

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELISABETE CAMILO RIGOLON LANÇA**

**São Caetano do Sul**  
**2008**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Lança, Elisabete Camilo Rigolon

Gestão do Conhecimento na área comercial de uma empresa multinacional do segmento têxtil, segundo a percepção de gestores e funcionários/Elisabete Camilo Rigolon Lança. São Caetano do Sul. 2008.

141 p

Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS

1. Gestão do Conhecimento. 2. Aprendizagem Organizacional. 3. compartilhamento de conhecimento 4. Teoria da Criação do Conhecimento. 5. Ciclo SECI

**ELISABETE CAMILO RIGOLON LANÇA**

**Gestão do Conhecimento na área comercial de uma empresa  
multinacional do segmento têxtil, segundo a percepção de  
gestores e funcionários**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de Concentração:** Gestão de Redes Organizacionais

**Orientador:** Professor Doutor Marco Antonio Pinheiro da Silveira

**São Caetano do Sul  
2008**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE  
SÃO CAETANO DO SUL**  
**Rua Santo Antônio, 50 – São Caetano do Sul – SP.**

**Coordenador do Programa de Mestrado em Administração:**

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

**Banca examinadora constituída pelos professores:**

---

**Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira (USCS)**

---

**Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani (USCS)**

---

**Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz (EAESP/FGV - Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas)**

## DEDICATÓRIA

Aos meus grandes amores, cada um especial ao seu jeito, mas todos amores:

Meu Deus, meu conforto nos momentos difíceis da vida!

Minha adorada mãe, com seu apoio incansável às minhas empreitadas e a quem devo, antes de tudo, minha vida, coragem, auto-confiança, fé e esperança em Deus e na vida, apesar de todas as adversidades que surgem no caminho: obrigada por nunca me deixar desistir! Que falta sinto de ti!

Meu pai que deixa saudades há muito tempo. Obrigada por ter me ensinado a ter orgulho do meu nome e ter firmeza de propósitos.

Meu irmão Guilherme, incentivador incansável das minhas empreitadas. Meu porto seguro!

Meu irmão Paulo, meu protetor constante com um carinho tão especial que me faz sentir uma adolescente. Minha gratidão!

Minha irmã de coração, Walkiria, que divide comigo os sonhos e as agruras da vida, sempre amiga e generosa para com todos. Te adoro e agradeço a Deus por ser sua irmã!

Minhas sobrinhas queridas, Thais e Beatriz, tesouros preciosos da minha vida!

E ESPECIALMENTE .....

Aqueles que tem me acompanhado par e passo nesta vida:

- Meu marido, meu companheiro e amigo em todos os momentos. Obrigada pelo apoio incondicional e pela compreensão dos motivos da minha ausência.

- Meu amado filho Arthur, que me fez repensar conceitos e critérios de vida desde que nasceu, que é a luz da minha vida e a razão da minha força: tenho profundo orgulho de ser sua mãe e por ti viverei sempre em busca de crescimento e harmonia!

À minha pequena GRANDE família cujo apoio incondicional me fez ter força e inspiração para concluir esse estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, professor Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, agradeço a confiança na minha caminhada, a crença nos meus propósitos, a convivência intelectual generosa e a preocupação com meu caminhar mesmo quando a vida insistiu em lhe pregar várias peças.

À Banca de Qualificação, formada pelos professores doutores Luis Paulo Bresciani e Eduardo Henrique Diniz, pela “suave” desmontagem de meu projeto inicial, o que me permitiu alterar o percurso original e alcançar os resultados obtidos neste estudo.

À alta administração da área comercial da empresa pesquisada por ter colaborado prontamente com preciosas informações.

À Richard Gepp que ofereceu apoio a este projeto desde seu início.

À Gavin McQuarrie que me proporcionou espaço para o crescimento pessoal e profissional depositando em mim confiança incalculável.

À Lúcio Pandolfi Jr., um dos maiores incentivadores do meu aprendizado.

À Ilse Gilli, e Izabel Silva, amigas inestimáveis que sempre me aceitaram como sou.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar como se dá a Gestão do Conhecimento entre um grupo de profissionais da área comercial de uma empresa multinacional brasileira. Utilizou-se como base para a análise a Teoria da Criação do Conhecimento proposta pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), que identificaram um ciclo composto por quatro etapas pelas quais o conhecimento pode fluir e ser convertido de tácito para explícito (e vice versa), conhecido como modelo SECI: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. O estudo teve natureza exploratória. Realizou-se análise predominantemente qualitativa, a partir da aplicação de dois diferentes instrumentos de pesquisa: entrevistas semi estruturadas realizadas com 8 gerentes da área de vendas da empresa e 2 da área de tecnologia da Informação e questionário respondido por 110 profissionais de campo. O principal intuito do trabalho foi identificar a percepção dos participantes acerca da forma como ocorrem as etapas que compõem o ciclo SECI. Testes estatísticos foram realizados para os dados obtidos com a aplicação do questionário, a fim de se verificar se havia diferenças na percepção dos diferentes sub grupos da área de vendas – vendedores / representantes e técnicos; profissionais que atuam nos mercados de consumo, indústria e zipers. Não foi identificada diferença para a maioria absoluta das perguntas. O estudo indicou que a etapa 1 (Socialização) é a que ocorre de forma intensa na percepção de todos os participantes, quer sejam gestores ou profissionais de campo, apesar de não existirem mecanismos formais disponibilizados pela empresa para que isso aconteça. O grupo como um todo percebe a existência significativa da troca de conhecimento tácito, apesar da distância geográfica. A etapa 2 (Externalização), segundo os participantes da pesquisa, ocorre de forma pouco expressiva, uma vez que o registro do conhecimento, tornando-o explícito, ocorre de forma não eletrônica em apenas duas áreas devido a necessidade específica de registro: Marketing e Departamento Técnico. Não existem repositórios eletrônicos e/ou formais na empresa. Os registros, em sua maioria e-mails, são guardados em equipamentos individualizados, com acesso restrito. A terceira etapa proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), Combinação, tem baixo índice de realização na percepção dos entrevistados mas os respondentes da pesquisa se dividem nesse quesito. Parte do grupo percebe algumas ações que permitem a integração do novo conhecimento ao conhecimento existente e outro grupo, contrariamente, entende que esses movimentos não existem. Isso pode ser o resultado da inexistência de repositories formais

que viabilizem o intercâmbio do conhecimento. Para a quarta e última etapa do ciclo, Internalização, procurou-se identificar quais mecanismos utilizados pelos profissionais para realizá-la. O trabalho em campo é indicado pelos gerentes de vendas e pelos respondentes da pesquisa como principal mecanismo de internalização, seguido por treinamento, e em terceiro lugar o aprendizado com os colegas. Além de coletar informações sobre o Modelo SECI, o estudo identificou outros aspectos: os profissionais do grupo que contribuem mais significativamente para geração de conhecimento são os vendedores e representantes, independente do tipo de vínculo que cada um deles tem com a empresa, quer seja como prestador de serviço ou funcionário; os conhecimentos mais valiosos oferecidos à empresa são aqueles relacionados aos clientes; a contribuição da Tecnologia de Informação é considerada mínima na GC. Como resultado geral, a pesquisa constatou que a Gestão do Conhecimento encontra-se ainda em estágio inicial na área de vendas da empresa pesquisada. Não há estruturação formal e movimentos por parte da organização que assegurem condições que capacitem a realização das quatro etapas do ciclo SECI. A Socialização ocorre de forma espontânea e informal e a etapa de Externalização que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é a chave para a criação do conhecimento, ocorre de maneira precária. A etapa Combinação pode ser considerada inexistente ao passo que se observou movimentos que favorecem a Internalização, cujo maior disseminador é o trabalho em campo, o aprender-fazendo.

**PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Compartilhamento de Conhecimento, Teoria da Criação do Conhecimento ciclo SECI**



## ABSTRACT

This study was focused to identify the existence of Knowledge Management amongst a group formed by professionals of a Sales division in a Brazilian multinational company. It was based on the Knowledge Creation Theory proposed by Nonaka and Takeuchi (1997), who have identified a cycle of four steps that allows the knowledge to flow and be converted from tacit to explicit (and vice-versa), known as SECI model: Socialization, Externalization, Combination and Internalization. The study was exploratory-oriented. It was done a qualitative analysis with two different research instruments: semi-structured interviews performed with 8 sales managers and 2 IT managers and a survey answered by 110 professionals from the field. The main objective of this study was to identify the perception of such population regarding to the existence of the steps which forms the SECI cycle. Statistical tests were implemented in order to test the data normality and it was observed that the samples were homogeneous for the interviews and the survey answers. The study results had indicated that the step 1 (Socialization) is the one that occurs with intensity as per all participants' perception, no matter if they are managers or salesmen, although there are no formal mechanisms offered by the company to promote it. The whole group perceived the exchange of knowledge from tacit to explicit, even considering the geographical distance. The step 2 (Externalization) is less expressive as per participant's opinion, as the register exercise of the tacit knowledge is done by only two areas due to specific needs and not on an electronic format: Marketing and Technical Department. There are no electronic or formal repositories in the company. The registers, on great part e-mails, are saved in individual equipments, with restrict access. The third step proposed by Nonaka and Takeuchi (1997), Combination, has been a point of divergent opinion: low in the perception of managers interviewed and the survey answers suggest that part of the group perceived some action that allows the integration of the new knowledge to the existing one, although not in a significant way but the other part is not aware of it. This may be a result of non-repository asset which enables mixture of knowledge. To analyse the fourth and last step, Internalization, it was intended to identify which mechanisms are used by the professionals to enable it. The learning by doing mechanism, basically the work in the field, is indicated by the Sales Managers and by the group of respondents itself as the most clear source of knowledge followed by the formal training and then by the learning with colleagues. Further to collecting data regarding the SECI model, this study has identified

other aspects: the professionals who most contribute to the knowledge creation are the salesmen and representants, no matter the labour link each one has with the company, as third party or employee; the most valuable knowledge offered to the company are those related to the clients. TI contribution to the Knowledge Management can be considered minimal. As a general result, the Knowledge Management is observed at an initial stage. There is no structured scheme or movements by the company side which assures conditions to the completion of the four steps of SECI cycle. The Socialization step occurs on a spontaneous and informal way and the Externalization one, considered by Nonaka and Takeuchi as the key to the knowledge creation, occurs on a precarious base. The Combination step can be considered inexistent. On the other hand, there were movements which contribute to the Internalization one, whose mayor parameter is the work in the field, the learning by doing.

**KEY WORDS: Knowlegde Management, Organizational Knowledge, Knowledge share, Knowledge Creation Theory , SECI cycle.**

## LISTA DE FIGURAS

	<u>Página</u>
Figura 1: Hierarquia de Complexidade	21
Figura 2: Níveis de Entendimento	22
Figura 3: Migração de ativos da Era industrial para a Era da Informação	25
Figura 4: Aprendizagem Organizacional como processo dinâmico	30
Figura 5: Atividades Geradoras e difusoras de conhecimento	33
Figura 6: Valores em transição nas últimas décadas	35
Figura 7: Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil Brasileira	37
Figura 8: Tipos de Conhecimento e suas diferenças	43
Figura 9: Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional	46
Figura 10: Técnica SECI – Conversão de Conhecimento Tácito em Explícito	48
Figura 11: Conteúdo do Conhecimento criado pelas quatro etapas de Conversão do Conhecimento	50
Figura 12: Processo de interação de indivíduos na Criação do Conhecimento	51
Figura 13: Modelo Teórico de Geração de Conhecimento Organizacional	53
Figura 14: Processo SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização	54
Figura 15: Estilo Gerencial Middle Up Down	55
Figura 16: Organização como uma configuração do BA	59
Figura 17: As quatro características do “BA”	60
Figura 18: BAs Conectados	61
Figura 19: Resumo do Contexto Capacitante para Gestão do Conhecimento	63
Figura 20: Fluxo Físico de Valor X Rede de Valor Digital	71
Figura 21: Peculiaridades do Sistema Sócio-Técnico	76
Figura 22: Esquema Teórico: Síntese de conceitos apresentados na literatura Gestão do Conhecimento	79
Figura 23: Fases da pesquisa de campo	80
Figura 24: Escopo da integração dos ERPs atuais	86
Figura 25: Sistema ERP atual - integração SAP/Marathon	86
Figura 26: Fluxo da informação via Sistema de Informação na empresa pesquisada	87
Figura 27: Conexão da equipe comercial via celular/PDA	88
Figura 28: Escopo da Solução CRM para a empresa pesquisada	90
Figura 29: Fluxo interno para reclamação de clientes (coleta “in loco”)	90
Figura 30: Estrutura da força de vendas	93

## LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1: Distribuição de respondentes por cargo	114
Gráfico 2: Distribuição de respondentes por Escolaridade	114
Gráfico 3: Distribuição de respondentes por Tempo de Empresa	115
Gráfico 4: Distribuição de respondentes por Gênero	115
Gráfico 5 - Distribuição de respondentes por Idade	116
Gráfico 6 – Socialização – percepção total	117
Gráfico 7 – Externalização – Percepção total	119
Gráfico 8 - Combinação – percepção Total	121
Gráfico 9 – Internalização – percepção total	123
Gráfico 10– Profissional que oferece maior contribuição – TOTAL	129
Gráfico 11– Quais conhecimentos são oferecidos pela equipe – TOTAL	130
Gráfico 12 – Importância da TI para geração de novos conhecimentos –TOTAL	131
Gráfico 13 – Importância da TI – percepção por segmento	134
Gráfico 14– Importância da TI – percepção por tipo de profissional	134
Gráfico 15 – Importância da TI – percepção Vendas e Técnicos	135

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

	Página
Tabela 1: Princípios da Gestão do Conhecimento	20
Tabela 2: Diferenciação entre Dado, Informação e Conhecimento	24
Tabela 3: Perfil dos Respondentes das entrevistas preliminares	83
Tabela 4: Estrutura pormenorizada da equipe Comercial	92
Tabela 5: Respondentes das entrevistas	92
Tabela 6: Comparativo das respostas à pergunta 5 do roteiro de entrevista	109
Tabela 7 : Comparativo das respostas às perguntas 6 do roteiro de entrevista	110
Tabela 8: Comparativo das respostas às perguntas 7 do roteiro de entrevista	111
Tabela 9: Total de Respondentes da Pesquisa	113
Tabela 10: Comparativo do nível de intensidade – Ciclo Socialização	118
Tabela 11: Comparativo do nível de intensidade – Ciclo Externalização	120
Tabela 12: Comparativo do nível de intensidade – Ciclo Externalização	122
Tabela 13: profissional que melhor contribui com conhecimentos	129
Tabela 14: Resumo das Entrevistas	151
Quadro 1: Resumo das respostas por intensidade e mecanismos	108
Quadro 2: Comparativo Geral das percepções do grupo	126

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BA – Espaço capacitante para Gestão do Conhecimento

BI – Business Intelligence

BIOSTAT – software estatístico livre

CO – Conhecimento Organizacional

ERP – Enterprise Resource Planning

EVC - Economic Value to the Customer

GC – Gestão do Conhecimento

IFV – Sistema de Informatização da Força de Vendas

KW – Conhecimento

MARATHON – ERP da empresa pesquisada (âmbito manufatura)

