacionamentos francos e abertos. Caso contrário, a empresa se torna em um ambiente repressor que transforma os colegas em adversários dificultando cada vez mais o alcance dos objetivos.

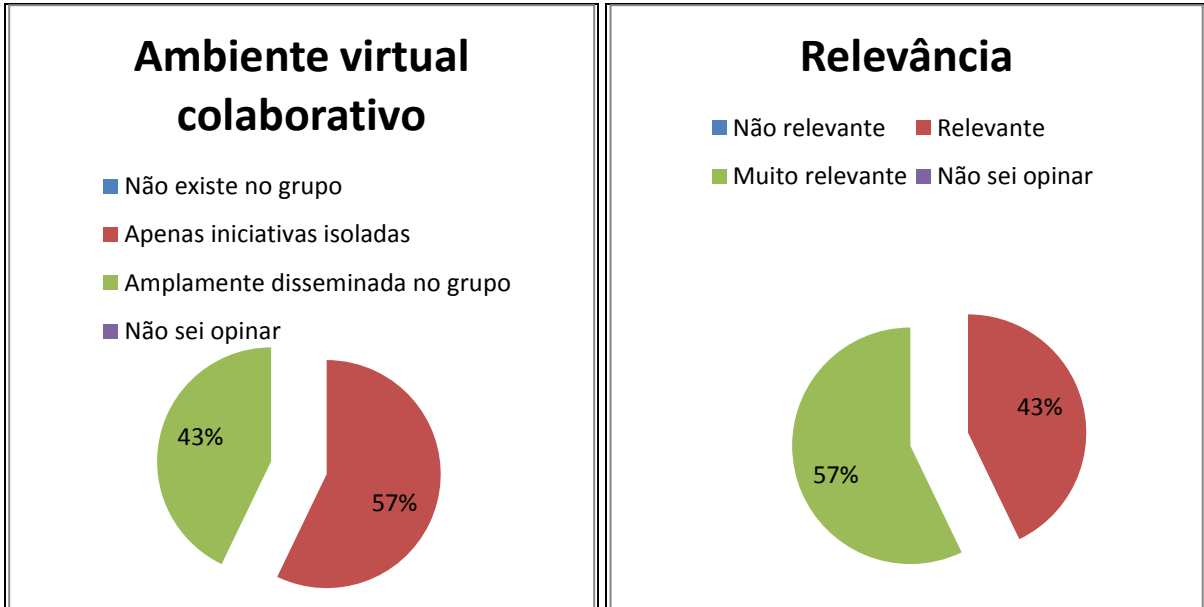
Esta é uma prática que auxilia no compartilhamento de todas as empresas, independente do segmento. Desta forma, a pesquisa mostra que 100% dos coordenadores consideram um ambiente físico que favoreça ao compartilhamento relevante e muito relevante; e que na organização, um ambiente físico colaborativo é, em sua maioria, bem disseminado no grupo.

PRÁTICA 12 - AMBIENTE DE TRABALHO (VIRTUAL) COLABORATIVO

Trata-se de um espaço virtual que possibilita que membros do grupo (e externos) trabalhem juntos, independente de onde estejam localizados. Envolve a combinação de ferramentas de compartilhamento de documentos, edição

colaborativa, videoconferência, etc. Por exemplo: Dropbox, Web20/comunidades (Manual A.P.O).

Gráfico 12 – Ambiente virtual colaborativo



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A interação entre pessoas que não estão fisicamente próximas, mas que estão envolvidos com a organização e possuem um único objetivo é fundamental em um mundo cada vez mais conectado.

Fleury e Oliveira (2001), afirmam que os limites da necessidade de explorar mais o relacionamento entre organização e conhecimento estão menores. Desta forma, a informação e interação precisam estar ao alcance de todos.

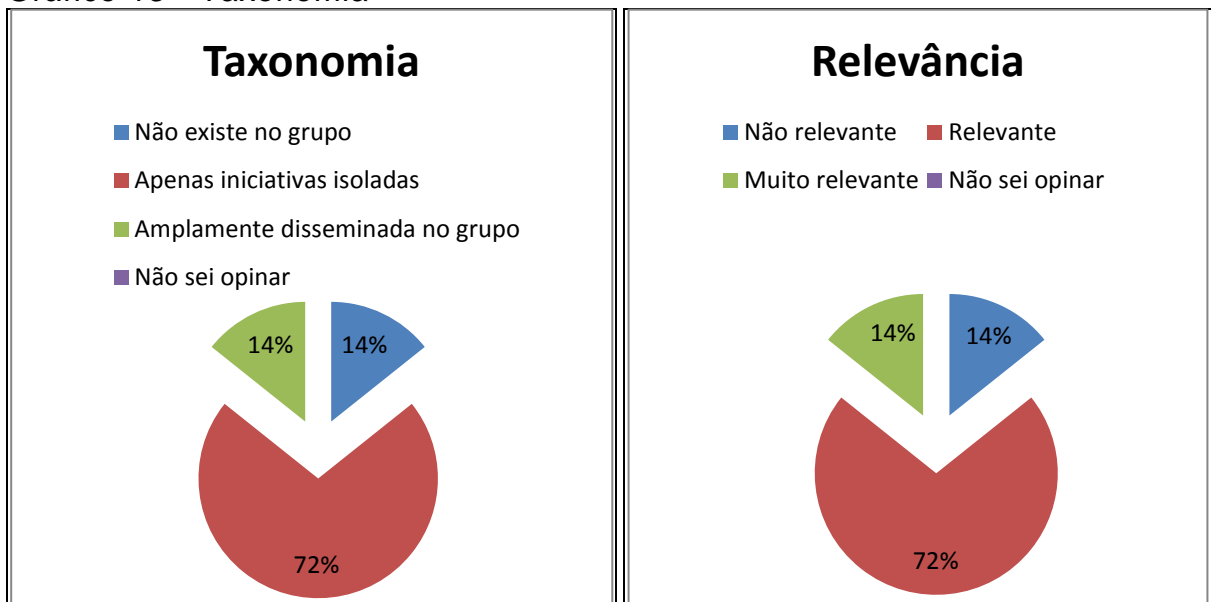
Para uma instituição de ensino é importante que os conhecimentos possam ser acessados, alterados e repassados a todos os funcionários, professores e alunos. Muitas instituições de ensino e universidades já utilizam esta ferramenta a exemplo do Ambiente Virtual do Acadêmico (AVA) da UNESC que pode ser acessado por professores e alunos de qualquer lugar.

A pesquisa indicou que 100% dos coordenadores consideram esta ferramenta relevante e muito relevante. Sobre sua utilização, 100% admitem que ela já é utilizada sendo 43% de forma amplamente disseminada e 57% afirmam que ainda é praticada em iniciativas isoladas.

PRÁTICA 13 – TAXONOMIA

É uma técnica que possibilita estruturar e organizar informações, documentos, bibliotecas virtuais e temáticas de pesquisa e em geral. Uma taxonomia pode ser considerada um sistema de classificação e inclui hierarquia de conceitos e termos, rotulagem de meta dados, e "information tags" que identificam e categorizam elementos. No fundo é um vocabulário específico de uma área de conhecimento que contém um conjunto de termos que são classificados para facilitar o acesso pelos seus usuários (Manual A.P.O).

Gráfico 13 - Taxonomia



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A Taxonomia consiste na criação de “rótulos” ou legendas que identifiquem os meios na qual é possível obter conhecimento, sejam documentos ou até mesmo as informações armazenadas em sistemas computadorizados. Tudo isso tem como objetivo facilitar o acesso a todos da empresa, de acordo com assuntos e áreas diferentes a fim de otimizar o tempo de procura e das atividades.

Apesar de o termo ser relativamente novo, e muitas organizações ainda não perceberem a real importância da ferramenta para o compartilhamento do conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998), a codificação (organização) dos conhecimentos explícitos os tornam acessíveis àqueles que precisam deles de forma inteligível, clara, portátil e mais organizada possível.

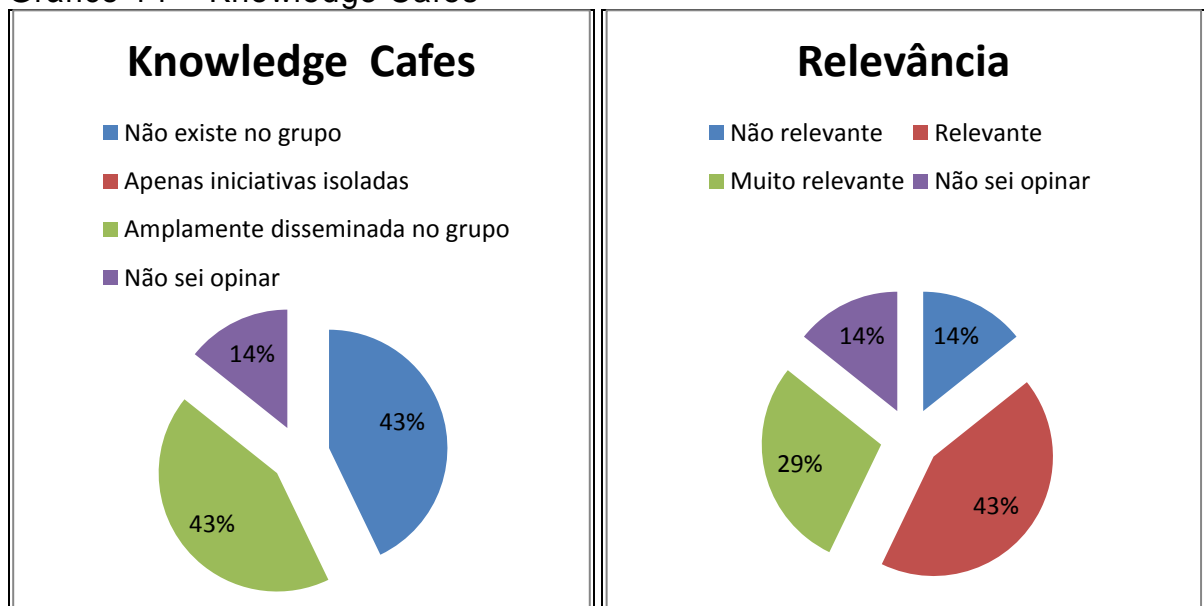
Esta ferramenta possui um termo relativamente novo, portanto a pesquisa mostra que a prática ainda não é amplamente utilizada na instituição, sendo que a grande maioria dos coordenadores afirma que esta possui apenas iniciativas isoladas, 14% acreditam que a ferramenta não é utilizada no grupo e apenas 14% afirmam que é amplamente disseminada na empresa.