PEV - Programa de Educação Continuada em Vendas

SAP - Systems Applications and Products in Data Processing

SECI – Sociabilização, Extenalização, Combinação, Internalização

SI – Sistemas de Informação

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>Introdução</b>	1
1.1	Origem do Estudo	1
1.2	Problematização	1
1.3	Objetivos	2
1.4	Justificativa	2
1.5	Delimitação da Pesquisa	2
1.6	Vinculação à linha de Pesquisa	2
<b>2.</b>	<b>Referencial Conceitual</b>	3
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	3
2.1.1	Conhecimento versus Informação	5
2.1.2	Conhecimento Organizacional como Ativo	8
2.1.3	Aprendizagem organizacional	12
2.1.4	O valor das competências	15
2.1.4.1	Competências: Aptidões Estratégicas	16
2.1.5	Evolução do Trabalho nas últimas décadas	18
2.1.5.1	Trabalho no Setor Têxtil	20
2.1.5.2	Trabalho na área de Vendas	22
2.2	TIPOS DE CONHECIMENTO	25
2.2.1	Explícito/Codificado	26
2.2.2	Tácito	26
2.3	TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	29
2.3.1	Processo de Conversão do Conhecimento – Modelo SECI– Nonaka e Takeuchi	31
2.3.2	Contexto Capacitante	38
2.3.2.1	O papel da média Gerência no ciclo SECI	38
2.3.2.2	BA – Plataforma para a conversão do conhecimento	41
2.3.2.3	Indivíduo - Ator Principal no contexto da Gestão do Conhecimento	45
2.3.2.3.1	Fatores motivadores para a Gestão do conhecimento	47
2.3.2.3.2	Aspectos restritivos ao compartilhamento	49
2.4	PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	50
2.4.1	Tecnologia da Informação	50
2.4.2	Sistemas de Informação	54
2.4.3	Ferramentas	55
2.4.4	Barreiras na adoção da Tecnologia da Informação	57
2.4.5	Abordagem Sócio-técnica	59
2.4.6	Metáfora da hospitalidade	61
2.4.7	Síntese de Conceitos – Gestão do Conhecimento	62
<b>3.</b>	<b>Metodologia</b>	64
3.1	Entrevistas preliminares e análise de documentos	64
3.2	Entrevistas com Gerentes	65
3.3	Levantamento	66
<b>4.</b>	<b>Análise dos Resultados</b>	67
4.1	Caracterização dos Sistemas Inter-organizacionais e estrutura organizacional	67
4.1.1	Entrevistas Preliminares	68
4.1.1.1	Entrevista 1 – Gerente de Sistemas	68
4.1.1.2	Entrevista 2 – Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas	72
4.1.1.3	Entrevista 3 – Gerente Nacional de Vendas - Consumo	75

4.2	Apresentação e análise de resultados da pesquisa com gerentes	77
4.2.1	Entrevistas – fase da pesquisa	78
4.2.1.1	Entrevista 1 - Gerente de Desenvolvimento de Negócios	78
4.2.1.2	Entrevista 2 - Gerente de Regional de Vendas – Filial SP Indústria	80
4.2.1.3	Entrevista 3 - Gerente de Regional de Vendas – Segmento Zippers	82
4.2.1.4	Entrevista 4 - Gerente de Produtos – Indústria	84
4.2.1.5	Entrevista 5 - Gerente de Marketing	86
4.2.1.6	Entrevista 6 – Gerente Regional Filial S.Paulo – Consumo	88
4.2.1.7	Entrevista 7 – Gerente Nacional de Vendas Industriais	90
4.2.1.8	Respostas agrupadas para as perguntas 5 a 7 do instrumento de pesquisa para os sete entrevistados	92
4.2.2	Apresentação e análise de resultados na segunda fase da pesquisa (levantamento)	96
4.2.2.1	Caracterização da Amostra	97
4.2.2.2	Análise da amostra global acerca do nível de existência do ciclo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997)	100
4.2.2.3	Análise da amostra por sub-grupo	110
4.2.2.4	Profissional que oferece maior contribuição para a empresa	112
4.2.2.5	Quais conhecimentos são gerados pela equipe comercial?	114
4.2.2.6	Qual a importância da Tecnologia da Informação para a geração do conhecimento na área de Vendas?	114
<b>5.</b>	<b>Conclusões</b>	120
<b>6.</b>	<b>Referências</b>	124
	Apêndice 1 – Protocolo para pesquisa	131
	Apêndice 2 – Quadro-Resumo das Entrevistas (A)	132
	Apêndice 3 – Tabela 14 -Resumo das entrevistas	135
	Apêndice 4 – Roteiro para entrevista semi-Estruturada – Entrevistas Preliminares	137
	Apêndice 5 – Roteiro para entrevista semi-Estruturada	138
	Apêndice 6 – Modelo do Questionário	140



## **1. Introdução**

### **1.1 Origem do Estudo**

A escolha do tema originou-se do interesse da pesquisadora em estudar de que forma o conhecimento é gerado, compartilhado e gerenciado em uma rede formada por profissionais da Divisão Comercial de uma empresa multinacional do ramo têxtil e qual foi a contribuição do sistema de informação implementado em 2005 para a gestão desse conhecimento.

### **1.2 Problematização**

No ambiente dinâmico atual a gestão do conhecimento é apontada como elemento importante para as organizações. Conhecer o cliente, suas necessidades em termos de produto, atendimento, qualidade e serviço, requer, nos tempos atuais, investimento diferente do que anteriormente se praticava: o diferencial pode estar na gestão do conhecimento retido pela organização. Conhecer a concorrência, posicionar-se adequadamente no mercado acirrado atual pode ser a chave para a perenidade das empresas.

Verifica-se uma crescente valoração dos indivíduos como parte integrante dos processos produtivos, mais especificamente o que se espera deles e o que eles podem contribuir em termos de experiências e conhecimento sobre o negócio e sobre os produtos. O conhecimento advindo dos profissionais implica em delineamento de decisões e propostas de inovação para as organizações bem como do contínuo aprendizado que se estabelece em uma rede informal na organização.

Este trabalho analisou o processo de obtenção e gestão do conhecimento pelos vendedores e os demais componentes da equipe de vendas e os efeitos das redes de informação na estrutura organizacional. O problema de pesquisa é: *como a alta administração e a equipe comercial de uma organização, responsável por uma fatia significativa de mercado do setor têxtil, se apropriam, gerenciam, utilizam e disponibilizam conhecimentos importantes para a organização, segundo a percepção desses envolvidos, e em que medida os sistemas de informação disponibilizados para a equipe de vendedores favorecem a gestão deste conhecimento?*

### **1.3 Objetivos**

Identificar como ocorre a gestão do conhecimento na área comercial de uma empresa do ramo têxtil e de que forma a organização se apropria deles, e em que medida os sistemas de informação favorecem o processo de gestão do conhecimento.

### **1.4 Justificativa**

O presente estudo justifica-se devido ao crescente interesse pelo processo de gestão de conhecimento, principalmente no âmbito organizacional. Acredita-se que os resultados alcançados por este trabalho contribuirão para se ampliar a compreensão dos entendimentos acerca do assunto e este material se somará às literaturas acadêmicas que tratam da questão. A análise da situação real e relevante na qual se observa o fenômeno poderá contribuir para o entendimento da questão dentro das organizações.

Este trabalho tem foco em uma importante empresa do setor têxtil, com expressiva participação no mercado e a análise sobre o processo de gestão do conhecimento, e o apoio dos sistemas de informação contribuirá para identificar os impactos provocados pela recente implementação de sistemas de informação na área comercial. Além disso, este trabalho poderá servir como indicativo para demais empresas que buscam entender a efetividade da gestão do conhecimento apoiada em sistemas de informação.

### **1.5 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa proposta por esse trabalho foi aplicada a um grupo composto por 7 gerentes de vendas e 110 profissionais da área comercial atuando em campo, de uma empresa multinacional do segmento têxtil, com sede em São Paulo. O grupo selecionado é composto pela alta administração da área comercial da empresa e por profissionais que atuam em campo, ambos objetos deste estudo.

### **1.6 Vinculação à linha de Pesquisa**

Este trabalho vincula-se à linha de pesquisa Gestão de Redes Organizacionais (L3), pois o eixo temático a Gestão do Conhecimento é parte desta linha.

## **2. Referencial Conceitual**

A seção referencial conceitual apresenta quatro tópicos considerados relevantes para o desenvolvimento deste estudo: o primeiro tópico aborda aspectos gerais sobre o tema gestão do conhecimento. O tópico dois apresenta os tipos de conhecimento, com base em autores (Nonaka e Takeuchi, Choo, Polanyi) que são reconhecidos na literatura pelos amplos estudos acerca do tema. O terceiro tópico trata dos processos de gestão do conhecimento, apresentando os mecanismos de conversão deste e formas possíveis de sua apropriação pelas organizações. O último tópico apresenta ferramentas e mecanismos aplicáveis nas organizações que permitem a captura, o armazenamento, a distribuição e a apropriação da informação.

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A sociedade tem presenciado mudanças em ritmo acelerado e a competitividade nos mercados globais tem compelido as organizações a buscarem entender quais são atualmente os fatores essenciais para o seu sucesso e sua perenidade. A busca da qualidade e inovação exige maior velocidade para que as empresas sobrevivam em mercado acirrado e são objeto de estudo de vários pesquisadores, dentre eles DOURADO 2007, HOMMERDING 2001, HANSEN, NOHRIA, TIERNEY, 1999, MORESI, 2000 e outros. Nesse cenário, a gestão do conhecimento é apontada como elemento importante para as organizações.

Conhecer o cliente, suas necessidades em termos de produto, atendimento, qualidade e serviço requerem, nos tempos atuais, investimento diferente do que anteriormente se praticava: o diferencial pode estar na gestão do conhecimento retido pela organização. Conhecer concorrência e posicionar-se adequadamente no mercado acirrado atual pode ser a chave para a perenidade das empresas (LEITE 2006)

Com o intuito de aproveitar de maneira adequada o conhecimento humano que se faz rico nas organizações, é necessário administrar o conhecimento de forma a capturar, armazenar, recuperar, consultar e analisar o conhecimento objetivando a apropriação pela empresa de forma adequada (HANSEN, NOHRIA, TIERNEY, 1999, HOMMERDING 2001). Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento preocupa-se com a administração do capital intelectual da organização de modo que esta possa aprender e crescer alavancada pela produtividade criativa (TERRA 2005).

O processo de implementação de gestão do conhecimento tem sido analisado ao longo dos últimos anos e a literatura tem sugerido alguns caminhos no sentido de assegurar que os

benefícios oriundos do processo sejam atingidos. Rogers (2007) sugere que as organizações proponham mudanças para receber a nova doutrina trazida pelo processo de gestão do conhecimento. A cultura não deve ser top-down: executivos devem se envolver no treinamento de líderes por meio do compartilhamento de informações. Colaboração, segundo Rogers (2007), é uma escolha consciente e não depende de recompensa financeira mas sim de recompensas não tangíveis como a reciprocidade da troca. O processo de gestão do conhecimento deve ser parte da estratégia da corporação para ter eficácia interna.

A proposição de Rogers (2007) tem respaldo nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997) acerca da importância da estrutura do modelo gerencial adotado nas organizações. Para os autores, o gerente de nível médio é uma figura importante que serve de ponte entre os “ideais visionários da alta administração” e a realidade de mercado percebida pelos funcionários de linha de frente. Os denominados pelos autores de “middle managers” são responsáveis por projetar a nova realidade, colocar em prática o novo conhecimento por parte da equipe segundo a visão estratégica da empresa. Assumem a liderança da conversão do conhecimento, facilitando os quatro modos de conversão propostos no modelo teórico de Nonaka e Takeuchi (1997) para a Criação do Conhecimento Organizacional (figura 10 na página nº 32).

Davenport e Prusak (1998) defendem a idéia de que as organizações geram e usam seu conhecimento e, sem conhecimento não há organização. A interação propicia absorção de informações e transformação em conhecimento imbuídos de crença e valores da organização. Os autores identificam na tabela 1 os princípios da gestão do conhecimento organizacional que devem ser seguidos para garantir o estoque de material criativo na organização:

Tabela 1 – Princípios da Gestão do Conhecimento

- 
1. O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
  2. O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
  3. A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
  4. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
  5. Suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
  6. Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar por um programa piloto;
  7. Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
  8. O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas
- 

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.28)

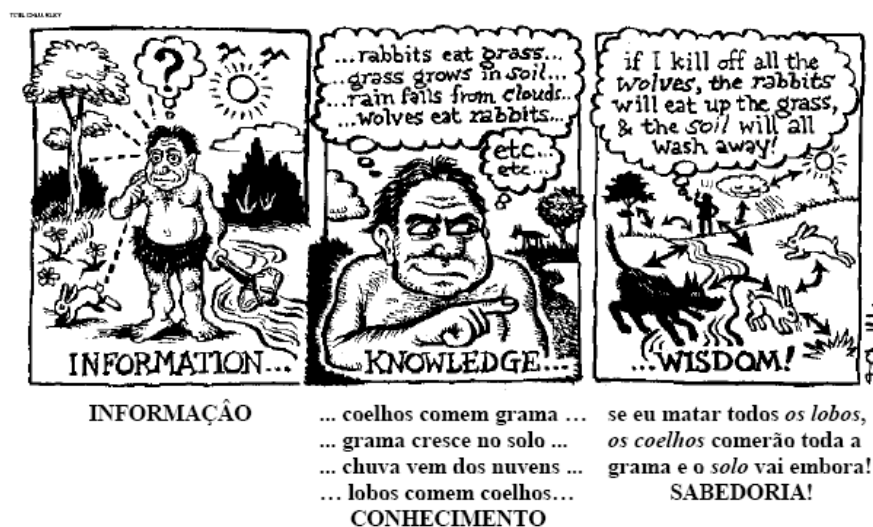
Este estudo adota a visão da Gestão do Conhecimento como o processo de apropriação e controle do conhecimento das pessoas, dentro das organizações, com o objetivo de conferir benefícios econômicos a estas. Pode-se observar uma aproximação entre a Gestão do

Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional pois as duas abordagens têm como objetivo comum a maximização de desempenho.

### 2.1.1 Conhecimento versus Informação

Para estudar a Gestão do Conhecimento e seus componentes, faz-se necessário comentar o significado da palavra conhecimento com o objetivo de diferenciá-la de dado e informação. Existem diversas opiniões acerca das diferenças entre esses termos e como eles se relacionam mas, em geral, há um consenso no sentido de entender dado como a forma mais simples e o conhecimento como um elemento mais complexo. A charge de Chalkley (1982) apresentada na figura 1 traz uma simbologia que exemplifica o consenso observado na literatura acerca dos termos comentados.

Figura 1: Hierarquia de Complexidade



Fonte: CHALKLEY, 1982 (tradução livre da autora, 2008)

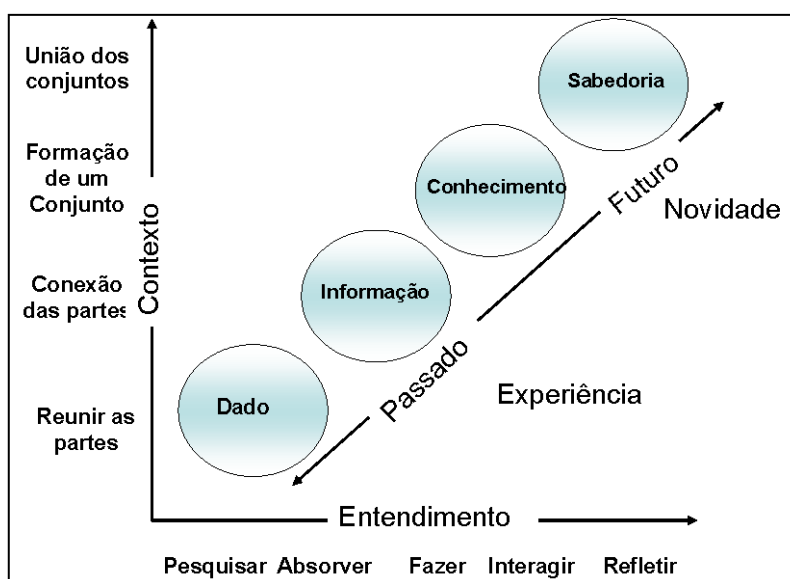
A literatura tem apresentado dificuldade em distinguir os conceitos informação e conhecimento, informar e conhecer (TOMAÉL; ALCARA; DI CHIARA 2005). As autoras identificam a informação como sendo de domínio individual, especificamente do receptor, que tem ingerência em absorver, acrescentar valor e agregar sentido à informação recebida, modificando atitudes. Nesse sentido, as autoras procuram identificar uma ponte entre a informação emitida e a codificada e absorvida, podendo ser a primeira a informação propriamente dita e a segunda, o conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem a diferença como sendo a informação caracterizada pelo fluxo da mensagem e o conhecimento como oriundo desse mesmo fluxo acrescido de crenças e valores do receptor que são agregados à informação inicial.