A maioria dos coordenadores (86%) consideram-na uma ferramenta relevante e muito relevante para a empresa e 14% afirmaram não ser relevante.

PRÁTICA 14 - KNOWLEDGE CAFES

É uma maneira de se obter discussões em grupo, para refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e idéias que surgem de um jeito não confrontacional. Um KCafe evita qualquer julgamento e normalmente leva a um maior desenvolvimento e compartilhamento que o normal (Manual A.P.O).

Gráfico 14 – Knowledge Cafes



Fonte: dados da pesquisa (2014).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o objetivo dos Knowledge Cafes, também chamados de Cafés do Conhecimento tem justamente o objetivo de criar um ambiente agradável e informal de maneira que as pessoas se sintam à vontade para compartilhar o conhecimento de forma espontânea.

A pesquisa mostra que a prática ainda é relativamente nova e que 43% dos coordenadores afirmam que a ferramenta é amplamente disseminada, e a maior

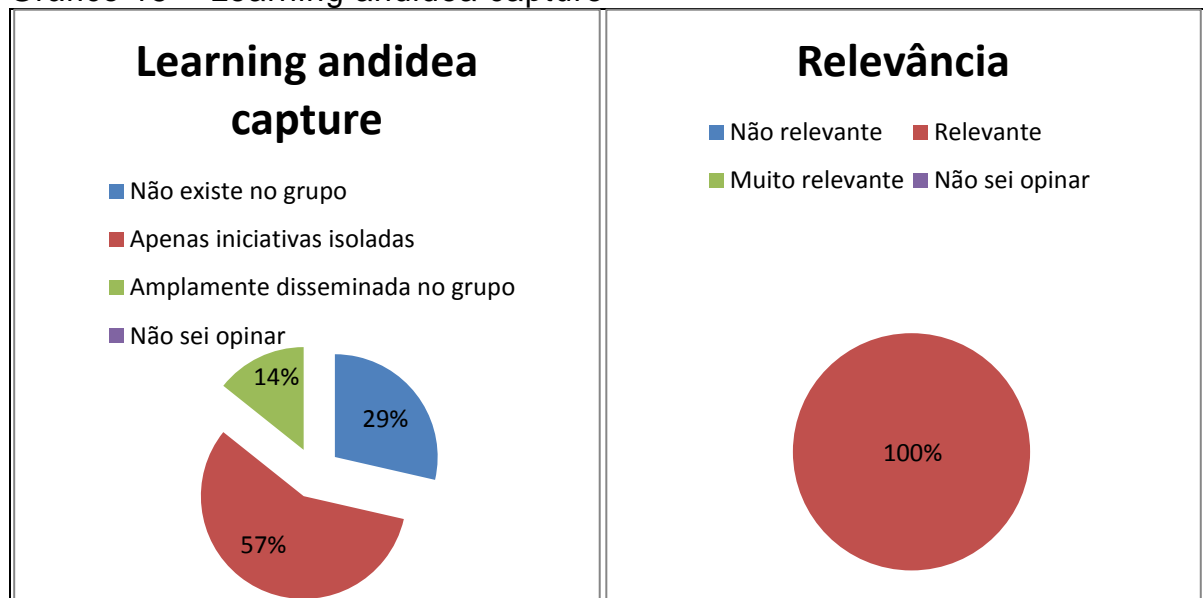
parte do grupo, totalizando 57% afirmam que a prática não existe no grupo ou não souberam opinar. Porém em sua maioria (72%) consideram a prática importante e muito importante, e os outros 28% não souberam opinar ou não consideram a ferramenta importante.

O SENAC possui o hábito de fazer cafés mensais com o intuito apenas de confraternização. Inicialmente o seu objetivo não é discutir assuntos relacionados ao trabalho, porém com a interação entre os funcionários o compartilhamento do conhecimento se tornará mais favorável no dia-dia, afirma o diretor da unidade de Criciúma.

PRÁTICA 15 - LEARNING AND IDEA CAPTURE

É a captura do aprendizado e idéias que vão surgindo, de forma coletiva e sistemática. As idéias devem ser capturadas no mesmo momento em que são criadas, usando algum tipo de ferramenta de auxílio, ex.: notepad, camera, voice rec, google Knols, etc. (Manual A.P.O).

Gráfico 15 – Learning and idea capture



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A captura do aprendizado e ideias no momento em que elas surgem é uma ferramenta que não necessita de grandes investimentos e pode auxiliar muito na inovação e criação de novos projetos da empresa. Esses registros podem ser

gravações de voz, filmagens, escritas ou outros métodos que fazem com que a idéia seja armazenada e explicitada de alguma forma.

Esta ferramenta se assemelha ao *Brainstorming*, porém sua grande diferença é o registro de todas as ideias e conhecimentos de forma que eles não sejam esquecidos ou modificados posteriormente.

Fialho et al (2006) enfatiza que é importante que esses conhecimentos sejam incorporados à memória da empresa, evitando que a aprendizagem individual e coletiva saia da empresa.

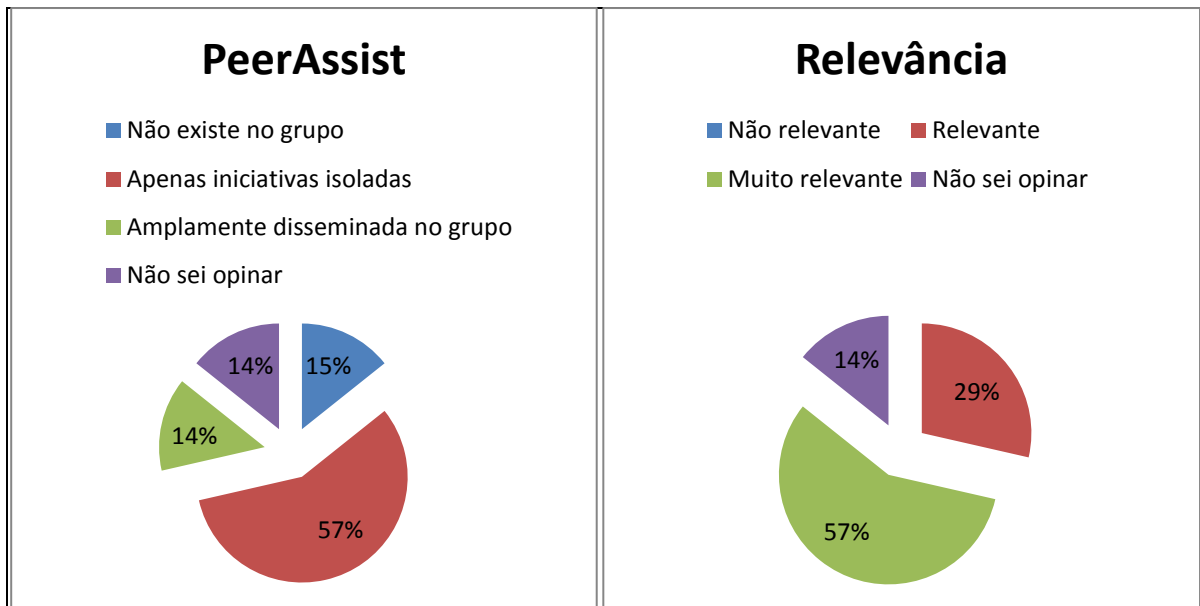
Esta é uma prática que também é desconhecida pela maioria das empresas, que possui termos específicos e de acordo com a pesquisa, a prática de registrar as ideias no momento em que elas surgem já existe na empresa, porém em sua maioria é praticada de forma isolada (57%). Da outra parte, 14% afirmam que a prática é disseminada no grupo e 29%

Na criação de novos projetos de ensino aos alunos ou melhoria nas condições de trabalho dos funcionários esta prática auxiliaria na criação de novos conhecimentos sem correr o risco de perder alguma informação ou característica inicial. Com isto, a opinião dos coordenadores é unânime em considerarem a ferramenta relevante para a empresa.

PRÁTICA 16 - PEER ASSIST

É uma técnica usada por um grupo de projetos que solicita assistência a colegas, tanto externa quanto internos ao grupo, para resolver algum tipo de problema significativo que o grupo esteja enfrentando. Em outras palavras seria como uma mini consultoria informal realizada por colegas de trabalho do mesmo grupo ou de outros, em uma única reunião, para resolver um problema pontual (Manual A.P.O).

Gráfico 16 – Peer Assit



Fonte: dados da pesquisa (2014).

De acordo com a pesquisa, a prática é realizada na instituição em 71% seja em iniciativas isoladas ou amplamente disseminadas.

O Peer Assist é uma ferramenta que não utiliza apenas os membros do grupo para a resolução de um determinado problema, mas também busca auxílio de pessoas de fora que possam contribuir. Isto é muito importante para uma instituição de ensino, que mantém constante interação com a sociedade e que além da contribuição diária dos funcionários, conta com seus “colaboradores” externos.