Existem autores que avançam na discussão acerca da diferença entre os conceitos chegando a conferir peso a cada um deles. Clark (2004) distingue dado como números, fatos, símbolos e tem origem em coleta e pesquisa. Quando o dado é estruturado para que se possa utilizá-lo para conclusões, ele passa a ser denominado de informação com significado e contexto. Estes podem ser também aspectos do dado uma vez que dado e informação compartilham de aspectos comuns pois ambos podem ser mensurados.

Clark (2004) observa que conhecimento e sabedoria trazem consigo o benefício da experiência de quem está utilizando determinada informação. Conhecimento e sabedoria, dois conceitos que, para fins deste trabalho, devem ser considerados como um, encontram-se em um nível mais alto da abstração humana e estão relacionados ao processo cognitivo uma vez que resultam de inferência por parte do indivíduo. Para Clark (2004), informação é um atributo estático e conhecimento um atributo dinâmico dentro dos indivíduos. A figura 2 apresenta a relação dos conceitos “dado, informação, conhecimento e sabedoria” como níveis crescentes de entendimento. As atividades se tornam mais complexas à medida em que dado se transforma em conhecimento.

Figura 2: Níveis de Entendimento



Fonte: Clark (2004)

Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como sendo uma mistura de experiência, valores, informações contextuais e insight que propiciam a análise e incorporação de novas experiências e informação. Para os autores, as organizações funcionam como um mercado de conhecimento: os compradores, pessoas que buscam conhecimento para resolver dificuldades, os vendedores caracterizados pelos indivíduos que detêm o conhecimento e os

intermediadores, aqueles que mantêm conexões entre os que necessitam e os que possuem o conhecimento.

Todo mercado tem seu preço e o mercado do conhecimento não pode ser considerado diferente. A precificação para o conhecimento depende de quem são os compradores. No caso de uma empresa externa, do mercado, o preço é definido em dinheiro (espécie) mas se a aquisição se concretizar internamente, a troca é feita com uma moeda incomum: reciprocidade, reputação e altruísmo (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Choo (2007) compartilha dessa visão sobre o mercado do conhecimento ressaltando a importância de recursos como a reciprocidade, reputação e altruísmo. Atores de redes formadas dentro das organizações que detêm alto nível de conhecimento podem se esforçar em compartilhá-lo esperando retorno ou reconhecimento por parte de outros indivíduos ou apenas compartilhar pela simples razão de ajudar aos demais. Entende-se rede, neste contexto, como o relacionamento organizacional próximo entre membros da organização que buscam alcançar resultados comuns e que compartilham informações por meio desse mecanismo relacional.

Sveiby (1997) apresenta o conceito de conhecimento “em ação”. O autor apresenta sua visão ao definir que o conhecimento é tácito, orientado à ação, suportado por regras e está em constante mudança, contrariamente à informação que tem característica estática. Esta só se transforma em conhecimento ao incorporar práticas individuais ou coletivas. Leite (2006) argumenta que o conhecimento é mutante e tem foco no futuro, pois influencia decisões e estimula ações.

Na visão de Polanyi (1966), o conhecimento está arraigado no ser humano e de difícil transformação de forma explícita, pelo menos em sua totalidade. Sua visão é de que há mais saber no ser humano do que o que ele mesmo pode ter conhecimento. Uma outra visão é apresentada por Becker (2001) que apresenta o conhecimento em um estágio anterior, antes de ele se tornar arraigado no indivíduo: o autor entende que o conhecimento não nasce com o ser humano mas que este o absorve pelas interações advindas do próprio viver, que ele retrata na definição abaixo.

Conhecer é transformar o objeto e transformar-se a si mesmo. O processo educacional que nada transforma está negando a si mesmo. O conhecimento não nasce com o indivíduo nem é dado pelo meio social. O sujeito constrói o seu conhecimento na interação com o meio – tanto físico, como social (BECKER, 2001 p.71)

Para Tapscott (1997), dados são fatos desagregados. Ao serem organizados e definidos de forma inteligível, transformam-se em informação. Estas, quando interpretadas e

sintetizadas, com valores implícitos, transformam-se em conhecimento. Já o conhecimento pode ser considerado como sabedoria quando estiver imbuído de idéias profundas.

Um exemplo de diferença transparente entre dado, informação e conhecimento pode ser obtido quando analisamos o que ocorre em uma cabine de avião com diversos equipamentos que auxiliam os pilotos. O sistema de navegação está conectado ao sistema de controle por meio de dados como direção, velocidade do vento, altitude, pressão ambiental e diversas outras variáveis. O conjunto desses dados conectados pode ser considerado como informação para o sistema de controle que vai gerar a rota adequada para aquele determinado voo. Se o computador não interpretar corretamente esse conjunto de informações considerando que um deles pode estar incorreto, vai gerar informação distorcida ao piloto. Nesse momento, ao perceber que as informações não estão consistentes, os pilotos corrigem o erro com base em seus conhecimentos pois são capazes de identificar e resolver o problema.

Davenport e Prusak (1998) relatam as diferenças entre dado, informação e conhecimento conforme tabela 2.

Tabela 2: Diferenciação entre Dado, Informação e Conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturado</li> <li>• Facilmente obtido por máquinas</li> <li>• Frequentemente quantificado</li> <li>• Facilmente transferível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise.</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado.</li> <li>• Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De estruturação difícil</li> <li>• De captura difícil em máquinas.</li> <li>• Frequentemente tácito</li> <li>• De transferência difícil</li> </ul>

Fonte: Davenport e Prusak (1998 p.18)

Dyer e Nobeoka (2000) trazem a distinção entre informação e conhecimento sob as bases do primeiro ser o próprio conhecimento explícito e o segundo estar relacionado ao conhecimento tácito, mais especificamente ao know-how. Segundo os autores, a informação é decodificada de forma fácil e pode ser transmitida da mesma forma, sem perda de sua integridade pois as regras sintáticas definidas para decifrá-la são conhecidas. Complementam o conceito de conhecimento imbuído de complexidade e dificuldade de codificação, constituindo-se do próprio conhecimento tácito.

### 2.1.2 Conhecimento Organizacional como Ativo

Conhecimento Organizacional (CO) é a soma de todos os indivíduos da organização. Sem indivíduos, a organização é composta de estrutura física e tecnológica que por si só não gera conhecimento. Neste sentido, pode-se considerar que CO é a composição coletiva de



todo conhecimento dos indivíduos de uma organização. Ao se utilizar o conhecimento individual, este passa a fazer parte do conhecimento coletivo da organização.

As mudanças ocorridas no cenário mundial a partir da década de 80 impactaram de forma direta os âmbitos sociais, culturais, político e econômico. Lastres (1999) comenta que o padrão vigente entre 1945 a 1973 era o da produção em massa de bens e serviços intensivos em materiais e em energia com características de rigidez excessiva, seja esta encontrada para os investimentos de capital, seja nas atividades, nos mercados, nos contratos de trabalho. A estrutura social e financeira na época unia “o grande trabalho” o “grande capital” e o “grande governo” em parceria que não mais garantia a acumulação do capital.

A figura 3 relaciona algumas características que sofreram alterações em nível de importância nas últimas décadas. Os ativos da era industrial não perderam seus valores mas cederam sua posição de evidência aos ativos da Era da Informação. A migração da atenção de ativos como o capital para o conhecimento que reside nas pessoas compele as organizações a iniciarem processo de gestão do conhecimento (CARNEIRO, 2002).

Figura 3: Migração de ativos da Era industrial para a Era da Informação

<b>ERA INDUSTRIAL</b>		<b>ERA DA INFORMAÇÃO</b> <b>A partir de 1980</b>	
	Músculo Tangíveis Massa Hierarquia Comando Padronização Sistemas Fechados Capital		Cérebro Intangíveis Diversidade Redes Persuasão Customização Sistemas Abertos Conhecimento
<b>Conhecimento centralizado, coordenado e controlado pelos gestores</b>	Embora reconhecendo a contribuição bastante específica de cada trabalhador em função das suas características pessoais, continua a tratar o trabalhador segundo um <b>modelo paternalista</b> e com atuação limitada ao cargo e tarefa.	Pelos <b>programas de qualidade</b> e produtividade a inovação passou a fazer parte da rotina de todos os funcionários da empresa envolvidos em diversos tipos de grupos temporários de trabalho ou semitemporários de trabalho	Início da formalização e estruturação de iniciativas de <b>gestão do conhecimento.</b>

Fonte: adaptação de Lastres (1999), Carneiro (2002)

Essas mudanças têm afetado a maneira como os indivíduos se relacionam na sociedade. As características do emprego, por exemplo, sofrem alterações desde o cenário dos fazendeiros no início do século XX, passando pelos operários da indústria a partir da segunda grande guerra, até os chamados trabalhadores do conhecimento do fim do século. É fundamentado nesse cenário que Drucker (2001b) imprime a alcunha de “sociedade do conhecimento” para a sociedade contemporânea que, segundo ele, traz consigo a

competição uma vez que o conhecimento pode ser acessado de forma universal com a ajuda da tecnologia da informação.

Drucker (2001b) comenta que os tradicionais fatores de produção - A terra, a mão-de-obra e o capital – não desaparecem, apenas se tornam secundários na nova economia com conhecimento especializado. Por outro lado, o autor pontua que conhecimento especializado não é sinônimo de resultado, não produz nada. Pode tornar-se produtivo apenas quando integrado a uma tarefa. E é por isso que a sociedade do conhecimento também é uma sociedade de organizações: o objetivo e a função de toda organização, comercial ou não, é a integração de conhecimentos especializados em uma tarefa comum.

O fato de que a produção intelectual pode gerar mais riqueza em comparação à produção industrial, intensificou o interesse pela Gestão do Conhecimento (GC). O crescimento de empresas de tecnologia ligadas à Internet e sua valorização no mercado ao longo da década de 1990 mostraram isto de forma significativa. Ativos intelectuais sempre tiveram sua importância, embora nunca como na atualidade. Observa-se que, ao longo da história, o conhecimento nunca deixou de ser importante. A vitória foi conquistada por indivíduos que estavam na vanguarda do conhecimento como, por exemplo, os guerreiros primitivos que aprenderam a fazer armas de ferro e derrotaram seus inimigos. Porém, a maioria das empresas não administra sua capacidade intelectual. (STEWART,1998).

Nonaka e Takeuchi (1997), reforçam a importância do conhecimento como ativo quando comentam que numa economia em que a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva é a do conhecimento

Nesse sentido, o mundo tem presenciado a transferência de nível de importância anteriormente dado ao acúmulo de capital para um outro tipo de acúmulo: o processo de agregar novas capacidades à inteligência humana, em uma forma pontuada por Lastres (1999) como a Revolução Informacional.

Para que a vantagem competitiva possa ser confirmada é necessário que seja comprovado desempenho econômico superior de uma organização em relação aos seus concorrentes. O conhecimento, se considerado na condição de monopólio, pode ser propulsor de ações inovadoras que podem assegurar à organização detentora desse conhecimento uma situação privilegiada (LEITE, 2006).

Ao considerarmos a situação de monopólio (do conhecimento) e conseqüente liderança no ambiente empresarial, pode-se entender que organizações com potencial inovador detêm um determinado grau de controle ou de certeza sobre a incerteza de mercado.

Essa condição deve ser considerada temporária e, por isso, as organizações que aprendem devem buscar oportunidades constantes de inovação (LEITE, 2006).

A dinâmica de mercado, na ótica de Nonaka e Takeuchi (1995) deve ser considerada a mola propulsora de busca de inovação contínua pois, segundo os autores, apenas o conhecimento pode ser considerado diferencial difícil de imitar e, portanto, pode ser entendido como uma garantia de vantagem competitiva.

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Tais atividades definem a 'empresa criadora de conhecimento', cujo único negócio é a inovação contínua (NONAKA, 2000, p.27)

O desafio organizacional segundo Dourado (2007), é arar o terreno fértil do conhecimento organizacional instituindo mecanismos que viabilizem a partilha do conhecimento que, principalmente no que se refere ao tácito, não ocorre de forma espontânea. Nesse sentido, Castells (1999) comenta:

... as fontes de inovação multiplicam-se quando as organizações conseguem estabelecer fontes para transformar conhecimentos tácitos em explícitos, explícitos em tácitos, tácitos em tácitos e explícitos em explícitos. (...) Em um sistema econômico em que a inovação é importantíssima, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas do conhecimento torna-se a base da empresa inovadora. (CASTELLS, 1999, c p. 180-181).

Nonaka (2000) compartilha a visão de Castells (1999) em relação ao fato de que os novos conhecimentos têm sua origem nas pessoas. O adequado aproveitamento de insights e know-how individual pode beneficiar a organização. O autor lembra o caráter de serendipidade inerente ao processo inovativo, termo criado por Horace Walpole em 1754 que caracteriza a tendência ou faculdade de fazer descobertas desejáveis, por acaso. Nonaka (2000) afirma que a criação de novos conhecimentos envolve tanto ideais quanto idéias, realçando o caráter cognitivo do processo de inovação no qual a tarefa dos empregados de linha de frente é a de saber “o que é” e o papel da alta administração consistem em saber “o que deve ser”.

Entre esses dois mundos, o da alta administração e aquele que engloba os empregados de linha de frente, surge a figura importante da administração “middle-up”down”, termo adotado por Nonaka e Takeuchi (1997) para identificar o papel relevante de profissionais da média gerência e evidenciar o estilo gerencial mais propício à criação do conhecimento organizacional.

Para tanto, a estrutura organizacional deve ser flexível para suportar as ações da média gerência que terá que liderar sob condições ora burocráticas ora focando força-tarefas, sendo o desafio gerencial não tornar essas duas condições excludentes. Os autores identificam como

inadequados os estilos gerenciais “top-down”, no qual a alta administração define a estratégia e demanda que os níveis inferiores a implementem (tratando apenas do conhecimento explícito), e o “bottom-up”, no qual o conhecimento é administrado com autonomia nos níveis inferiores (tratando apenas do conhecimento tácito). Ambos os estilos são inadequados para a empresa criadora de conhecimento pois a característica principal desta empresa é que ela gerencia de forma sistemática o processo de criação do conhecimento e promove a interação dinâmica do conhecimento tácito e explícito.