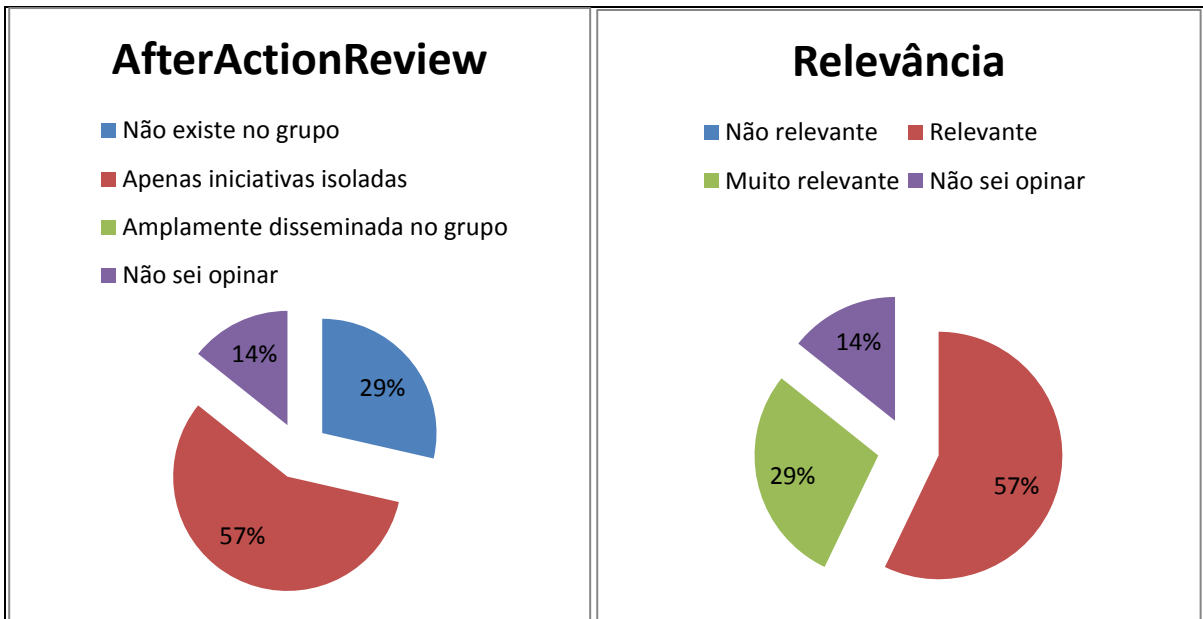
Takeuchi e Nonaka (2008), afirmam que a interação e comunicação entre os indivíduos de um grupo na resolução de uma situação, cria novos pontos de vista e resolvem contradições através do diálogo, além de criar novos conhecimentos.

Desta forma, 86% dos coordenadores consideram a prática importante, classificando-a entre relevante e muito relevante e 14% ainda não souberam opinar.

PRÁTICA 17 - AFTER ACTION REVIEW (APÓS A REVISÃO DA AÇÃO)

É uma técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após o término de algum / (próxima prática) que podem ocorrer várias vezes durante o mesmo projeto (Manual A.P.O).

Gráfico 17 – After Action Review



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A prática After Action Review utiliza os próprios membros da organização que estão diretamente ligados ao projeto em uma reunião para discutir o que foi aprendido e o seu aproveitamento.

Esta é mais uma ferramenta que utiliza um grupo de colaboradores para alcançar um objetivo. Takeuchi e Nonaka (2008) argumentam que os resultados gerados pela interação entre as pessoas devem ser reconhecidos e explicitados, de forma que contribuam com a organização.

Os dados da pesquisa apontam que somente 57% dos coordenadores utilizam a ferramenta em iniciativas isoladas. Deste modo é importante considerar que algumas práticas são propícias a determinados segmentos de empresas e, em uma instituição de ensino ela poderá ser necessária apenas em certas ocasiões.

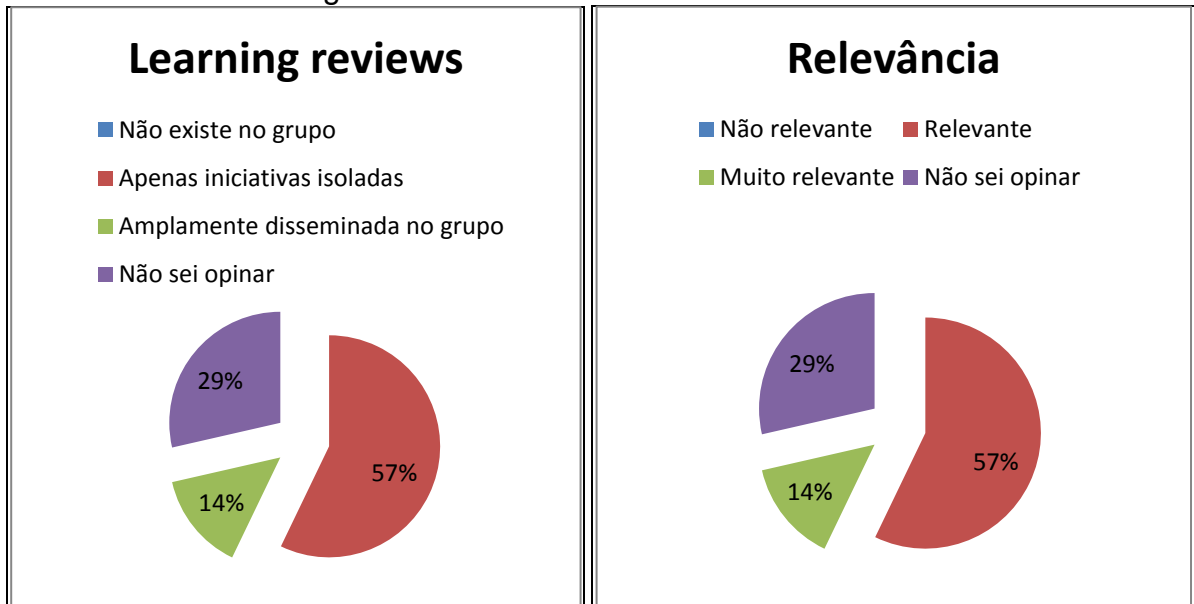
Pelo fato de ser um termo relativamente novo para as organizações, maior parte dos colaboradores da empresa ainda não tiveram contato com este tipo de prática. Porém 86% acreditam que a prática é relevante e muito relevante, e 14% não souberam opinar se esta prática seria relevante para a empresa.

PRÁTICA 18 - LEARNING REVIEWS

É uma técnica utilizada em equipes de projetos para auxiliar a aprendizagem coletiva e individual durante o processo de trabalho. Normalmente é

conduzida após reuniões, projetos ou eventos em geral. Um evento pode ser, por exemplo, uma reunião de planejamento (Manual A.P.O).

Gráfico 18 – Learning Reviews



Fonte: dados da pesquisa (2014).

Enquanto a After Action Review reúne seus membros após as reuniões de projeto, a Learning Reviews reúne os envolvidos em qualquer estágio do projeto a fim de melhorar a aprendizagem coletiva e individual.

Para uma instituição de ensino como o SENAC, que possui projetos internos e projetos que abrangem a sociedade, sempre buscando melhorar o ensino, a implantação desta prática além de não necessitar de grandes investimentos poderá proporcionar melhor desempenho nos próximos projetos.

Quanto à prática é possível observar que ela já existe na instituição, entre iniciativas isoladas e amplamente disseminadas na empresa o percentual é de 71%.

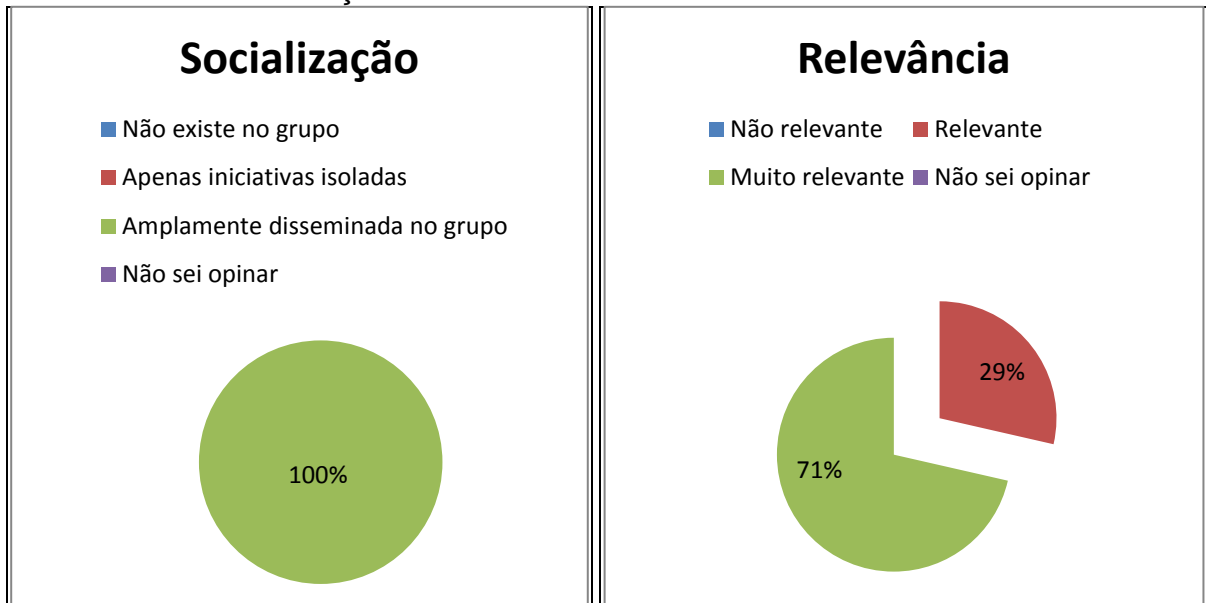
A maior parte dos coordenadores também considera a prática relevante e muito relevante, que também totalizam 71%.

Sobre a interação do grupo durante o processo de um trabalho, Angeloni (2002) enfatiza que o segredo das organizações do futuro será saber utilizar o conhecimento de cada um, criando uma sinergia para alavancar os negócios. Esta atividade pode ser feita tanto no processo de transformação, quanto na manutenção da atividade.

PRÁTICA 19 – SOCIALIZAÇÃO

Consiste em iniciativas, eventos, que favoreçam a socialização entre os indivíduos e conseqüentemente a conversão de conhecimento "tácito-tácito". Por exemplo: confraternizações (Manual A.P.O).

Gráfico 19 - Socialização



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A socialização é uma prática que é amplamente disseminada na instituição, conforme afirmam 100% dos coordenadores. Esta é uma ferramenta não tecnológica, mas que apresenta grande influência no compartilhamento do conhecimento nas empresas, pois é através dela que os funcionários se sentirão mais à vontade para compartilhar aquilo que sabem e assim criar a interação tácito-tácito.

Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que a socialização pode ser feita tanto com os membros internos quanto os externos, como fornecedores, clientes ou aqueles que consomem o produto ou serviço, formando um processo interminável de compartilhamento e criação de ideias para melhoria.

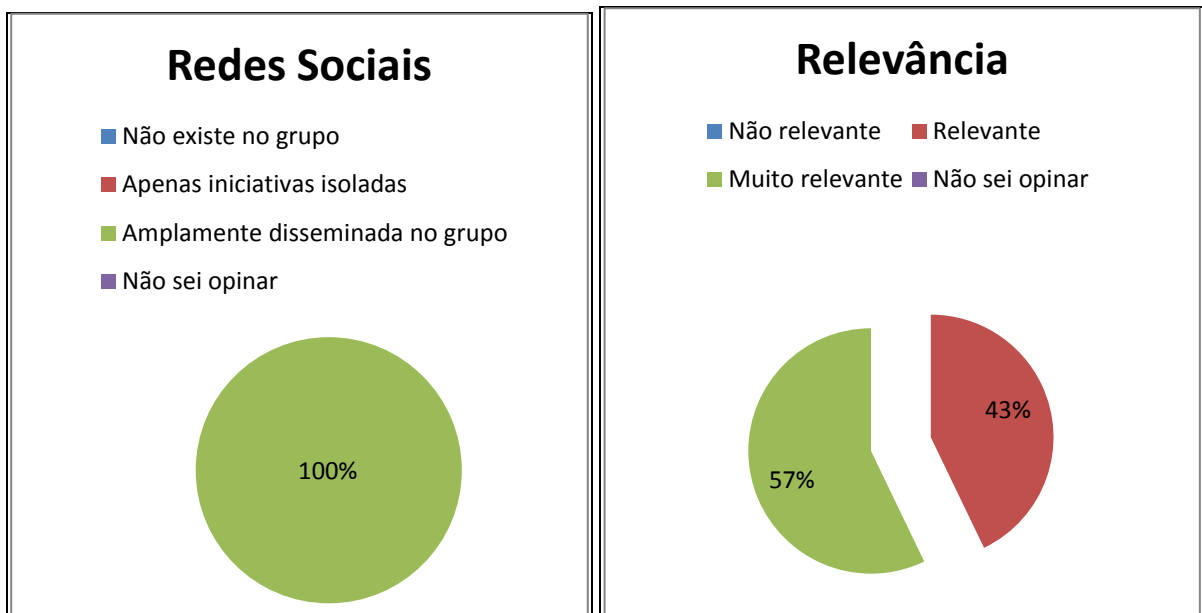
Esta é uma prática que não demanda de grandes investimentos, e pode ser realizada tanto nas dependências da empresa, quanto em um ambiente externo.

Levando em consideração a importância e simplicidade da prática, ela é considerada relevante ou muito relevante por todos os coordenadores.

PRÁTICA 20 - REDES SOCIAIS

São redes sociais (entre os membros do grupo ou pessoas indiretamente relacionadas) para potencializar o compartilhamento do conhecimento no grupo. Podem-se utilizar redes sociais já existentes, e seus respectivos grupos de discussão, ou criar novos grupos ou outras ferramentas de redes sociais. Exemplos: LinkedIn, Twitter, Ecademy, Ryze e etc. (Manual A.P.O).

Gráfico 20 – Redes sociais



Fonte: dados da pesquisa (2014).

Nos últimos anos as redes sociais se tornaram parte da vida de muitas pessoas dentro e fora do Brasil. Com o acesso às informações e ao conhecimento muitas vezes ao alcance das mãos, elas deixaram de tratar apenas de questões pessoais e passaram também a ter grande importância no ramo profissional. Não é a toa que, atualmente, muitas empresas adotam esta ferramenta para recrutar e selecionar profissionais, bem como facilitar a comunicação entre seus funcionários e repassar informações importantes.

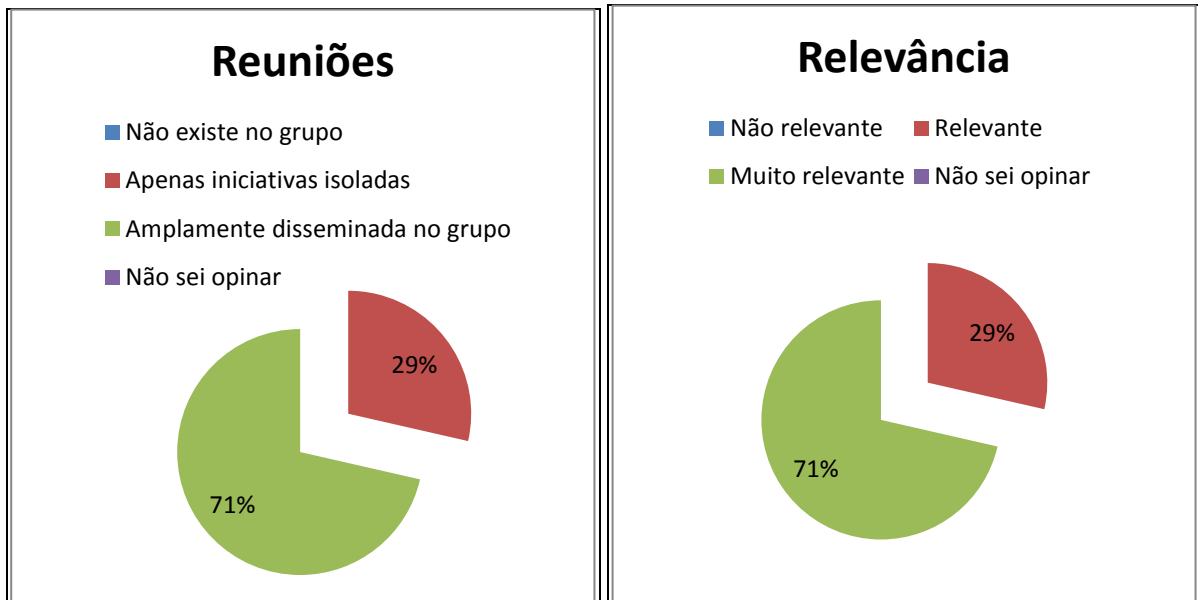
É necessário enxergar que os consumidores, funcionários, concorrentes e fornecedores também estão se envolvendo cada vez mais no mundo virtual, por isso é importante que a organização se adapte a estas ferramentas de relacionamento. As empresas precisam consolidar seu planejamento em comunicação e utilizar as redes sociais como um braço para fortalecer a comunicação aos seus relacionados (FRANCISCO, 2011).

A pesquisa aponta que as redes sociais já são totalmente utilizadas no SENAC, conforme afirmam os coordenadores. Por esta razão, 100% dos coordenadores consideram esta uma ferramenta importante na era da comunicação, classificando-as como relevante ou muito relevante.

PRÁTICA 21 – REUNIÕES

São reuniões periódicas, com a finalidade de discutir temas de trabalho, administrativos, resultados de pesquisas, etc. (Manual A.P.O).

Gráfico 21 - Reuniões



Fonte: dados da pesquisa (2014).

Esta é uma ferramenta comum à praticamente todas as organizações tendo como base geralmente a solução de problemas, novos projetos ou assuntos relacionados à situação da empresa.

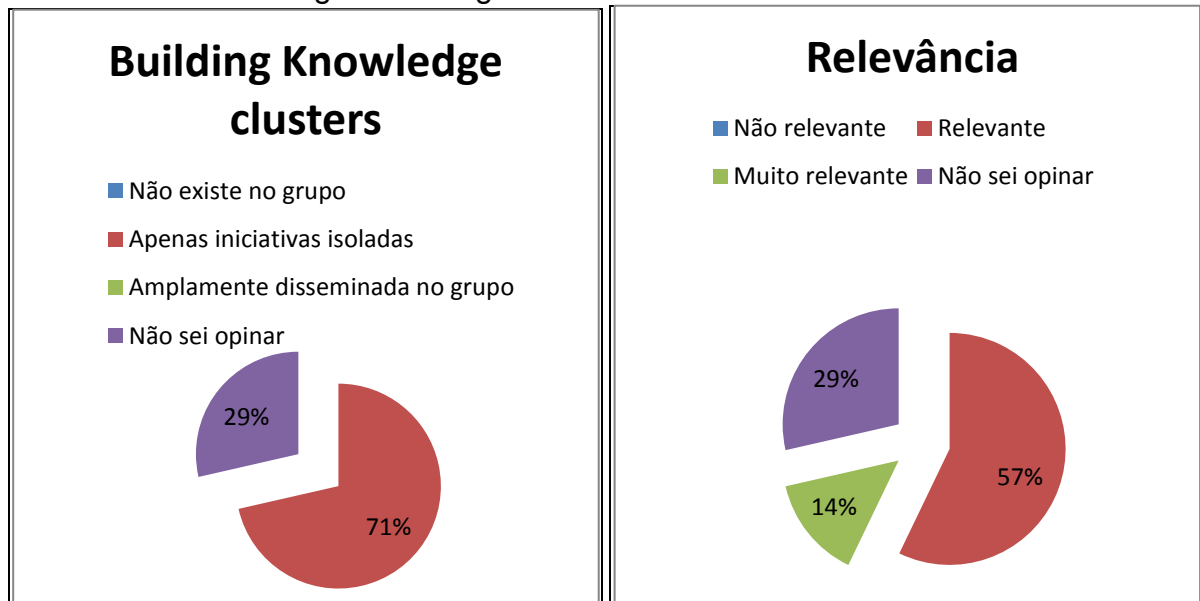
Normalmente as reuniões têm o papel de definir metas e objetivos empresariais, criar sinergia em equipe, socializar a responsabilidade das decisões, dar autonomia a alguns profissionais, incentivar o *brainstorm* (tempestade de idéias), alimentar informações sobre o negócio. Porém nenhuma empresa deseja desperdiçar dinheiro, tempo e produtividade em reuniões infrutíferas, por isso é de suma importância que ela seja objetiva e alcance o resultado esperado (MEDEIROS, 2004).