### **2.1.3 Aprendizagem organizacional**

Segundo Foray e Lundvall (1996), o mercado de trabalho sofreu mudanças desde os anos 80. Os autores sugerem que tal fato ocorreu devido a três aspectos: a competição intensificada pela globalização, mudança tecnológica provocada pelo avanço ágil de novas tecnologias e mudança no comportamento das organizações em busca de sustentabilidade. Lundvall e Borrás (1997) afirmam que o desempenho econômico está relacionado à habilidade de aprendizado dos indivíduos. O aprendizado é necessário tanto para se adaptar rapidamente às condições técnicas e de mercado, quanto para conseguir inovação de processos e produtos

A Economia do Aprendizado, expressão utilizada pelos autores por entender que a capacidade de aprender e se adaptar a novas condições é o que determina o desempenho de indivíduos, organizações, regiões e países, requer dos indivíduos uma adaptação rápida à mudanças. Nesse sentido, aprendizado e mudança caminham par e passo. O aprendizado é um recurso relevante e necessário ao processo de inovação e a mudança implica em aprendizado para todos os indivíduos afetados pelas mudanças.

Para abordar a questão envolvendo aprendizagem organizacional, faz-se necessário buscar compreensão sobre o que seria uma organização.

As organizações atuais surgiram no século XIX na Europa e nos Estados Unidos. Compelidas pela revolução industrial, durante o período de expansão econômica, as organizações não apenas cresceram em número e diversidade de aplicações, mas transformaram as estruturas anteriores baseadas em relações de parentesco ou proximidade pessoal, em estruturas em que os arranjos contratuais entre indivíduos, independentemente de suas ligações pessoais anteriores, não tinham outro objetivo senão a busca de interesses específicos dos proprietários. Inicialmente, portanto, houve uma dissociação entre o trabalho intelectual e o manual como consequência desses arranjos

contratuais e seus objetivos. Desde então, as organizações têm papel relevante na constituição da sociedade moderna (SCOTT, 1998).

As organizações podem ser compreendidas hoje como uma coleção de “capacidades dinâmicas organizacionais”, que resultam em fonte da competitividade da organização. Essas capacidades dependem do conhecimento, das habilidades, da experiência e do trabalho em equipe, além das capacidades humanas organizadas para explorar o potencial dos processos tecnológicos (CHANDLER, 1998). A complexidade do ambiente e a necessidade de uma resposta mais rápida às demandas dos clientes, demandam o resgate do “pensar e do fazer”. A adoção da estratégia com a participação das pessoas torna-se condições fundamentais para a construção da competitividade organizacional. Nesse contexto, o conhecimento organizacional pode ser tanto considerado como recurso importante para as organizações (SILVA, 2002).

Nesse cenário, a gestão do conhecimento ganha destaque visto que assume o papel de recurso com a complexa tarefa de atribuir ênfase ao indivíduo e a seus relacionamentos e trocas mútuas no grupo e na organização, pontuando o conhecimento como ativo. Esse conhecimento é resultado de modelos mentais que são divulgados na organização por meio das interações ente os indivíduos e são transferidos para produtos e serviços da organização. A administração, segundo Drucker (2001a) se baseia em alguns princípios básicos: um deles é de que a administração considera os indivíduos e a necessidade de capacitá-los para funcionar em grupo, enfatizando suas forças e minimizando suas fraquezas. Para o autor, existe um elo significativo entre a administração e a gestão do conhecimento organizacional.

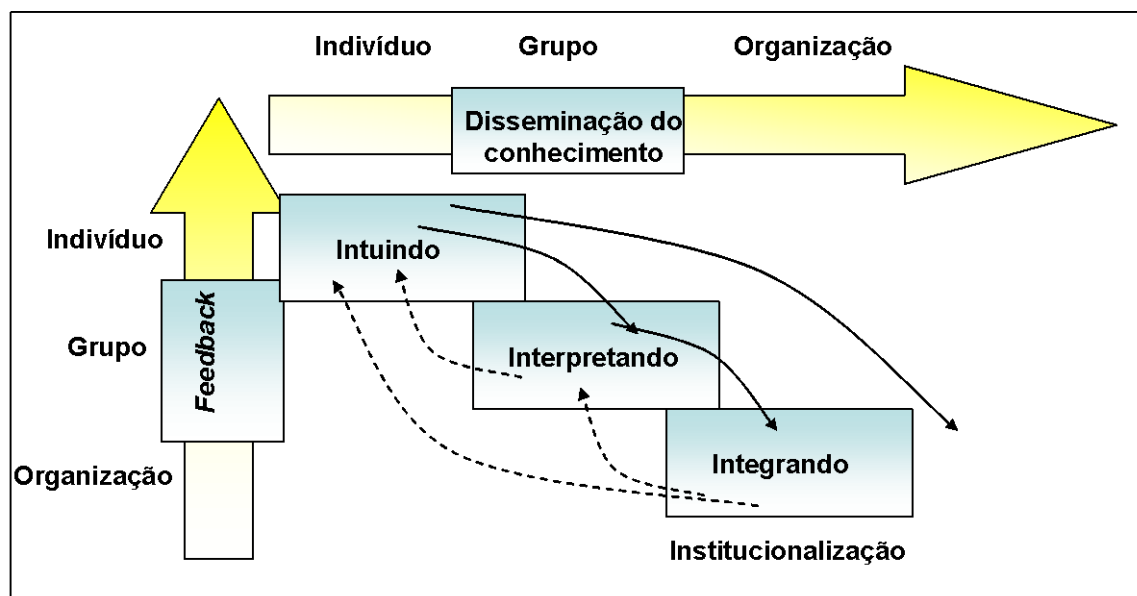
Ao consideramos a aprendizagem organizacional como uma lente com o conhecimento como ponto central de discussão, pode-se considerar que esta constitui um dos campos de estudo que analisa e discute sua apropriação do conhecimento pela organização.. Torna-se necessário entender a empresa em termos de processos de aprendizagem e não apenas estruturas organizacionais com processos burocráticos. (PRANGE, 2001). O autor comenta que as discussões acerca da ‘aprendizagem organizacional’ e ‘organizações de aprendizagem’ buscam aumentar a ‘intensidade do conhecimento’ e, portanto, ampliar as possibilidades de sucesso das organizações.

Alguns autores (Prange, 2001; Patriotta 2003) discutem o resultado prático da aprendizagem organizacional relacionados à absorção de novos conhecimentos por entenderem que os processos de geração de conhecimento têm negligenciado a vinculação desses processos com os resultados. Patriotta (2003) salienta que as teorias sobre a geração de conhecimento parecem privilegiar a criação do conhecimento ao invés da dinâmica da institucionalização. Para

o autor, a habilidade de uma organização em criar e difundir novos conhecimentos pode ser uma fonte de vantagem competitiva, mas, a capacidade de incorporar o conhecimento em mecanismos organizacionais estáveis como estruturas, rotinas, procedimentos, artefatos, implementos tecnológicos e mapas cognitivos, é uma pré-condição para o efetivo desempenho organizacional. Nesse sentido, o autor defende a maior ênfase na dinâmica da institucionalização do conhecimento, definindo o conceito como o processo pelo qual componentes significantes do conhecimento e ação humana são registrados e delegados em estruturas de significação estáveis.

O conceito institucionalização pode estar relacionado ao de interpretação se considerarmos que o desafio não se restringe ao processo de transferência de dados, informações ou conhecimentos mas sim garantir a aprendizagem organizacional (CROSSAN, LANE, WHITE; 1999). A dinâmica da aprendizagem organizacional deve promover novas idéias em nível organizacional bem como aproveitar o que já foi aprendido em nível individual e de grupo, afetando o comportamento e o pensamento dos indivíduos. Esse processo promove tensão entre os níveis pois requer esforço dos indivíduos, do grupo e da própria organização para a absorção do conhecimento baseado nos processos intuitivo e institucional.(figura 4).

Figura 4 – Aprendizagem Organizacional como processo dinâmico



Fonte: Crossan, Lane, White; (1999, p.532)

Crossan, Lane, White (1999) apresentam modelo de aprendizagem organizacional que destaca a interação entre os níveis e busca explicar a aprendizagem organizacional a partir da aprendizagem individual. O aprendizado individual pode criar condições para o aprendizado coletivo.

#### 2.1.4 O valor das competências

Em sintonia com as novas expectativas corporativas em relação ao contexto de competências, Laval (2004) comenta que a própria instituição escolar redefiniu sua abordagem educativa ao longo dos últimos anos. Para o autor “a escola neo-liberal designa um certo modelo escolar que considera a educação como um bem essencialmente privado e cujo valor é, antes de tudo, econômico”.

Segundo Laval (2004), o valor dos saberes individuais mudaram de foco. As instituições escolares anteriormente tinham sua estrutura consolidada não só no valor profissional mas também no valor social, cultural e político do saber. Mais recentemente, essa estrutura tem suas bases na profissionalização do saber, no fato de preparar o indivíduo para o mercado, para as empresas. A formação do capital humano tem, na escola atual, relativa importância.

Laval (2004) complementa esse conceito de mudança da estrutura escolar com a informação de que a escola passou a assumir um papel utilitarista, atendendo mais ao espaço econômico do que o cultural pois o papel das competências ganhou destaque “na concepção, na produção e na venda de bens e serviços”. O saber passa a estar a serviço da eficácia do trabalho.

O conceito de competência, no âmbito organizacional, começou a ser discutido sob a perspectiva do indivíduo. A competência passou a ser um indicador organizacional antes ocupado pela inteligência. A competência pode ser observada no desempenho superior de um indivíduo ao realizar uma tarefa. (FLEURY; FLEURY, 2004). Para Laval (2004), a competência é “aquilo pelo qual o indivíduo é útil na organização produtiva”. Tem estreita conexão com a eficácia e flexibilidade exigida pela nova sociedade que impõe valor aos novos saberes, no conhecimento inseparável da ação. Segundo o autor, a ideia de competência substitui a noção de qualificação que no sistema anterior da sociedade, denominada pelo autor de sociedade salarial, os salários e benefícios estavam atrelados à qualificação do indivíduo. A qualificação, por sua vez, tinha sua relação com uma certificação, um diploma. A competência tem sua relação com a avaliação contínua por parte da organização e não necessariamente está embasado por um diploma formal.

Arruda (2000) comenta que a valorização das qualificações tácitas ressalta o “savoir-faire”, o saber-fazer, e o modelo de competência organizacional atual prioriza a atuação individual e o comprometimento total do indivíduo com as metas da organização. A autora comenta que na nova economia as descrições de cargo mais genéricas, ou seja, embasadas nas qualificações tácitas e não mais em conhecimentos sedimentados pela qualificação

profissional, potencializa a flexibilização funcional sedimentando o processo de integração por meio do intercâmbio do conhecimento tácito.

Observa-se uma mudança nas atividades dos profissionais com a maior sofisticação tecnológica. A automação de tarefas e rotinas em decorrência da tecnologia da informação permite ao profissional migrar do trabalho direto para o indireto. Arruda (2000) anota que com a redução do trabalho repetitivo e a não necessidade de manejo direto de ferramentas os trabalhadores ficam liberados para tarefas mais complexas ou para o monitoramento destas. Em paralelo à complexidade do conteúdo do trabalho o indivíduo torna-se responsável pela gestão e pela qualidade do processo, intensificando o trabalho indireto.

A perspectiva da competência em âmbito individual, baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes, compõem o arcabouço de recursos que o indivíduo detém. Nesse sentido, a abordagem organizacional adotada no Brasil nos anos 80, e início dos anos 90 é a de que a competência estaria em linha com as posições ocupadas pelos indivíduos nas organizações e, mais ainda, com o desempenho relevante dos profissionais. (DUTRA et al., 2007).

A competência organizacional, pela ótica de Le Boterf (2003), requer sinergia pois resulta da cooperação e sinergia entre os colaboradores, não equivalendo à soma das competências destes. A competência coletiva é uma competência em rede, que requer comunicação e cooperação entre os indivíduos. A organização deve administrar e combinar seus recursos e competências se valendo do artifício da aprendizagem organizacional. Sem ela, a perda de competências com a saída de profissionais da organização implicaria em perda de conhecimento e, conseqüente desvantagem competitiva. Le Boterf (2003) enfatiza que o aproveitamento das competências

[...] não depende somente do saber agir e do poder agir, ela é fortemente condicionada pelo querer agir”, está ligada à motivação, assim como depende também das condições nas quais o indivíduo se encontra em seu trabalho (LE BOTERF, 2003, p. 153).

#### **2.1.4.1 Competências: Aptidões Estratégicas**

As competências tornaram-se foco para as organizações que aprendem pois podem ser consideradas atributos essenciais na economia do saber: Leonard-Barton (1998) enfatiza que as organizações devem buscar consolidar suas “nascentes do saber” viabilizando ações que sustentem as fontes de inovação que, segundo sua opinião, são fontes de competitividade perene.

A autora faz analogia à nascente de água que “dá vida às suas margens e para além delas e quando é obstruída ou poluída”, inviabiliza a sua existência. Da mesma forma que o fluxo de água



que brotam dessas nascentes, o fluxo de conhecimentos adequados circulam internamente à organização, o que permite o fortalecimento de competências estratégicas que beneficiam a competitividade.

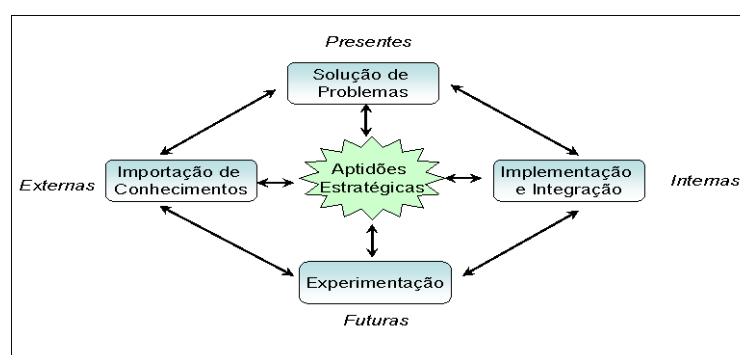
Nessa analogia, a autora se refere aos gerentes como os “guardas das nascentes do saber”, conferindo-lhes a responsabilidade por selecionar as fontes adequadas de saber, captar e canalizar os conhecimentos, redirecionando os fluxos e descontaminando as fontes.

Leonard-Barton (1998) comenta que a adaptabilidade da organização é um pré-requisito relevante para sua sobrevivência pois há que se cultivar as fontes de conhecimento de forma contínua. Nesse sentido sugere que

Os reservatórios de saber das organizações não são lagos estáticos, mas nascentes constantemente reabastecidas por correntes de novas idéias, constituindo uma fonte inesgotável de renovação empresarial. Por isso, o desenvolvimento de aptidões estratégicas está inextricavelmente ligado ao aprendizado; nas empresas de hoje, o conhecimento é tanto matéria-prima quanto bem acabado. Leonard-Barton (1998 p. 19)

Para Leonard-Barton (1998), a clareza de metas proporciona que todos os níveis da organização, alta administração, média gerência e trabalhadores de linha de frente, possam focar em atividades que agregam valor. Segundo a autora, são as atividades e não as metas que criam aptidões estratégicas nas organizações. As atividades são imbuídas de história de vida, qualificações pessoais e visões idiossincráticas individuais. As pessoas contribuem para a construção do saber na organização. Na figura 5 pode-se observar algumas atividades geradoras de conhecimento, na visão de Leonard-Barton (1998) que podem ser consideradas também difusoras do conhecimento:

Figura 5: Atividades Geradoras e difusoras de conhecimento



Fonte: Leonard-Barton (1998)

A autora explica a figura acima como uma engrenagem facilitadora da construção do saber. Segundo Leonard-barton (1998), a solução de problemas é responsabilidade de todos. A implementação de novas tecnologias e metodologias deve ser absorvida de forma rápida para permitir análise de melhorias contínuas pois mesmo novos equipamentos podem ser

melhorados ou podem ajudar os processos produtivos. A experimentação permite à organização inovar apoiada em sugestões coletivas: várias pessoas contribuem para desenvolver uma boa idéia. Por fim, muitas vezes faz-se necessário buscar know-how de outras organizações para fortalecer as aptidões estratégicas internas.