Nas instituições de ensino as reuniões são muito utilizadas principalmente por professores nas discussões referentes ao ensino e desempenho das atividades. Desta forma, 100% dos coordenadores afirmaram que as reuniões são feitas na instituição, de modo que em sua maioria de forma amplamente disseminada. Quanto à relevância todos os entrevistados a consideram importante classificando-a como relevante e muito relevante.

PRÁTICA 22 - BUILDING KNOWLEDGE CLUSTERS

Knowledge Cluster é um termo dado a um grupo que cria, inova e dissemina novos conhecimentos (como resultado de estar conectado). Em outras palavras, diferentes indivíduos, grupos e organizações podem se conectar, virtualmente, para se comunicarem melhor, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento através do cluster (Manual A.P.O).

Gráfico 22 – Building Knowledge Clusters



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A proposta da prática de Building Knowledge Clusters (BKC) é criar grupos, internos a organização ou não, que tenham o objetivo de criar e buscar novos conhecimentos compartilhando-os através da internet. Através destes grupos é possível trocar conhecimentos e alcançar melhorias.

Segundo Angeloni (2002), além da aplicação tecnológica deve-se buscar a integração entre os indivíduos com visões e propósitos organizacionais e sua

adaptação à organização. A simples aplicação da tecnologia não garante o sucesso em um projeto de gestão do conhecimento tendo em vista a complexidade das demais dimensões existentes.

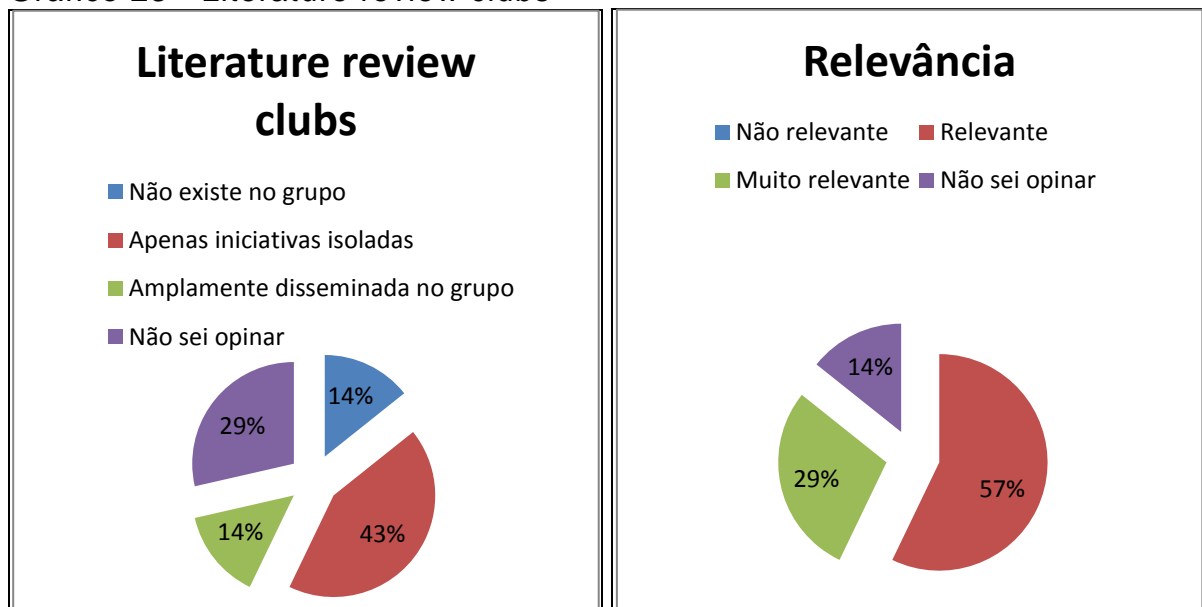
De acordo com os coordenadores, a prática ainda não é disseminada na organização sendo realizada apenas por iniciativas isoladas.

Quanto à relevância a maior parte dos coordenadores (71%) a consideram relevante ou muito relevante e 29% não souberam opinar as reais influencias desta prática para a empresa, principalmente por este ser um termo relativamente novo para as empresas, e não necessitar ser aplicado a todas elas.

PRÁTICA 23 - LITERATURE REVIEW CLUBS (CLUBES DE LEITURA)

É uma forma de indivíduos discutirem as literaturas mais relevantes às linhas de pesquisa do grupo. Podem ser estruturados como 'clubes de leitura' a partir de subgrupos do grupo como um topo. É um excelente modo de analisar pesquisas recentes com uma visão crítica (Manual A.P.O).

Gráfico 23 - Literature review clubs



Fonte: dados da pesquisa (2014).

Esta é uma prática que incentiva a busca por novas informações e conhecimentos através da leitura. Seja em literaturas tradicionais que abordem o tema relacionado ao grupo ou pesquisas recentes, ela sempre procura manter uma visão crítica e adaptar os conteúdos à realidade da empresa.

A Literature Review Clubs tem como característica básica a internalização, onde o indivíduo através de leituras incorpora o conhecimento explícito e o transforma em tácito. Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que a leitura de uma informação ou relato de sucesso faz com que as pessoas sintam seu realismo e essência, e esse conhecimento pode se tornar em um modelo mental adaptado à realidade da empresa, e esse modelo pode ser compartilhado e adotado pelos demais.

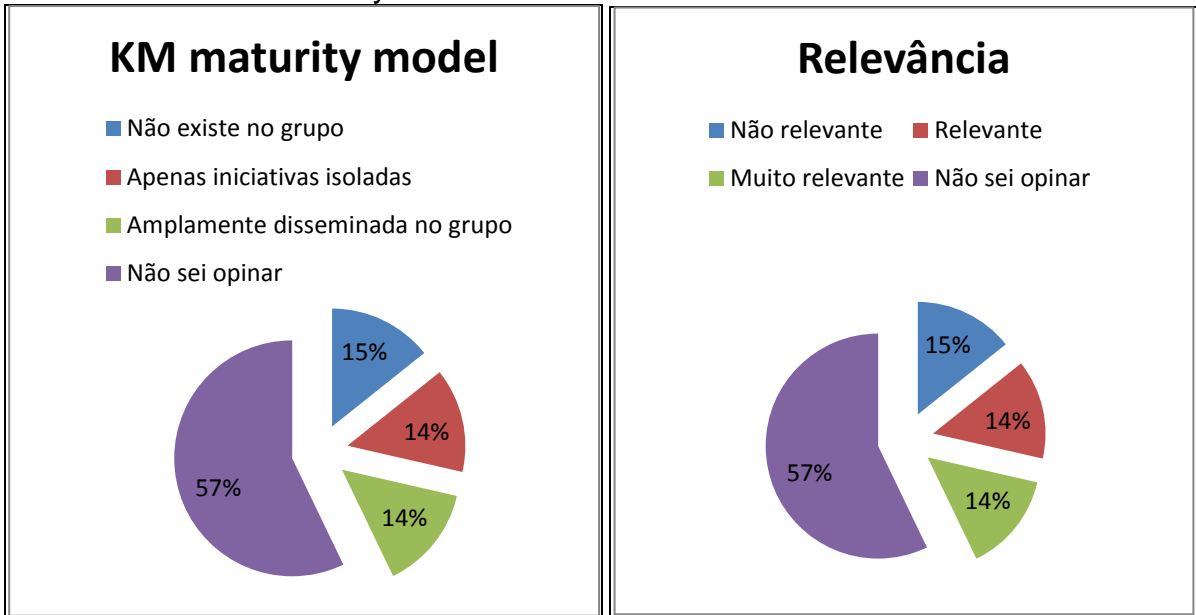
A pesquisa mostra que no geral, a prática é feita na instituição apenas por iniciativas isoladas. Ainda há uma boa parcela (totalizando 43%) que não souberam opinar ou afirmam que a prática não existe no grupo.

Apesar de ainda não ser uma prática totalmente disseminada na empresa, 86% dos coordenadores acreditam que ela seja relevante ou muito relevante e apenas 14% não souberam opinar.

PRÁTICA 24 - KM MATURITY MODEL

A KM maturity model é um instrumento que ajuda o grupo a diagnosticar seu progresso relativo na implementação de GC em um nível mais aprofundado. Pode ser descrito como uma coleção estruturada de elementos que descrevem os diferentes níveis de maturidade da GC no grupo. Neste sentido, pode ser visto como um modelo para apoiar e manter a gestão do conhecimento de forma contínua (Manual A.P.O).

Gráfico 24 – KM maturity model



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A KM Maturity Model é uma ferramenta utilizada para o acompanhamento de processo em projetos que tenham maior complexidade. Com a globalização do mercado na qual as grandes empresas ou multinacionais estão presentes em diversos lugares, ela pode auxiliar no acompanhamento em tempo real da execução de uma determinada tarefa que tenha envolvimento de funcionários de diferentes países ou regiões.

Como citado anteriormente, apesar de sua importância esta é uma ferramenta que possui maior utilização em atividades e projetos mais complexos, como pesquisas ou desenvolvimento de novos produtos e desta maneira ela não se aplica a todas as empresas.

Sobre isto, North (2010) considera que a disponibilidade global de comunicação e informações conduziu o crescimento em investimentos no comércio mundial aumentando a participação de diversos países no mercado. E estas informações se tornam imprescindíveis para grandes distância e projetos com longo processo.

Os resultados da pesquisa mostram que a KM Maturity Model é pouco utilizada no SENAC, visto que 57% dos entrevistados não souberam opinar, 15% afirmam que a prática não existe no grupo e 28% acreditam que a prática existe de forma disseminada ou apenas em iniciativas isoladas.

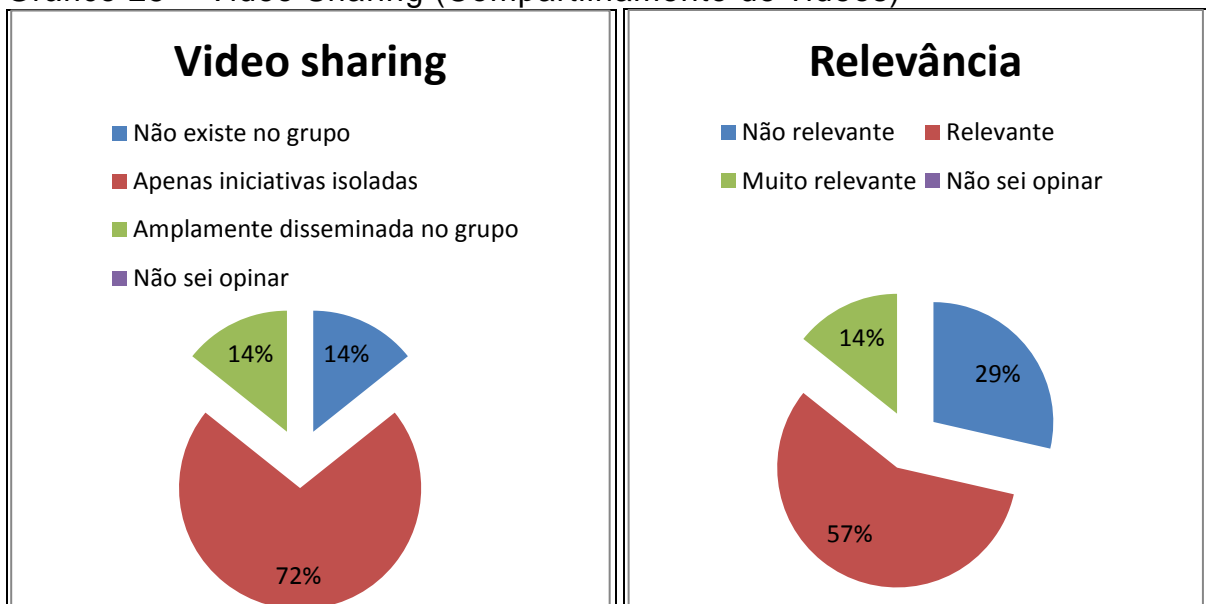
De acordo com a própria natureza da ferramenta, conclui-se que esta não teria grande relevância para a empresa, por não se aplicar ao ambiente. Os

coordenadores em sua maioria afirmam não ser relevante para a empresa ou não souberam opinar a respeito, o que mostra que a instituição possui outros meios de compartilhamento.

PRÁTICA 25 - VIDEO SHARING

É a habilidade de publicar conteúdos em vídeo na web, mesmo que apenas para um público específico ou então ao mundo inteiro (Manual A.P.O).

Gráfico 25 – Video Sharing (Compartilhamento de vídeos)



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A Vídeo Sharing é mais uma ferramenta que utiliza a tecnologia para compartilhar informações da organização e, através dela, é possível acessar aos conteúdos de qualquer lugar que disponha de internet. Quando surgem dúvidas sobre determinado assunto, os vídeos são uma fonte muito comum de aprendizado e conhecimento de variados temas.

Com a era da tecnologia, o acesso as redes sociais e outros sites onde é possível publicar e visualizar vídeos, as empresas também adotaram esta prática a fim de divulgar sua imagem.

O vídeo permite também que se utilizem códigos e sinais que favoreçam a identificação do público com o emissor da mensagem, aumentando as chances de que essa seja compreendida pelo receptor e com isso seja enriquecido o

entendimento de aspectos naturais, sociais, políticos e dos valores da sociedade (SACERDOTE, 2010).

Além da divulgação para o público externo, as organizações também podem compartilhar vídeos direcionados às pessoas que estão diretamente ligadas a ela, sobre conteúdos referentes ao universo da empresa no próprio site ou nos perfis em suas redes sociais.

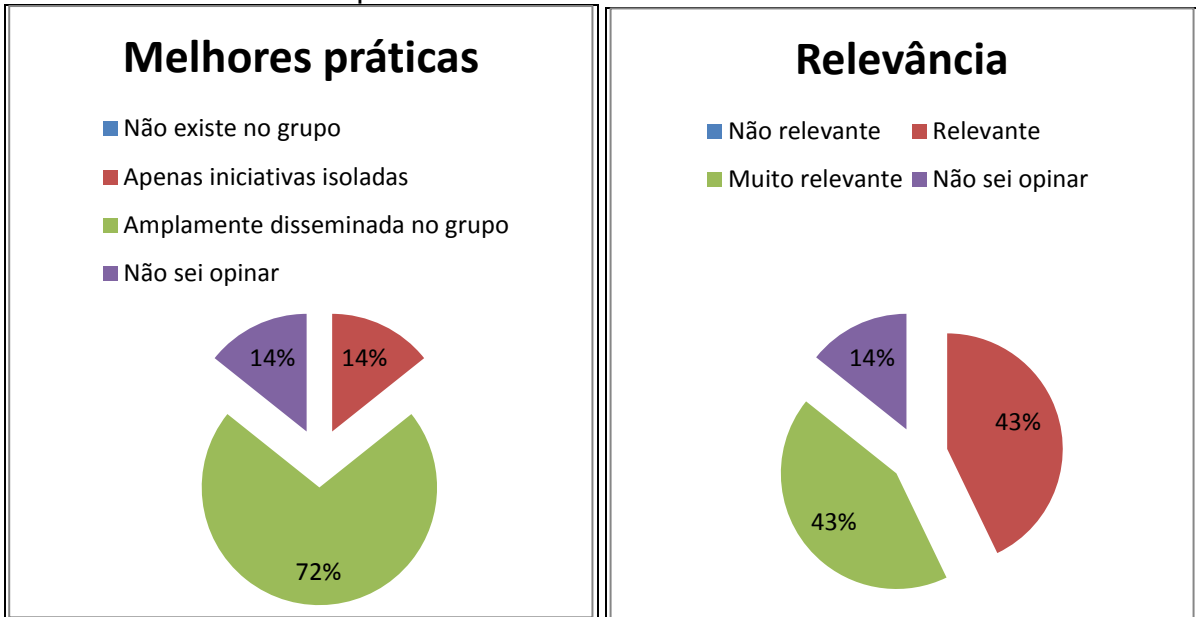
Quanto ao SENAC, a prática de compartilhar vídeos ainda é feita, em sua maioria, por iniciativas isoladas. A empresa possui seu site oficial onde são publicadas informações para toda a sociedade através de matérias e também de vídeos, porém a organização também utiliza outros meios para compartilhar seus conhecimentos e informações.

Na percepção dos coordenadores, 29% acreditam que esta não é uma prática relevante e 71% afirmam que ela seria relevante e muito relevante para a empresa, embora já sejam utilizados outros meios de compartilhamento.

PRÁTICA 26 - MELHORES PRÁTICAS

Referem-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes (Manual A.P.O).

Gráfico 26 – Melhores práticas



Fonte: dados da pesquisa (2014)

Esta ferramenta é uma espécie de manual onde estão descritos os métodos das práticas mais comuns em tarefas ou situações. Com isso, são considerados apenas aqueles que já foram testados e que obtiveram resultados válidos.

De acordo com Fleury e Oliveira (2001), no mundo empresarial, é pré-requisito para uma empresa organizada, que as informações e conhecimentos das atividades estejam descritos e disponíveis.

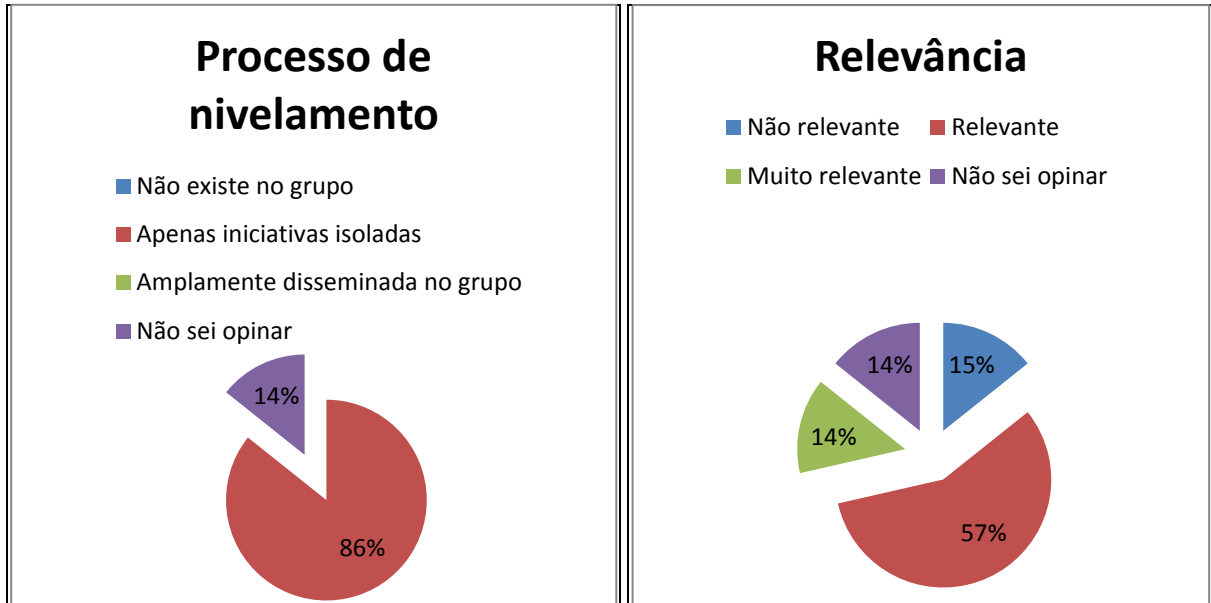
A ocorrência desta ferramenta no SENAC, segundo os coordenadores, é de 72% de forma disseminada e 14% em iniciativas isoladas. Desta forma, é possível concluir que a prática já está inserida no cotidiano da empresa, sendo considerada relevante e muito relevante por 86% dos entrevistados.