As aptidões estratégicas possuem dimensões que abrangem os atores e a própria organização. Sua composição inicia-se em sistemas físicos, passando pelos sistemas de gestão, abrangendo em seguida as qualificações e os conhecimentos individuais e coletivos, culminando com os valores da organização. (LEONARD-BARTON 1998)

### **2.1.5 Evolução do Trabalho nas últimas décadas**

Ao longo dos tempos observa-se o trabalho transformando a natureza e ao mesmo tempo transformando o próprio homem. A história nos apresenta o trabalho submetido à mudanças que tiveram início antes da Revolução Industrial, momento que o trabalho tinha cunho artesanal e havia troca de produtos produzidos e não do próprio trabalho. Surgiu então a noção de moeda: quem tinha gado poderia oferecer leite, carne, pele e quem plantava batata só poderia oferecer... batatas. No século XII iniciou-se a fase com a venda de mercadorias e a venda de trabalho, com o início do trabalho assalariado (SÃO PAULO, 2008).

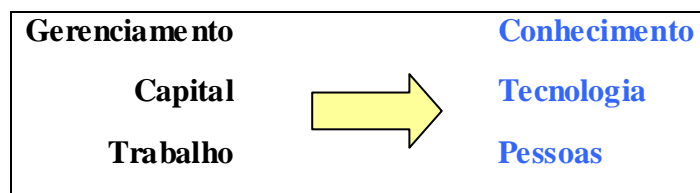
As oficinas artesanais eram compostas de familiares, menos mulheres, a quem cabia apenas a limpeza da oficina e o cuidado com a casa. Todos conheciam o trabalho do princípio ao fim, com o pai sendo o mestre, filho mais velho e mais novo como companheiro e aprendiz respectivamente. Cada um possuía o conhecimento a seu tempo mas alcançavam o conhecimento total. Porém, o trabalho sofre nova mudança, focando então o trabalho especializado, de fácil substituição. A divisão do trabalho e o trabalho especializado não mais permitiam ao trabalhador conhecer o todo (SÃO PAULO, 2008).

Uma das grandes mudanças surgiu com o carvão sendo utilizado em máquinas à vapor no século XVIII. Esse momento é conhecido como “Primeira Revolução Industrial”. Os trabalhadores do campo migraram para as grandes cidades em busca de trabalho nas indústrias. A “Segunda Revolução Industrial”, em 1860, é demarcada pela descoberta da eletricidade e do uso do petróleo e ainda pela transformação do ferro em aço. No início do século XX, Henry Ford consolida sua fábrica de automóveis vendendo produto com um marketing inovador: os veículos tinham sua imagem associada à felicidade (SÃO PAULO, 2008).

As mudanças mundiais observadas nas últimas décadas influenciaram as estratégias organizacionais. Alguns valores assumiram uma nova identidade na busca das melhores

práticas e da sustentabilidade. Albrecht (1994) sugere na figura 6 um processo de substituição de valores pelas organizações: o gerenciamento da produção e resultados cede lugar à liderança que ajuda na formação do conhecimento organizacional. A valorização do retorno sobre o capital de forma convencional busca respaldo nas novas tecnologias que passam a servir de apoio para a criação de valor e o próprio trabalho passa a necessitar dos atributos humanos como as qualificações interpessoais, conhecimento e iniciativa.

Figura 6: Valores em transição nas últimas décadas



Fonte: Albrecht (1994)

A migração de valores conceituais pelas organizações, segundo Albrecht (1994), são fruto do que ele denomina de “ondas de choque”. O autor compara uma série de acontecimentos que ajudaram a transformar o foco das organizações ao longo das últimas décadas com um tsunami. As ilhas havaianas atualmente possuem sistemas de alerta que apenas antecipam em algumas horas a informação da existência do evento mas pouco pode fazer para evitá-los. O autor ressalta alguns fatos relevantes como ondas de choque:

1. O “milagre japonês da qualidade”: o Japão empreendeu uma mudança na visão como fornecedor mundial de produtos baratos, após a Segunda Grande Guerra para implementar uma revolução virtual em suas atitudes, espírito e método de trabalho para passar a ser fornecedor em qualquer tipo de produtos. Tornaram-se padrão de comparação e não mais considerados como imitação

2. A revolução microeletrônica: o desenvolvimento do chip de computador” na década de 70 deu início ao avanço tecnológico tornando os produtos digitais mais familiares e viáveis.

3. O choque do preço do petróleo: a elevação repentina de preços na década de 70 provocou uma reestruturação em vários setores industriais. As organizações marcharam em uma busca de novas tecnologias a fim de conseguir maior eficiência energética.

4. O colapso do comunismo: a fase pós Segunda Grande Guerra pode ser considerada um fenômeno político e econômico relevante pois, com a abertura para novos mercados, as nações antes comunistas estavam ávidas por produtos ocidentais e as indústrias ocidentais tiveram que sofrer uma reestruturação denominada por Albrecht (1994) como transferência de ativos: os gigantes aeroespaciais como General Dynamics e Lockheed perderam seus contratos com o governo enquanto que o MacDonal’d’s se instalava em Moscou.

5. a alta das economias de serviço: empresas de saúde, fast-food, lazer e entretenimento cresceram com rapidez. As indústrias perceberam a necessidade de revisar sua força de trabalho e seus processos de produção utilizando tecnologia sofisticada e trabalhadores mais capacitados.

6. a onda da idade: países altamente industrializados, como os Estados Unidos registram declínio na taxa de natalidade durante a Segunda Grande Guerra

Essas “ondas de choque” pontuadas por Albrecht (1994) requereram a formação de “surfistas”, líderes que pudessem absorver a necessidade de mudança e implementar ações que pudessem explorar oportunidades e fortalecer a posição da organização em seu ambiente de negócio.

Tapscott (1997) sinalizava uma mudança no perfil da relação interna na organização. Para o autor, a organização hierárquica tradicional, com várias camadas de gerência, burocracia e fluxo de informação vertical que poderia ser simbolizada por uma pirâmide, daria lugar a estrutura de equipe interligada em rede.

“O foco desloca-se do indivíduo que se reportava ao gerente para equipes que funcionam como unidades de serviço de servidores e clientes. As equipes são, ao mesmo tempo, clientes e servidores de outras equipes internas e externas à organização. Como clientes, elas recebem “entregas” e outras informações das equipes de suprimentos e suporte e acrescentam-lhes valor para servir as outras equipes. Esse produto com valor agregado é consumido por outros clientes” (TAPSCOTT, 1997, p.89)

#### **2.1.5.1 Trabalho no Setor Têxtil**

A partir dos anos 50 a 70, percebe-se estímulo às exportações e investimentos em modernização de maquinário e ampliação do setor têxtil. Porém, na década de 80, o parque fabril volta passar por um processo de estagnação e perde competitividade. Na década de 90, com a abertura do mercado interno à concorrência internacional e com a política macro econômica, o setor têxtil volta a buscar alternativas para se posicionar de forma positiva perante a novidade da globalização. (RELATÓRIO, 2001).

A concorrência acirrada em meados da década de 70 forçou as empresas têxteis buscar soluções de custo menor. Nesse sentido, observa-se o deslocamento de algumas fábricas para regiões do país ou outros países onde o custo do trabalho são inferiores. Observa-se que as empresas passam a incorporar ao seu parque fabril, maquinários e equipamentos com componentes de base microeletrônica. Tais mudanças forçam a resposta de fornecedores para se ajustarem às exigências de mercado que se orientam em função da moda, ágil e dinâmica. (LUPATINI, 2007)

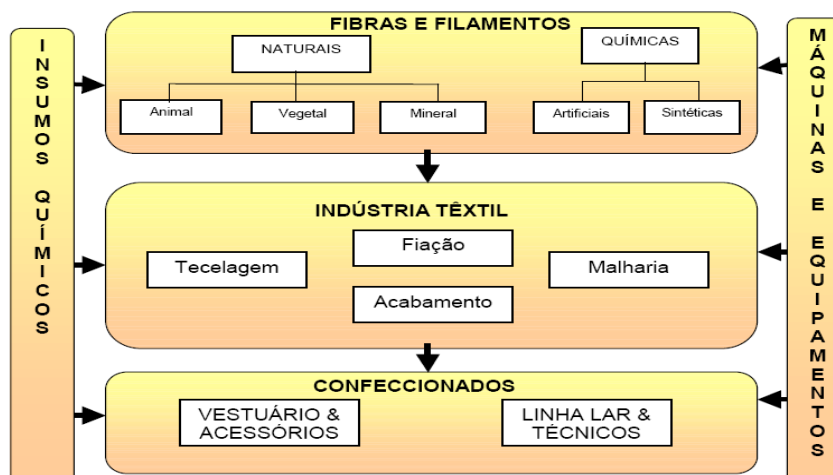
Hoje o Brasil é um dos principais produtores da indústria têxtil sendo o segundo maior produtor mundial de tecidos em malha e o sexto maior produtor de fios e filamentos. (LUPATINI, 2007)

O setor têxtil nacional é composto por uma diversidade de fabricantes com segmentos que vão desde fiação e torção ao de tecelagem. A proibição das importações durante um longo tempo protegeu as indústrias nacionais mas também contribuiu para o atraso tecnológico do setor. Naquele momento, apenas as empresas de exportação se mantiveram atualizadas tecnologicamente (GORINI; MARTINS, 2008).

Com a abertura da economia no final da década de 90, um forte impacto foi percebido pelas empresas face às importações de produtos de outros países a custos menores, cujo parque fabril esteve em processo de hibernação nos anos que antecederam a abertura. Fez-se necessário, como parte da estratégia de recuperação da competitividade do setor, alavancar novas formas de sobreviver à nova situação. Nesse sentido, diversas empresas do setor se aproveitaram de incentivos no Nordeste e Sul de Minas e da parceria com aqueles governos na qualificação do trabalhador (GORINI; MARTINS, 2008).

A cadeia têxtil está dividida em 5 segmentos distintos e lineares mas que não necessariamente estão interligados. Possuem necessidades tecnológicas próprias e individuais com diferentes estruturas de mão de obra. A figura 7 apresenta os cinco segmentos e sua correlação. As empresas de fibras e filamentos estão sob o comando de um pequeno número de grandes empresas de forma oligopolista. Na medida em que se vai caminhando na cadeia, observa-se a ampliação do número de empresas pequenas e médias com uma intensificação de mão de obra, numa estrutura mais próxima da concorrencial. (SILVA, 2002; ROSANDISKI 2002).

Figura 7: Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil Brasileira



Fonte: Silva, 2002

A figura 7 identifica em seu centro a indústria têxtil, contexto desse trabalho, cuja empresa pesquisada se insere na cadeia têxtil como indústria de fiação e torção.

### **2.1.5.2 Trabalho na área de Vendas**

A evolução tecnológica das últimas décadas pode ser visualizada em diversas áreas da empresa proporcionando mudanças na força de trabalho. A automatização é observada em áreas onde antes o homem exercia papel fundamental na execução e controle da produção. Porém, observa-se que a atividade diária da equipe de vendas manteve-se protegida dessas mudanças em termos estruturais.

Rachham e Vincentis (1998) trazem essa questão à tona quando aborda as mudanças observadas em diversas áreas das organizações ao longo das últimas décadas e observa que a arte de vender permanece como antes: “vender é vender”. O objetivo do autor é evidenciar o paradoxo entre as mudanças organizacionais ocorridas em virtude da evolução tecnológica e o nível de transformação das atividades comerciais, notadamente aquelas diretamente relacionadas a vendas.

Cobra (1994) relembra as origens da atividade comercial na Grécia antiga que revelam a venda como atividade de troca. Porém, a profissão de vendedor tal qual ela se apresenta na atualidade teve início na Revolução Industrial, mais notadamente na Inglaterra entre os séculos XVIII e XIX. Com a intensificação da produção, observa-se o surgimento de excedentes de consumo o que confirma o papel necessário do vendedor que tinha a missão de oferecer o excedente que não era consumido localmente. Desta forma, o comércio ganha amplitude entre cidades e fora delas com crescente mercado atingindo regiões geograficamente distantes.

A literatura envolvendo o tema Vendas apresenta o papel do vendedor com mudanças relevantes nas últimas décadas. Observa-se que a tendência no aumento de educação formal e informação dos consumidores alinhada ao aumento da concorrência com ofertas que vão desde a ampliação dos canais de comunicação à agilidade proporcionada pela tecnologia levaram os gestores da área de vendas a redesenhar suas atividades de campo (INGRAM, LAFORGE, LEIGH, 2002).

Entre as definições acerca do termo Vendas, mais especificamente a venda pessoal, destaca-se a de Cobra (1994) como uma das mais alinhadas com a prática atual. O autor entende que

“Venda pessoal envolve uma comunicação do tipo face a face para a prospecção de negócios, para o desenvolvimento de relação com os clientes, para a descoberta das necessidades dos clientes e a busca de produtos adequados à satisfação dessas

necessidades. Compreende ainda a comunicação de benefícios , através da informação, da recordação e/ou da persuasão” (COBRA, 1994, p.40)

A definição do autor retrata a essência do papel do vendedor da atualidade cuja atividade diária de visita a clientes torna-se essencial no mundo competitivo. Cobra (1994) evidencia habilidades essenciais do vendedor para obtenção da venda, como por exemplo, a persuasão.

Venda pessoal é considerada uma ferramenta de comunicação que deve ser utilizada para clientes de alto valor, em busca de estabelecer um relacionamento próximo e fiel. O papel da equipe de vendas é desenvolver e fortalecer esses relacionamentos com o intuito de torná-los chave para a organização. Por relacionamento pode-se entender como a orientação técnica e serviços, que possibilita vínculos entre as empresas, e adequado relacionamento social. A expressão vendas consultivas tem sido utilizada para expressar essa orientação (FUTRELL, 2003)

O processo de vendas, segundo Dubinsky e Hansen (1980), é composto por etapas que culminam na venda realizada. Os autores consolidaram as atividades dos vendedores em sete passos que são reconhecidos como formadores do processo de vendas.

1. Prospecção: diferentes técnicas são utilizadas para identificar potenciais clientes
2. Pré-abordagem: coleta de informações prévias sobre o cliente para munir o vendedor durante a visita. É utilizada para qualificar o cliente e desenvolver a abordagem comercial adequada.
3. Abordagem: Representa os minutos iniciais do primeiro contato que deve surtir impressão positiva de forma a despertar a atenção do cliente.
4. Apresentação de vendas: principal etapa do processo na qual o vendedor divulga seu produto e condições
5. Lidar com objeções e superar resistências: Habilidade essencial do vendedor para convencer o cliente sobre a qualidade e benefícios do seu produto
6. Fechamento: É a fase de sucesso da visita e dos esforços do vendedor que convence o cliente a efetuar um pedido.
7. Atendimento pós-venda: Etapa relevante para a manutenção do interesse do cliente para compras futuras. Inclui acompanhamento posterior à venda, possíveis treinamentos e orientações.
8. Prospecção: diferentes técnicas são utilizadas para identificar potenciais clientes

9. Pré-abordagem: coleta de informações prévias sobre o cliente para munir o vendedor durante a visita. É utilizada para qualificar o cliente e desenvolver a abordagem comercial adequada.
10. Abordagem: Representa os minutos iniciais do primeiro contato que deve surtir impressão positiva de forma a despertar a atenção do cliente.
11. Apresentação de vendas: principal etapa do processo na qual o vendedor divulga seu produto e condições
12. Lidar com objeções e superar resistências: Habilidade essencial do vendedor para convencer o cliente sobre a qualidade e benefícios do seu produto
13. Fechamento: É a fase de sucesso da visita e dos esforços do vendedor que convence o cliente a efetuar um pedido.
14. Atendimento pós-venda: Etapa relevante para a manutenção do interesse do cliente para compras futuras. Inclui acompanhamento posterior à venda, possíveis treinamentos e orientações.

Para o desenvolvimento adequado de cada uma das etapas acima, várias técnicas são utilizadas. Weitz, Castleberry, Tanner (2004) comentam que a prospecção de clientes, por exemplo, sugere clientes visitados com frequência, satisfeitos, oriundo de uma rede de relacionamentos além de promoções para gerar oportunidades. Os autores lembram que diversas informações acerca do cliente devem ser obtidas previamente ao contato físico e formal com o cliente.

Futrell (2003) ressalta a importância de o vendedor ter a habilidade de relacionar os atributos dos produtos e seus benefícios às expectativas dos clientes. Nesse sentido, a venda pessoal ganha maior relevância quando comparada a outras formas de atender aos clientes.

A empresa pesquisada estrutura o trabalho de campo da equipe de vendas de forma remota. Os profissionais de campo possuem a delimitação de sua zona e segmento de atuação. Esses dois parâmetros são considerados para treinamento, remuneração e desempenho. A empresa possui um nível gerencial intermediário por região do Brasil, que visa canalizar as necessidades da equipe e encaminhar as dificuldades bem como monitorar o desempenho regional.

O intercâmbio de informações entre os pares, profissionais de campo, é reduzida pela questão geográfica. Algumas oportunidades são oferecidas pela empresa com o intuito de aproximação, interação e troca de experiências.

A equipe de Vendas da empresa pesquisada é sub-dividida em segmentos e seus profissionais são, da mesma forma, alocados a um segmento específico. Existem alguns



profissionais que, devido a questões geográficas, atendem a um ou mais segmentos oferecidos pela empresa. A comunicação entre os profissionais e a alta administração da empresa é feita de forma triangular, por meio do gerente regional que filtra, orienta e monitora o desempenho da equipe em campo. É importante ressaltar que o grupo de profissionais de campo é formado por vendedores e representantes, os primeiros funcionários e os últimos contratados.

Os profissionais de campo trabalham remotamente visitando clientes dentro de sua zona de atuação. As visitas periódicas são promovidas para coleta de pedidos e manutenção da fidelidade junto à clientela. A tomada de pedidos é feita pelos vendedores e transmitida à empresa via web. Alguns profissionais possuem o equipamento PDA que viabiliza a transmissão de pedidos de forma imediata enquanto outros utilizam a transmissão dos pedidos via web, ou por facilidade ou por não se adaptarem à utilização do PDA. Outro motivo para os vendedores que atuam no segmento de consumo é a significativa quantidade de itens que, via de regra, estes não podem ser completamente disponibilizados via PDA.

Como a estrutura de atendimento comercial na empresa é remota, as distâncias geográficas são significativas, e o contato dos vendedores com a unidade fabril é remoto. O pedido é automaticamente conduzido internamente pela área de manufatura em parceria com a de logística. O acompanhamento do pedido é feito via sistema ou com o auxílio do teleatendimento.

Os profissionais de campo que atuam no segmento de indústria não coletam pedidos. Suas visitas aos clientes industriais têm foco na manutenção da fidelidade. Para tanto, faz-se necessário manter-se próximo ao cliente para conhecer possíveis dificuldades na produção de seus artigos que poderão ser sanadas com ajuda de especialistas, conhecidos internamente como costura-técnicos.

Por outro lado, os profissionais do segmento de consumo utilizam-se das visitas para a coleta de pedidos junto ao consumidor, via de regra, pequenos armazéns, lojinhas de miudezas, confecções pequenas. Nestes casos, a quantidade de itens solicitados é pequena e a variedade de produtos é volumosa. O atendimento é feito, inclusive, em locais de difícil acesso e o meio de transporte desses profissionais são o automóvel, avião, ônibus, trem e até barco que atingem as regiões ribeirinhas.

## **2.2 TIPOS DE CONHECIMENTO**

A literatura acadêmica tem discutido as várias formas de entendimento acerca do conhecimento e alguns mecanismos para sua absorção e transferência (NONAKA E

TAKEUCHI 1997), (SVEIBY 2000), (CHOO 1995). A seguir, são apresentados tipos de conhecimento identificados na literatura.

### **2.2.1 Explícito/Codificado**

Entre as principais abordagens reconhecidas na literatura como referência teórica, uma classificação considera que existem basicamente dois tipos de conhecimento: explícito (ou codificado) e tácito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito é facilmente transmissível por meio da linguagem formal, codificada e sistemática e constitui a ponta do iceberg. Pode ser armazenado, por exemplo, em documentos, manuais, bancos de dados ou em outras mídias (HANSEN, NOHRIA, TURNEY, 1999). Caracterizam-se pelo conhecimento baseado em regras, procedimentos operacionais padronizados e um adequado registro de dados. Choo (1995) comenta que as empresas se beneficiam de certo nível de controle e eficiência operacional.

Hansen, Nohria e Tiersen (1999) apresentam a categoria de conhecimento explícito observado na informação oferecida de forma codificada como suporte à estratégia organizacional. Os autores comentam que o conhecimento codificado é aquele que se utiliza da estratégia “pessoa → documentos”: nesse caso, o conhecimento é extraído do profissional que detêm o know-how, é documentado e reutilizado por vários outros profissionais com finalidades diversas. A documentação assume forma de guias, dados de benchmark e análise de mercado que são registradas em repositório eletrônico para reuso. O acesso às informações é facilitado pela codificação prévia das informações e seu reuso acontece de maneira rápida, segura e de fonte confiável.

### **2.2.2 Tácito**

O conhecimento tácito é aquele naturalmente fornecido pelas pessoas e não é formal nem é encontrado na forma escrita (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2000; MORESI, 2000). Choo (2003) define o conhecimento tácito como

...conhecimento pessoal, que é difícil de formalizar ou comunicar a outros. É constituído de know-how subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. Choo (2003-pg 37)

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam a diferença do conhecimento tácito como sendo de caráter pessoal, subjetivo, baseia-se na experiência pessoal dos indivíduos e não assume forma escrita por ser de difícil formulação. Encontra-se abaixo da linha da água, constituindo-se da base do iceberg, fazendo parte os insights e a intuição individual. Sugerem a existência de duas dimensões para o conhecimento tácito: a técnica, definida pelas competências

informais do indivíduo usadas para realização de determinada tarefa, e a cognitiva, que consiste em crenças, ideais, valores e modelos mentais embutidos nos indivíduos.

O conhecimento tácito é composto por duas dimensões: a técnica é simbolizada pelo “know-how”, a expertise, de difícil definição devido a sua característica individual e informal. Nonaka e Takeuchi (1997) lembram o exemplo de um artesão habilidoso que, via de regra, tem dificuldade em articular a técnica que envolve seu trabalho. A segunda dimensão, segundo a visão desses autores, é a cognitiva composta por modelos mentais, esquemas, crenças e percepções arraigadas no indivíduo. Nessa dimensão o indivíduo projeta o seu entendimento acerca da realidade (“o que é”) e sua visão do futuro (“o que deve ser”). Nonaka (2006) apresenta uma visão sucinta das diferenças entre os dois tipos de conhecimento (figura 8). A transição de um tipo para outro altera a característica do conhecimento, que passa a ter novo formato quando é submetido ao processo de conversão, conforme mostra a figura 8.

Sveiby (2000) entende que o conhecimento tácito se manifesta pela ação, no próprio contato com os clientes ou ainda nas atividades rotineiras que são cenários para a ocorrência deste conhecimento. O autor comenta a peculiaridade inerente ao conhecimento tácito que multiplica ao se dividir e compartilhar, visão comum a Davenport e Prusak (2006).

Figura 8: Tipos de Conhecimento e suas diferenças



Fonte: Nonaka (2006)

Dourado (2007) comenta que o conhecimento tácito possui valor agregado para a organização e pode ser considerado fator de inovação e competitividade. Um dos motivos, segundo a autora é que, ao contrário do que acontece com o conhecimento explícito, atributos necessários às adaptações e inovações não estão tão facilmente disponíveis e dependem do

conhecimento tácito específico para cada segmento ou atividade. Muito do conhecimento organizacional, incluindo aqueles relativos a processos produtivos, e observado na experiência dos atores e nem sempre estão formalizados.

Polanyi (1966, pg.4) em seu livro “The Tacit Dimension” afirma “*devo considerar o conhecimento humano começando com o fato de que podemos saber mais do que podemos dizer*”. O autor comenta o fato de que saber que uma informação sobre algo é verdadeira significa dizer que sabemos mais do que conseguimos expressar em palavras pois, para tanto, deve haver julgamento da informação baseada em conhecimentos internalizados. É o que o autor denomina de aspectos do conhecimento tácito, definindo-os como de caráter funcional, fenomenal e semântico.

A mesma percepção de Polanyi (1966) acerca da dificuldade de exteriorizar o conhecimento tácito é compartilhada por White (2005) que comenta que as pessoas sabem mais do que aquilo que contam e contam mais do que escrevem e somente buscam saber quando precisam da informação. Com base nesse olhar sugerido pelo autor pode-se assumir que o conhecimento tácito é rico, mas pouco acessível em sua totalidade uma vez que a mente humana reserva uma gama ampla de informações, valores e crenças que não costumam ser totalmente difundidos e explorados.

O conhecimento tácito pressupõe informações interiorizadas nos atores. Polanyi (1966) utiliza o termo em inglês “*indwelling*” (residir, habitar, morar) para expressar a idéia de que o conhecimento tácito encontra-se interiorizado de tal forma nos indivíduos que, muitas vezes, eles mesmos desconhecem algumas informações guardadas em si mesmos. Para o autor, para que o processo de interiorização se concretize, há necessidade de identificação dos indivíduos com os ensinamentos ou informações adquiridas de forma a permitir que estes utilizem essas informações de caráter proximal, praticando-as. Segundo o autor, o conhecimento está na habilidade do ser humano em utilizar as informações interiorizadas..

Choo (2006) complementa com a informação de que o conhecimento tácito não pode ser decomposto em elementos ou partículas e é resultado da experiência total do indivíduo. Uma das formas lembradas pelo autor para transmissão desse tipo de conhecimento é o ensinamento por meio de exemplos, metáforas ou analogias. A própria prática é o mecanismo mais adequado para demonstração do conhecimento que se encontra arraigado nos indivíduos e pode ser copiado por meio da observação.

Polanyi (1966) afirma que não é possível transformar o conhecimento tácito pois a simples tentativa de conversão do que é conhecido para o que pode ser apreendido por um

indivíduo reduz a essência do conhecimento ao ponto de vista do receptor. Em sua visão faz-se necessário encontrar novas formas de comunicação e conexão com as pessoas ao invés de se procurar a conversão do conhecimento tácito. Tsoukas (2001) concorda com a concepção de Polanyi (1966) e oferece o seguinte comentário:

Não podemos operacionalizar o conhecimento tácito, mas podemos encontrar novas maneiras de falar, novas formas de interagir e novas maneiras de distinguir e conectar. O conhecimento tácito não pode ser “capturado”, “traduzido” ou “convertido”, somente exibido e manifestado no que fazemos. O novo conhecimento chega agora não quando o tácito se torna explícito, mas quando nosso desempenho de habilidade é pontuado com novas maneiras através da interação social. (TSOUKAS 2001:1)

Tsoukas (2001) e Dourado (2007) compartilham desse olhar com relação ao conhecimento tácito quando comentam que a busca pela Externalização formal do conhecimento tácito pode destruir a concepção original do que se busca compreender. Polanyi (1966) sugere que a tentativa de conversão de conhecimento tácito para explícito não garante a total conversão. O autor exemplifica a questão apresentando a operacionalização de uma máquina por um operador que segue o manual de instruções. O conhecimento deste indivíduo é diferente e significativamente menor do que a do engenheiro que projetou e viabilizou a construção do equipamento pois este não conhece apenas a sua funcionalidade mas sim cada parte do seu todo, que não pode ser transcrito para o manual de operações.

Bouthillier e Shearer (2002) reforçam esse ponto de vista quando comentam que o conhecimento humano não pode ser traduzido em palavras, pois o próprio indivíduo não tem total consciência de seu conhecimento pois este reside na mente humana. Após análise das opiniões de Polanyi (1966), Tsoukas (2001), Dourado (2007) e Bouthillier e Shearer (2002) acerca da impossibilidade de conversão do conhecimento tácito em explícito, decidiu-se neste trabalho considerar a possibilidade desta conversão com base nos autores Nonaka e Takeuchi (1997). Esses autores promovem proposições acerca da conversão do conhecimento organizacional com abrangência e profundidade em seus estudos.

### **2.3 TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

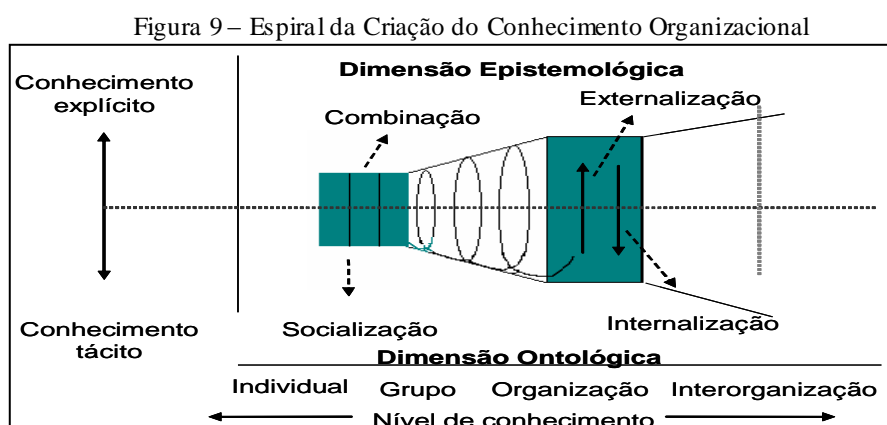
Dentre as várias proposições acerca do desafio de aproveitar o conhecimento humano, o capital intelectual organizacional, culminando com a prática da Gestão do Conhecimento, uma das mais reconhecidas na literatura como referência teórica é a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, de Nonaka e Takeuchi (1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) observaram que as novas teorias da administração surgidas na década de 80 foram relevantes para elevar o conhecimento a um patamar de destaque para a sociedade bem como para as organizações mas que eram poucos os estudos que versavam

sobre a criação do conhecimento. A preocupação dos estudos iniciais com a aquisição, acúmulo e utilização do conhecimento existente nas organizações não compreendia o entendimento acerca da criação propriamente dita. Constatado esse fato, Nonaka e Takeuchi (1997) criam a teoria de Criação do Conhecimento Organizacional, introduzindo um modelo que fundamenta e permeia a maioria dos estudos e construções teóricas ou aplicadas no âmbito da Gestão do Conhecimento.