Como para todas as empresas, principalmente para instituições de ensino que precisam estar em constante mudança e evolução, esta prática proporciona a um aumento da produtividade, diminuindo o tempo e os retrabalhos, otimizando da melhor forma todo o processo.

PRÁTICA 27 - PROCESSO DE NIVELAMENTO

Refere-se ao processo de selecionar uma bibliografia básica para a leitura e discussões, a fim de nivelar o conhecimento de novos integrantes do grupo com o conhecimento mínimo necessário para todos (Manual A.P.O).

Gráfico 27 – Processo de nivelamento



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A prática de nivelamento tem como objetivo estabelecer um padrão mínimo de conhecimento entre seus colaboradores. Desta forma, o compartilhamento das informações visa fazer com que todos os envolvidos sejam atualizados e evoluam de forma semelhante.

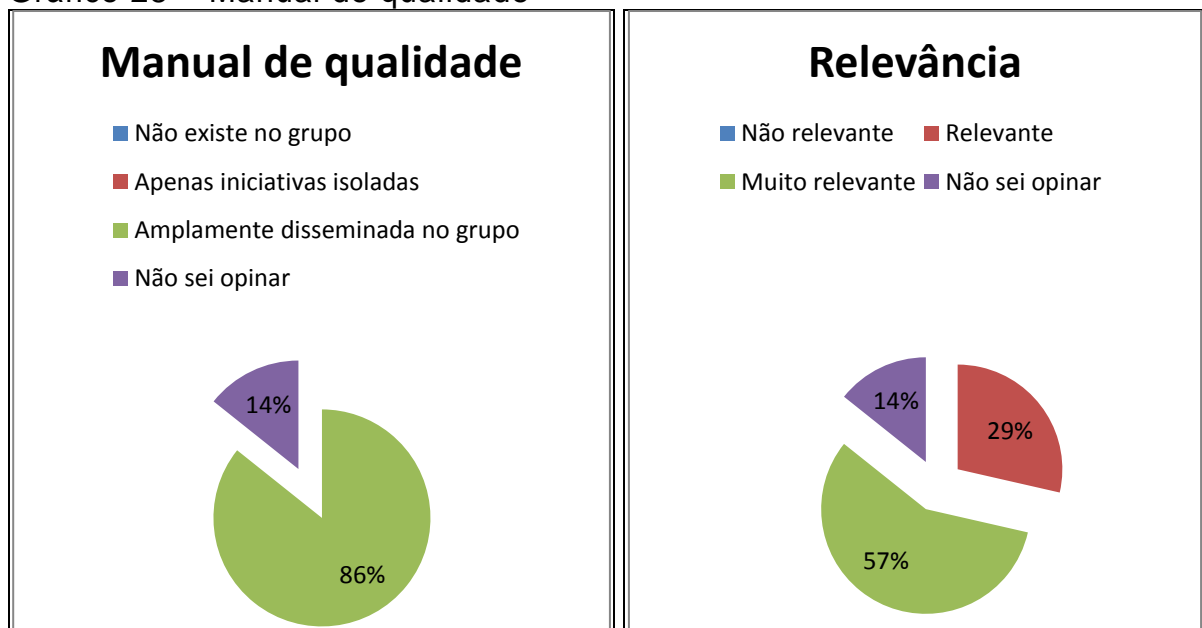
Este é um processo importante para a empresa, sendo considerado relevante e muito relevante para 71% dos coordenadores. De acordo com os entrevistados a prática já existe na empresa de forma isolada, que equivale a 86% das respostas. Do total 14% não souberam opinar e 15% não consideram relevante.

Há exemplo de algumas instituições de ensino e universidades, como a UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) que fazem o nivelamento dos alunos de pós-graduação através de uma prova, há também algumas escolas de idiomas em Criciúma que aplicam avaliações que mostram o nível de conhecimento do aluno antes de ingressar na instituição.

PRÁTICA 28 - MANUAL DE QUALIDADE

É um guia de procedimentos das atividades desenvolvidas pelo grupo, com a descrição detalhada de como realizar uma tarefa e a definição de quem serão os responsáveis, principalmente pelas tarefas que têm um fluxo periódico (Manual A.P.O).

Gráfico 28 – Manual de qualidade



Fonte: dados da pesquisa (2014).

Esta é uma ferramenta que padroniza as atividades a fim de organizar o processo, criando assim, maior aceitação do grupo quanto aos responsáveis e diminuindo o tempo de discussões sobre a realização de uma determinada tarefa.

Toda organização precisa ter objetivos e obrigações formalmente regulamentados. A eficácia dos objetivos estabelecidos depende da elaboração de boas normas e procedimentos e de sua eficiente divulgação e controle (VAN, 2008).

No SENAC esta é uma ferramenta que é amplamente disseminada segundo 86% dos coordenadores. Quanto à relevância a prática é classificada como muito relevante por 57%, relevante por 29% e apenas 14% não souberam opinar.

Com isso é possível concluir que a ferramenta é imprescindível em uma instituição de ensino, pois a qualidade nos processos precisa ser bem desenvolvida entre seus colaboradores internos, para que conseqüentemente seja repassada aos alunos e a comunidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou identificar as ferramentas de compartilhamento do conhecimento utilizadas na unidade do SENAC de Criciúma/SC. Como esta é uma instituição que está presente em todos os estados brasileiros e o seu sistema interno de atividades segue um padrão, infere-se que os resultados das ferramentas utilizadas em outras unidades não sofreriam grandes mudanças.

Com a aplicação do questionário, identificou-se que todas as ferramentas já são utilizadas na empresa, seja de forma disseminada ou apenas em iniciativas isoladas. De maneira geral, as práticas não tecnológicas são utilizadas em maior escala pela instituição, porém algumas ferramentas muito comuns atualmente, a exemplo das redes sociais, já são amplamente utilizadas pelo grupo.

Muitas ferramentas tecnológicas possuem certas peculiaridades que não se aplicam a todos os tipos de organização, além de utilizarem termos técnicos que não são do conhecimento de todos. Porém é importante que a empresa sempre busque meios que facilitem a comunicação e troca de informação e conhecimento entre seus colaboradores e a tecnologia tem o propósito de facilitar e otimizar o processo.

Para uma instituição de ensino é importante que haja um equilíbrio na utilização das ferramentas tecnológicas e não tecnológicas, pois é necessário que o compartilhamento se dê de forma espontânea e tácita entre os que estão direta ou indiretamente ligados a ela, aumentando a qualidade dos relacionamentos. Porém as práticas, auxiliadas pelas ferramentas tecnológicas, podem proporcionar a melhoria da qualidade do ensino, além de aumentar as chances de a empresa acompanhar as exigências do mercado.

Através das informações geradas com a pesquisa de campo, a proposta é que haja um aprimoramento do uso de recursos tecnológicos e não tecnológicos utilizados na empresa, os quais irão agregar valor aos processos, proporcionando melhoria contínua nos resultados internos e externos por meio do compartilhamento do conhecimento que é o principal objetivo da instituição.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Influências e barreiras ao compartilhamento da informação**: uma perspectiva teórica. Ago 2010.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. 1. ed São Paulo: Saraiva, 2002.

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão do Conhecimento para tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

BUKOWITZ, Wendi R; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION. European Guideto Goodpractice in knowledge management, 2008. <http://www.cen.eu> acessado em dez/2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed São Paulo: Saraiva, 2003.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira (Et al.). **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2010.

FRANCISCO, Joyce Prestes. **Redes Sociais e a comunicação empresarial**. São Paulo: 2011. **Disponível em**:< <http://pt.slideshare.net/joyceprestes/redes-sociais-e-a-comunicacao-empresarial>> Acesso em 22 maio 2014.

JENOVEVA-NETO, R. et al. **Práticas de compartilhamento do conhecimento no instituto de pesquisas ambientais e tecnológicas – IPAT**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, VIII, 2012. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0554_2528.pdf> Acesso em 07.04.2014.

LARA, Consuelo Dutra de. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, Luísa. **Reuniões bem-sucedidas contribuem para o sucesso da empresa:** Quem disse que reuniões não são importantes? 2004. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/reunioes-bem-sucedidas-contribuem-para-o-sucesso-da-empresa/73/>> Acesso em: 22 maio 2014.

MENDES, Takeshy Tachizawa e gildásio. . **Como fazer monografia na prática.** 3.ed Melhoramentos: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

NORTH, Klaus. **Gestão do Conhecimento:** um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PAULA, Adriane Martin de, *et al.* **Gestão do Conhecimento:** uma estratégia empresarial, Conhecer é preciso. Brasília: Serpro, 2006.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos:** estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed São Paulo: EDUSP, 2001.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, Marcelo. **O dilema entre o conhecimento formal e o conhecimento informal.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-dilema-entre-o-conhecimento-formal-e-o-conhecimento-informal/48129/>> Acesso em 04 Abr. 2014.

ROESCH, S. M. A.; **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 4. Ed São Paulo: Atlas, 1999.

SACERDOTE, Helena Célia de Souza. **Análise do vídeo como recurso tecnológico educacional.** In: REVELLI – Revista de Educação, Linguagem e Literatura da UEG-Inhumas, V. 2, 2010. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famat/viali/tic_literatura/artigos/videos/Revelli.v2.n1.artigo03.pdf> Acesso em 24 maio 2014.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

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

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseado no aprendizado e na criatividade**. 2.ed São Paulo: Negócio, 2001.

TEIXEIRA, Samara. O que é mentoring? 2012. Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-que-e-mentoring>> Acesso em 27 maio 2014.

TONET, Helena Correa; Paz, Maria das Graças Torres da. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. *Rev. adm. contemp.*, vol. 10, Jun 2006. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552006000200005&script=sci_arttext> Acesso em: 8 abr. 2014.

VAN, Frank. **Manuais Organizacionais: Instrumentos de gestão e competitividade**. 2008. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/manuais-organizacionais-instrumentos-de-gestao-e-competitividade/26070/>> Acesso em 24 maio 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2010.

WERNER, Wagner; WERNER, Ilvili Andréa. **Gestão do Conhecimento: Ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médio e pequeno portes**. *Rev. Terra e Cultura*, ano XX, n. 38. Disponível em: < http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/38/Terra%20e%20Cultura_38-15.pdf> Aceso em: 09 Abr. 2014.

ANEXO A: QUESTIONÁRIO: PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO SENAC CRICIÚMA/SC (MANUAL A.P.O)

Gostaria de contar com o seu apoio respondendo o questionário abaixo. Trata-se de pesquisa acadêmica sendo parte integrante do Trabalho final do Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior da UNESC. O objetivo da pesquisa é Identificar como é feito o processo de compartilhamento do conhecimento entre os setores da unidade de Criciúma do SENAC. Conto com a colaboração de cada um de vocês para poder finalizar a monografia. Fico no aguardo de sua resposta e coloco-me à disposição para os eventuais dúvidas. Contato: Emanuela Damaceno Justino emanuelajustino@hotmail.com

Prática 1 - Comunidades de Prática

Descrição: são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas ao grupo; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, de conhecimentos e das lições aprendidas.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe no grupo
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada no grupo
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 2 – Mentoring

Descrição: é uma relação de trabalho entre um membro mais experiente e um iniciante com uma agenda designada à troca de experiência e aprendizado. O mentor aconselha, oferece coaching nas atividades e promove o plano de carreira do mentorado.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada no grupo
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 3 – Narrativas

Descrição: é usada quando uma pessoa que possui um conhecimento interessante conta sua experiência para outras pessoas que desejam adquirir novo conhecimento. Através deste método simples, se bem realizado, é possível compartilhar conhecimentos bastante aprofundados ao invés de apenas informações.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada no grupo

- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 4 - Mapeamento do conhecimento

Descrição: é um processo pelo qual o grupo pode identificar e categorizar seus ativos de conhecimento (pessoas, processos e tecnologia), localizando-os e organizando-os de maneira que possam ser disponibilizadas para consulta. Consiste na construção de um mapa para localizar a informação necessária e apontar onde encontrar cada tipo de conhecimento no grupo, dentre documentos, pessoas e bancos de dados.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada no grupo
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 5 – Brainstorming

Descrição: é uma atividade que consiste em reunir um grupo de pessoas para gerar ideias inovadoras. O processo é dividido em 2 etapas: Divergente e convergente. Na primeira etapa não há julgamentos sobre as idéias; e na segunda etapa as mesmas idéias são analisadas com critérios de viabilidade.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada no grupo
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa?

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 6 - Expertise locator (localizador de experiências)

Descrição: é uma ferramenta de TI que facilita o uso (e/ou compartilhamento) eficiente e efetivo do conhecimento existente conectando as pessoas que precisam de um conhecimento particular às pessoas que detém esse conhecimento.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada no grupo
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 7- Sistema de gestão de documentos

Descrição: é um repositório de arquivos que permite a manutenção das informações contidas em documentos do grupo. Exige uma boa categorização e/ou taxonomia e meta dados e serve para procura e localização da informação certa no momento certo.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada no grupo
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 8 - Portal do conhecimento

Descrição: é um espaço web de integração de sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para o grupo e seus colaboradores, e

também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos usuários.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada no grupo
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 9 - Bases do conhecimento (Wikis, etc)

Descrição: são bases de dados ou conhecimento acumulados sobre um determinado assunto. Podem ser estruturadas, por exemplo, a partir de wikis (ferramenta colaborativa, tipo wikipedia) para explicitação / externalização de conhecimentos, por meio da construção colaborativa do conhecimento por membros do grupo. As bases de conhecimento são úteis para manter os conhecimentos explícitos críticos para um grupo (ou organização).

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 10 – Blogs

Descrição: é uma forma bem simples de "journalstyle" website que contém uma lista de entradas, normalmente na ordem cronológica inversa. Possibilita inserir informações sobre acontecimentos (notícias) do grupo e permite que membros internos e externos façam comentários sobre as informações postadas.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 11 - Ambiente de trabalho (físico) colaborativo

Descrição: trata-se de um espaço físico que possibilita interações entre os membros do grupo e proporcione um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento e a criação de conhecimento.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 12 - Ambiente de trabalho (virtual) colaborativo

Descrição: trata-se de um espaço virtual que possibilita que membros do grupo (e externos) trabalhem juntos, independente de onde estejam localizados. Envolve a combinação de ferramentas de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, videoconferência, etc. Por exemplo: Dropbox, Web20/comunidades.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa?

- Não relevante
- Relevante

- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 13 – Taxonomia

Descrição: é uma técnica que possibilita estruturar e organizar informações, documentos, bibliotecas virtuais e temáticas de pesquisa e em geral. Uma taxonomia pode ser considerada um sistema de classificação e inclui hierarquia de conceitos e termos, rotulagem de meta dados, e "informationtags" que identificam e categorizam elementos. No fundo é um vocabulário específico de uma área de conhecimento que contém um conjunto de termos que são classificados para facilitar o acesso pelos seus usuários.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 14 - KnowledgeCafes

Descrição: é uma maneira de se obter discussões em grupo, para refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e idéias que surgem de um jeito não confrontacional. Um KCafe evita qualquer julgamento e normalmente leva a um maior desenvolvimento e compartilhamento que o normal.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 15 - Learning and idea capture

Descrição: é a captura do aprendizado e idéias que vão surgindo, de forma coletiva e sistemática. As idéias devem ser capturadas no mesmo momento em que são criadas, usando algum tipo de ferramenta de auxílio (ex.: notepad, câmera, voicerec, googleKnols, etc.).

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa?

- Não relevante
- Relevante

- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 16 - PeerAssist

Descrição: é uma técnica usada por um grupo de projetos que solicita assistência a colegas, tanto externa quanto internos ao grupo, para resolver algum tipo de problema significativo que o grupo esteja enfrentando. Em outras palavras seria como uma mini consultoria informal realizada por colegas de trabalho do mesmo grupo ou de outros, em uma única reunião, para resolver um problema pontual.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 17 - AfterActionReview (após a revisão da ação)

Descrição: é uma técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após o término de algum projeto. Permite aos membros do grupo saberem o que aconteceu, o porquê aconteceu e como manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos. Uma AAR normalmente ocorre ao final de um projeto formal, diferentemente das

Learning Reviews (próxima prática) que podem ocorrer várias vezes durante o mesmo projeto.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 18 - Learning reviews

Descrição: é uma técnica utilizada em equipes de projetos para auxiliar a aprendizagem coletiva e individual durante o processo de trabalho. Normalmente é conduzida após reuniões, projetos ou eventos em geral. Um evento pode ser, por exemplo, uma reunião de planejamento.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 19 – Socialização

Descrição: consiste em iniciativas, eventos, que favoreçam a socialização entre os indivíduos e conseqüentemente a conversão de conhecimento "tácito-tácito". Por exemplo: confraternizações.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 20 - Redes sociais

Descrição: são redes sociais (entre os membros do grupo ou então do IPAT com externos) para potencializar o compartilhamento do conhecimento no grupo. Podem-se utilizar redes sociais já existentes, e seus respectivos grupos de discussão, ou

criar novos grupos ou outras ferramentas de redes sociais. Exemplos: LinkedIn, Twitter, Ecademy, Ryze etc.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 21 – Reuniões

Descrição: são reuniões periódicas, com a finalidade de discutir temas de trabalho, administrativos, resultados de pesquisas, etc.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante

- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 22 - BuildingKnowledge clusters

Descrição: Knowledge Cluster é um termo dado a um grupo que cria, inova e dissemina novos conhecimentos (como resultado de estar conectado). Em outras palavras, diferentes indivíduos, grupos e organizações podem se conectar, virtualmente, para se comunicarem melhor, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento através do cluster.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 23 - LiteratureReviewClubs

Descrição: é uma forma de indivíduos discutirem as literaturas mais relevantes às linhas de pesquisa do grupo. Podem ser estruturados como 'clubes de leitura a partir de subgrupos do grupo como um topo. É um excelente modo de analisar pesquisas recentes com uma visão crítica.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 24 - KM maturity model

Descrição: instrumento que ajuda o grupo a diagnosticar seu progresso relativo na implementação de GC em um nível mais aprofundado. Pode ser descrito como uma coleção estruturada de elementos que descrevem os diferentes níveis de maturidade da GC no grupo. Neste sentido, pode ser visto como um modelo para apoiar e manter a gestão do conhecimento de forma contínua.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante

- Não sei opinar

Prática 25 - VideoSharing

Descrição: é a habilidade de publicar conteúdos em vídeo na web, mesmo que apenas para um público específico ou então ao mundo inteiro.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 26 - Melhores práticas

Descrição: refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização

- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 27 - Processo de nivelamento

Descrição: refere-se ao processo de selecionar uma bibliografia básica para a leitura e discussões, a fim de nivelar o conhecimento de novos integrantes do grupo com o conhecimento mínimo necessário para todos.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar

Prática 28 - Manual de qualidade

Descrição: é um guia de procedimentos das atividades desenvolvidas pelo grupo, com a descrição detalhada de como realizar uma tarefa e a definição de quem serão os responsáveis, principalmente pelas tarefas que têm um fluxo periódico.

Existência - Assinale se essa prática existe na empresa

- Não existe
- Apenas iniciativas isoladas
- Amplamente disseminada na organização
- Não sei opinar

Relevância - Você acredita que essa prática é relevante na empresa? *

- Não relevante
- Relevante
- Muito relevante
- Não sei opinar