Em seu livro “A Criação do Conhecimento na Empresa”, Nonaka e Takeuchi (1997) buscam discutir como as empresas que aprendem viabilizam a dinâmica da inovação. Os autores apresentam a teoria da criação do conhecimento organizacional baseada em duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. A perspectiva epistemológica na visão dos autores, tem como “pedra fundamental a distinção entre conhecimento tácito e explícito”, o conhecimento interiorizado e o codificado, cuja base é a diferenciação proposta por Polanyi (1966).

A interação entre esses dois tipos de conhecimento deve ser alcançada por meio de símbolos, analogias e metáforas, criando conhecimento organizacional. Em nível ontológico, a abordagem dos autores se preocupa com o caminho percorrido pelo conhecimento individual que se expande pela organização formando uma espiral do conhecimento (Figura 9), uma espécie de “rede de conhecimentos da organização”. Por meio de um processo dinâmico de interação entre os indivíduos, o conhecimento é criado, extrapolando as “fronteiras interorganizacionais” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.65).



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

A teoria de Criação do Conhecimento é fruto da observação de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) acerca das diferentes práticas organizacionais entre o Japão e o restante do ocidente: os ocidentais tendem a valorizar o conhecimento explícito, ao contrário dos japoneses que tendem a enfatizar o conhecimento tácito em suas práticas organizacionais. Os autores promovem o conceito de que “o conhecimento humano é criado e expandido através

*da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. Chamamos essa interação de conversão do conhecimento*”. A conversão, segundo os autores é um processo social entre os indivíduos e não limitada ao próprio indivíduo. A criação do conhecimento se dá à medida que esses dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, interagem.

Essa interação é valorizada pelas organizações japonesas conferindo-lhes superioridade e maior oportunidade de sucesso comparada às visões tradicionais da gestão ocidental. Nonaka (1997) mostra como é relevante esse aspecto para a empresa criadora de conhecimento e afirma:

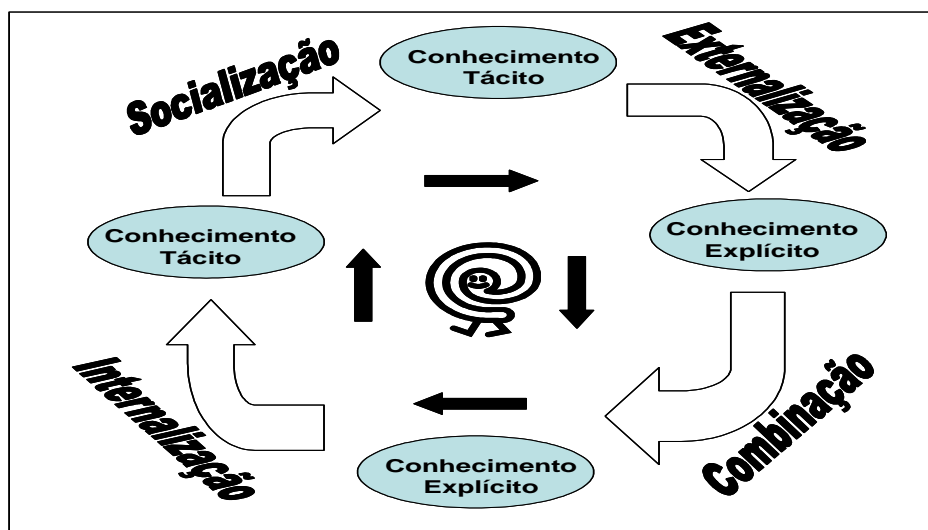
O pivô da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação de novos conhecimentos não é simplesmente uma questão de “processar” informações objetivas. Ao contrário, ela depende do aproveitamento dos ‘insights’ silenciosos e em geral altamente subjetivos, das intuições e dos ‘palpites’ dos funcionários individualmente, e de tornar tais ‘insights’ disponíveis para tese e uso pela empresa como um todo. (NONAKA, 1997 p. 27-28)

Em sua proposta de aproveitamento da expertise dos mundos oriental e ocidental, Nonaka e Takeuchi (1997) buscam valorizar e aproveitar o que há de melhor nesses mundos propondo que as organizações busquem a união do conhecimento tácito (ocidental) ao benefício proposto pela utilização de tecnologias da informação (ocidental).

### **2.3.1 Processo de Conversão do Conhecimento – Modelo SECI– Nonaka e Takeuchi**

Nonaka e Takeuchi (1997) estudaram o fluxo dos conhecimentos explícito e tácito e propõem formas de interação desses conhecimentos de maneira a se obter aproveitamento de ambos na organização. A conversão do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa. Proporciona espaço para a criação do conhecimento organizacional. Além da geração do conhecimento, a conversão abre espaço para a aprendizagem organizacional, viabilizando a troca de informações, conhecimentos e experiências entre os colaboradores da empresa. Para proporcionar a conversão do conhecimento, os autores apresentam quatro formas que compõem esta transformação do conhecimento denominada de Técnica SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Segundo eles, a interação social é fator determinante na criação e expansão do desenvolvimento humano nas organizações. A figura 10 exemplifica de maneira simples a base de conversão do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

Figura 10: Técnica SECI – Conversão de Conhecimento Tácito em Explícito



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

O diagrama da figura 10 apresenta o fluxo do conhecimento tácito e explícito envolvendo o ambiente organizacional e os indivíduos integrantes das organizações. Os processos para criação do conhecimento são apresentados em quatro etapas (Nonaka e Takeuchi, 1997):

- 1) **Socialização**: (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito): criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas, através do compartilhamento de experiências. Em geral, ocorre através de conversas, observações, imitações e práticas;
- 2) **Externalização**: (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito): se refere à criação de um novo conceito. O conhecimento tácito pode, a princípio, ser transformado em explícito, através do uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- 3) **Combinação**: (conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito): a Combinação acontece quando se sistematiza conceitos em um sistema de conhecimento. Normalmente, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos explícitos por meio de documentos, reuniões, telefonemas e redes de comunicação computadorizadas (groupware, e-mails, intranets). A educação e o treinamento formal são considerados dentro deste modo de conversão;
- 4) **Internalização**: (conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito): está relacionada ao “aprender fazendo”. Trata-se da Internalização por parte dos indivíduos,



de modelos mentais e Know-how técnico compartilhado. Ocorre através da verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem o processo de gestão do conhecimento como resultado da própria prática, na qual erros e acertos devem ser considerados positivos. Para os autores, a organização é uma entidade viva que se reorganiza de forma constante. O ciclo composto pelos quatro estágios citados compreende o mecanismo necessário para a renovação do conhecimento e da vida organizacional. O primeiro estágio denominado “Socialização” permite que o conhecimento tácito entre colaboradores possa ser fomentado para ser convertido em explícito no estágio seguinte, denominado de “Externalização”.

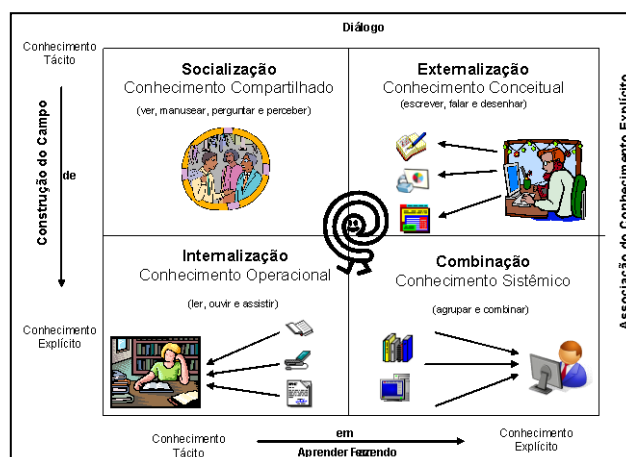
Dentre os quatro modos de conversão, a Externalização, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é a “chave para a criação do conhecimento” pois cria novos conceitos a partir do conhecimento tácito. No terceiro estágio, a “Combinação” permite que o conhecimento recém convertido em explícito possa ser difundido na organização. O último estágio, “Internalização” promove a absorção do novo conhecimento pelos colaboradores, de forma a torná-lo tácito novamente. O ciclo, então, se encerra.

A interação entre os conhecimentos tácito e explícito deve ser estimulada de forma contínua e dinâmica para que o potencial criativo da organização possa ser aproveitado em sua totalidade. Nonaka e Takeuchi (1997) observam que cada ciclo configura uma forma específica de conversão e a organização deve procurar estimular que as quatro etapas sejam adotadas, sem que seja dada preferência a um deles.

A interatividade deve ser promovida pela organização que deverá se preocupar em propiciar espaço para a diversidade cultural, o crescimento do comportamento de seus colaboradores, incentivo à aprendizagem, implementação de sistemas de informações adequados, mudança de paradigmas em relação ao capital humano e adequada gestão administrativa, financeira e de clientes.

A figura 11 apresenta o processo de conversão do conhecimento organizacional proposto pelo modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997):

Figura 11: Conteúdo do Conhecimento criado pelas quatro etapas de Conversão do Conhecimento



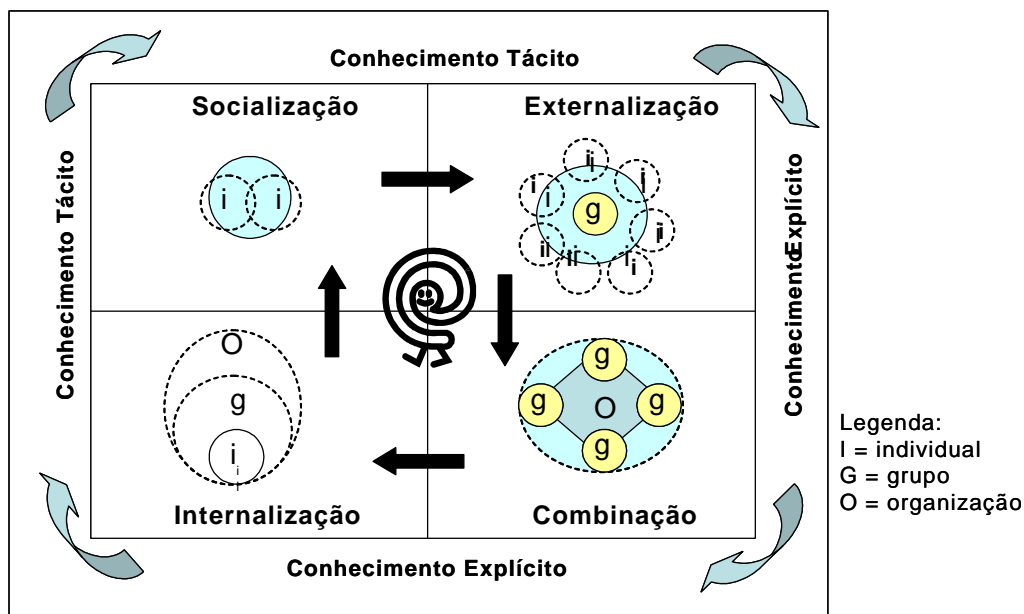
Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1997, pg 67 e 69)

As etapas propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) e exemplificadas na figura 11 compõem a figura de espiral da criação do conhecimento (figura 9 na página nº 30) por se tratar de um processo contínuo de integração dos conhecimentos tácitos e explícitos. Essa criação, segundo os autores, deve ser vista como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos. Os autores justificam o movimento espiral da seguinte forma:

Em primeiro lugar, o modo da Socialização normalmente começa desenvolvendo um ‘campo’ de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Segundo, o modo de Externalização é provocado pelo “diálogo ou reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Terceiro, o modo de Combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente provenientes de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o aprender fazendo provoca a Internalização. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 p.80)

O processo de conversão SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) considera o cenário de conhecimento organizacional composto por três elementos distintos cuja interação é benéfica para a organização: o indivíduo, o grupo e a própria organização. A fusão desses três elementos se dá à medida que a interação acontece. A figura 12 correlaciona cada ciclo de conversão à interação proposta entre os indivíduos, o grupo e a organização que culmina na criação do conhecimento por meio de debates e troca de experiências individuais e, em estágio posterior, por meio da disseminação do conhecimento na organização:

Figura 12: Processo de interação de indivíduos na Criação do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Rossatto (2003) relaciona cada processo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) a uma ação organizacional específica que deve anteceder aos próprios processos de conversão. São eles: o **compartilhar**, o **conceituar**, o **sistematizar** e o **operacionalizar**. A categoria “compartilhar” agrega ações facilitadoras relacionadas à Socialização do conhecimento, estimulando a troca de conhecimentos tácitos entre os indivíduos. A autora exemplifica sua visão lembrando o ato de experimentar, de demonstrar e o de imitar. Para a categoria “conceituar”, ações relacionadas à Externalização do conhecimento podem ser aquelas relacionadas a interação entre pessoas, trabalho em equipe e a representação explícita dos conhecimentos em documentos.

O conceito “sistematizar” está relacionado ao processo de agrupamento do conhecimento organizacional em um sistema de conhecimento, disponibilizando-o para os membros da organização. O conceito de operacionalização do conhecimento se baseia na oportunidade de intercâmbio dos conhecimentos entre os agentes, como o trabalho em equipe, e de interpretação dos conhecimentos explícitos transmitidos em documentos.

Para que o processo proposto pelo modelo SECI se desenvolva de forma adequada a organização deve proporcionar um contexto apropriado que contemple as cinco condições capacitantes identificadas por Nonaka e Takeuchi (1997):

1. **Intenção** - atua como um elemento regulador no processo de geração do conhecimento organizacional, na medida em que estabelece uma noção de destino, direção e descoberta.

Constitui a essência estratégica do processo, uma noção de propósito e é carregada de valor.

2. **Autonomia**- aspecto associado aos conceitos de auto-motivação, autogestão, auto-referência e auto-organização necessários ao desenvolvimento de um processo criativo,flexível e ágil. O conceito de autonomia bem se aplica às equipes auto-organizadas
3. **Flutuação e caos criativo** - A flutuação e o caos criativo se caracterizam pelo entendimento da organização como um sistema aberto, permitindo assim uma forte interação com o ambiente externo, explorando a redundância e ambigüidade dos sinais exteriores. O resultado desta postura provoca um colapso nas estruturas cognitivas, rotinas e hábitos gerando um processo de reflexão que propicia a reconstrução e reconfiguração destas, possibilitando a modificação dos modelos até então estabelecidos. Esta condição só contribui de forma estável se for institucionalizada a reflexão na ação, caso contrário haverá um colapso destrutivo.
4. **Redundância** - A redundância de informação em um primeiro momento parece se configurar contrária à criação do conhecimento mas a superposição intencional de informações organizacionais permite a identificação entre os atores de modelos mentais similares. A redundância aumenta o volume de informações que trafega na organização em linha com o aumento do custo da criação do conhecimento,a curto prazo pois reduz a eficiência operacional. Deve-se, portanto, estabelecer-se uma relação de compromisso entre a redundância e a eficiência no processamento de informações. Uma forma objetiva é a proposta pelos sistemas de informação que criam verdadeiros mapas para o conhecimento organizacional.
5. **Variedade de requisitos** - A variedade de requisitos pode ser obtida de diferentes formas, organizacionalmente e no desenvolvimento de recursos humanos. O importante é promover a interdisciplinaridade e multidisciplinaridade na resolução dos problemas implícitos ao desenrolar do processo

O modelo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) é composto por cinco fases:

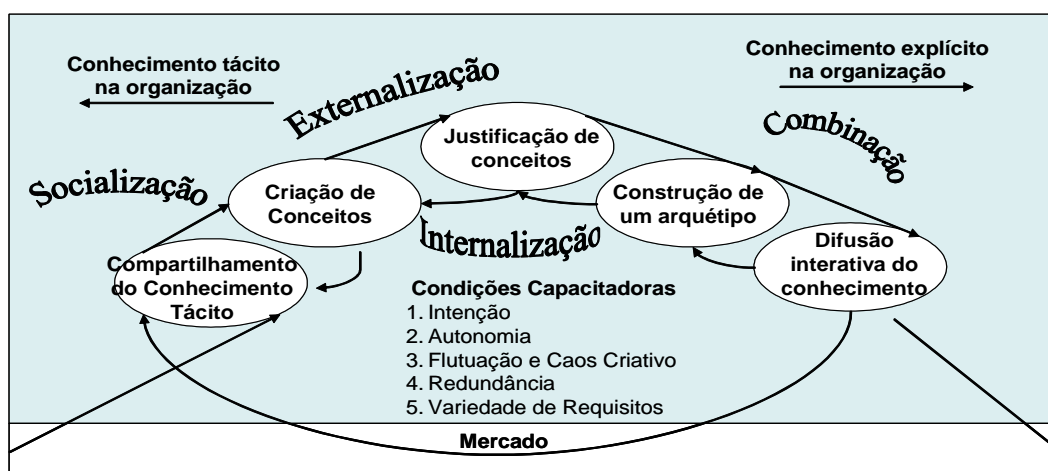
1. **Compartilhamento do conhecimento tácito:** considerada a primeira fase, leva em consideração que apesar do conhecimento residir nas pessoas, é construído na coletividade. Um momento sensível na construção do conhecimento é o compartilhamento do conhecimento tácito entre atores com diversidade de experiências, perspectivas e

motivações. Essa etapa corresponde à **Socialização** proposta nos quatro modos de conversão do conhecimento.

2. **Criação de Conceitos:** o conhecimento compartilhado deve ser **externalizado**. É verbalizado para posterior codificação para se tornar explícito. Emprega-se, nessa etapa, a linguagem figurativa, utilizando-se de metáforas e analogias.
3. **Justificação de conceitos:** etapa em que os membros da organização definem se os novos conceitos criados são relevantes para a organização e para a sociedade. Os critérios de justificação com a intenção organizacional, em linha com a visão ou estratégia da organização, devem ser consideradas como uma das funções essenciais da alta gerência em uma empresa criadora de conhecimento
4. **Construção de um arquétipo:** estágio em que os conceitos recém-criados, após sua Externalização e justificação, são transformados em algo mais tangível e concreto, como um arquétipo ou modelo. A construção desse arquétipo é o resultado da **Combinação** entre o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito já existente
5. **Difusão interativa do conhecimento:** a criação do conhecimento deve ser considerada como um processo interminável com atualização freqüente e divulgação contínua. O novo conhecimento deve ser disponibilizado para absorção dos membros da organização e **internalizado** por estes e deve incitar a criação de novos conhecimentos e garantir sustentabilidade à organização que não para de aprender

A figura 13 apresenta uma visão consolidada dos quatro modos de conversão do conhecimento, sua interatividade organizacional, bem como integra as condições capacitantes no contexto organizacional.

Figura 13: Modelo Teórico de Geração de Conhecimento Organizacional

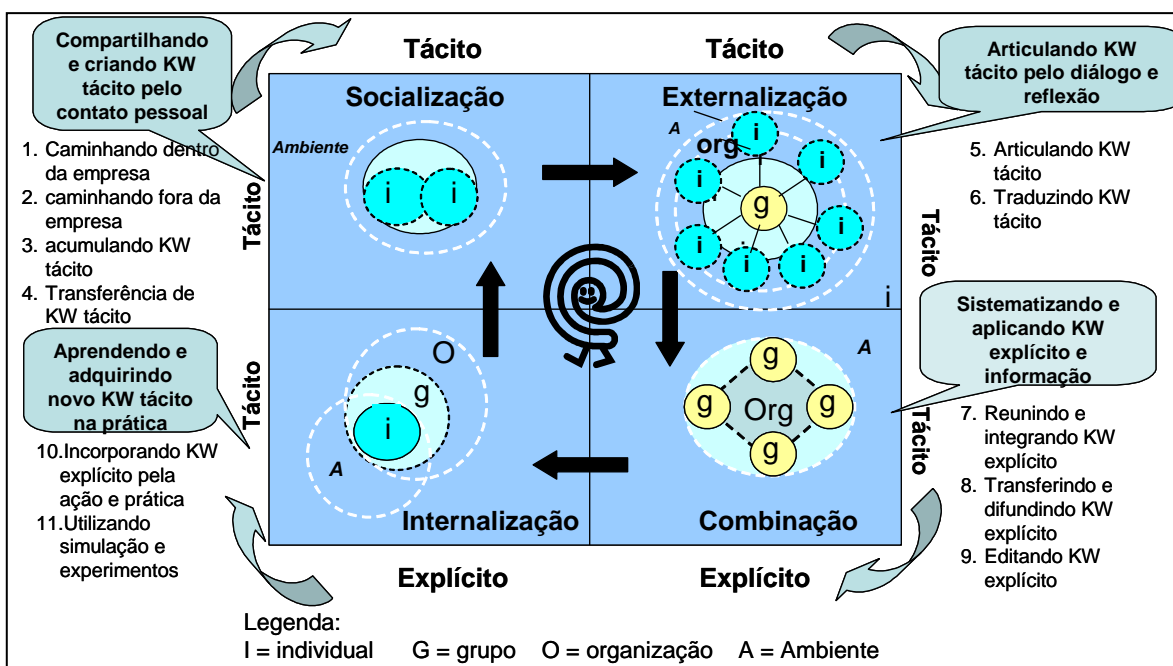


Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A harmonia entre as cinco condições elencadas por Nonaka e Takeuchi (1997) possibilita o desenvolvimento do processo criativo baseado em conhecimento (Figura 13).

O processo de conversão SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) propõe uma interatividade dinâmica entre os conhecimentos tácitos e explícitos de tal forma que o conhecimento individual é absorvido pelo grupo e pela organização nos estágios da Socialização, Externalização e Combinação, mas volta a tornar-se um conhecimento individual no último estágio, o da Internalização. Cada um dos estágios possui uma atividade capacitante para permitir que o conhecimento seja absorvido, registrado e compartilhado. A figura 14 amplifica a noção do caminho percorrido pelo conhecimento, desde sua forma tácita até a codificada.

Figura 14: Processo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização –



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

### 2.3.2 Contexto Capacitante

A Teoria da Criação do conhecimento proposta pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997) podem ter seu processo facilitado ao encontrar condições que viabilizem a realização dos quatro processos do ciclo SECI. Esse tópico apresentará algumas delas.

#### 2.3.2.1 O papel da média Gerência no ciclo SECI

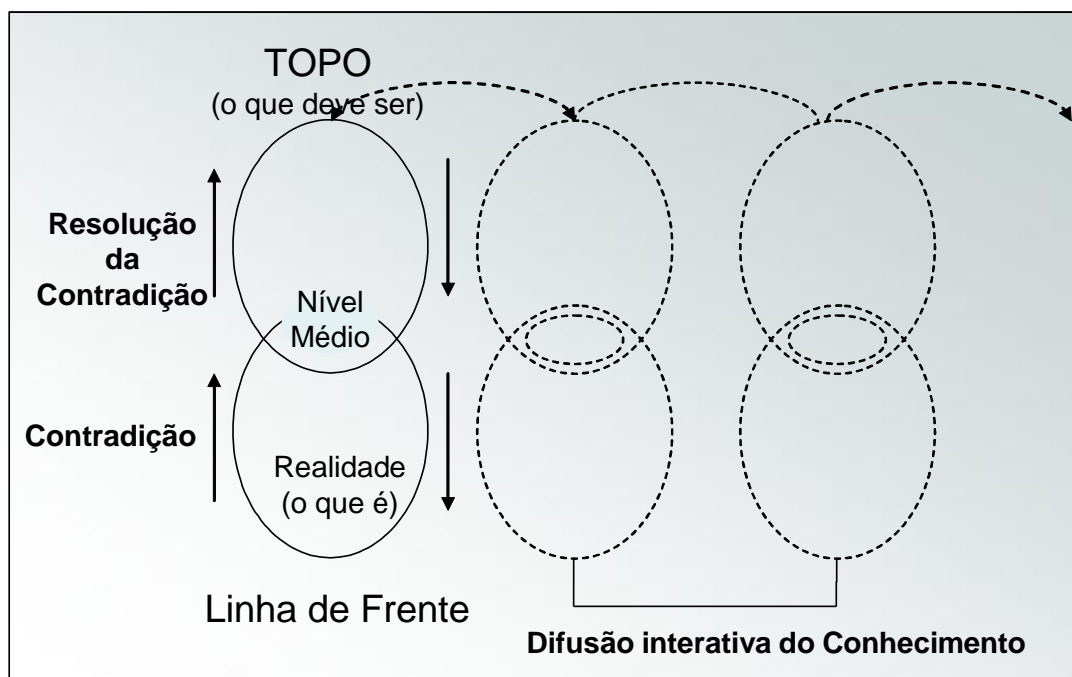
Para que a estratégia proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) seja observada e praticada, o papel do gestor é relevante na medida em que imprime uma marca na

administração que conduzirá a empresa pelos caminhos definidos pela alta administração, assegurando o sucesso. É nesse cenário que Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam a importância da gestão “middle-up-down” no qual a definição é a de um modelo de gestão que integra os três pilares da organização: a visão da alta administração, a condução assertiva pela média gerência e a execução de tarefas de forma adequada pelos funcionários de linha de frente. Nonaka (2000) pontua o seguinte:

Como líderes de equipes, os médios gerentes estão na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informação da companhia. Eles servem de ponte entre os ideais visionários do topo e a frequentemente caótica realidade de mercado daqueles que se encontram na linha de frente do negócio. Ao criar conceitos de negócio e de produto no nível médio da companhia, os médios gerentes funcionam como mediadores entre ‘aquilo que é’ e ‘aquilo que deveria ser’. Eles fazem a realidade segundo a visão da companhia (NONAKA, 2000, p.43).

O estilo gerencial entendido como adequado para a Gestão do Conhecimento é aquele que deve assumir a responsabilidade pela tradução do sonho visionário da alta administração para a realidade vivida pelos funcionários de linha de frente. Nonaka e Takeuchi (1997) simbolizam esse desafio na figura 15, apresentando a interação que se faz relevante para a organização entre os dois pólos, topo e funcionários de linha de frente, bem como delineiam a divulgação dinâmica do conhecimento organizacional que pode extrapolar as fronteiras da organização.

Figura 15: Estilo Gerencial Middle Up Down



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997 p. 147)

A importância do estilo gerencial se dá à medida que o processo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) conhecido como SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) requer que as quatro etapas sejam facilitadas pela organização, papel que a média gerência assume ao refazer a realidade traduzindo a visão da alta gerência em novos conhecimentos para a empresa ao conduzir os funcionários de linha de frente na execução de tarefas que contemplam a expectativa da alta gerência (Figura 15). Estes funcionários têm expertise relevante para a empresa mas podem não ter a habilidade de identificar a existência de novos conhecimentos nem ter a noção exata de que seu conhecimento tem maior valor para a organização, deixando-o latente ao invés de explícito, segundo a visão de Nonaka (2000):

Mas, embora esses funcionários estejam mergulhados em informações altamente específicas, em geral eles acham extremamente difícil transformar aquelas informações em conhecimento utilizável. De um lado, os sinais do mercado podem ser vagos e ambíguos. De outro, os funcionários podem ficar tão absorvidos em sua própria perspectiva estreita que perdem a perspectiva do contexto maior. E mais, mesmo que os funcionários ‘efetivamente’ desenvolvam idéias e ‘insights’ significativos, ainda assim pode ser difícil comunicar a importância daquela informação para os outros (NONAKA, 2000, p. 39).

Stillwell (2007) destaca que para que o ciclo SECI seja eficaz a organização deve alinhar o estilo de gerenciamento aos estágios do processo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). O autor comenta que liberdade, redundância e incerteza são ampliadas no estágio da Externalização e o estágio proposto pela Combinação pode ser exaustivo e estressante. Para minimizar essas dificuldades, o autor sugere que as pessoas envolvidas nas etapas do processo possam lidar de forma adequada com a diversidade e vulnerabilidade emocional para que possam em conjunto alcançar o consenso.

O papel da gerência nas organizações que aprendem deve passar por uma mudança de escopo pois esses profissionais não devem controlar a criação do conhecimento e sim atuar em prol de sua promoção. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) comentam que a capacitação para o conhecimento pode ser considerada como o “conjunto geral de atividades organizadas que afeta de maneira positiva a criação do conhecimento”. Em linha com essa visão, os autores indicam cinco atitudes capacitantes de conhecimento que são análogos à proposta de Nonaka e Takeuchi (1997):

1. **Provocar a visão do conhecimento:** essa visão deve conter o mapa mental do mundo em que vivem os membros da organização, além do mundo em que os membros da organização devem viver e, por último, deve definir quais conhecimentos os membros da organização devem buscar e criar;



2. **Gerenciar os diálogos informais:** nas organizações, os diálogos informais geralmente apresentam dois objetivos básicos – confirmar a existência e conteúdo do conhecimento ou criar novos conhecimentos. Os autores indicam quatro indicadores de bons diálogos: (i) estimular ativamente a participação, (ii) definir regras de etiqueta - evitando ambigüidades, intimidações e o exercício da autoridade, (iii) editar as conversas de maneira apropriada e (iv) fomentar a linguagem inovadora;
3. **Mobilizar os ativistas do conhecimento:** profissionais identificados pela perspectiva de participação em microcomunidades e adeptos de atividades de cooperação. As microcomunidades são os pequenos grupos dentro das organizações cujos membros compartilham conhecimentos, crenças, valores e até mesmo objetivos comuns.
4. **Criar o contexto adequado:** ou o “BA”, o lugar para a criação do conhecimento.
5. **Difundir o conhecimento local:** o principal objetivo é a difusão do conhecimento em toda a organização

#### 2.3.2.2 BA – Plataforma para a conversão do conhecimento

A criação do conhecimento tem sido identificada como sendo um fenômeno que ocorre em grupos. Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem formações de grupos auto organizados que surgem para resolver problemas.

Davenport e Prusak (1998) comentam sobre as comunidades de práticas que também têm caráter auto-organizante, com membros que comungam interesses e práticas de trabalho com o objetivo de trocar conhecimento. Esses grupos se beneficiam mutuamente pelo partilhar do conhecimento, compartilhando também critérios de confiança e esperam reciprocidade. Estrutura semelhante é introduzida por Nonaka e Takeuchi: “BA” é um espaço compartilhado, podendo ser físico, virtual ou mental, onde pode ocorrer a conversão do conhecimento. Nonaka e Konno (1998) traduzem a palavra BA como “lugar”.

Estrutura de interação similar é identificada por Dyer e Nobeoka (2000): *shukko*. Em seu estudo acerca do processo de gestão do conhecimento na Toyota, os autores identificaram vários grupos formados para solução de problemas, inclusive com troca de experts (*shukko*) e grupos voluntários de estudos. São grupos formados por parceiros interessados em solucionar pendências diversas. A empresa assume também o papel de intermediário quando a solução de um problema encontra-se sob o domínio de um competidor de seu fornecedor. O intercâmbio de informações e expertise beneficia tanto a empresa Toyota quanto seus fornecedores pois as necessidades de ambos são atendidas. Outros mecanismos criados pela empresa para viabilizar a transferência de informação pode ser considerada como uma

variável de comunidade de prática pois, neste caso, há incentivos e influência clara por parte da empresa mandante.

A Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) requer condições propícias para sua concretização. Algumas condições favoráveis já foram relacionadas anteriormente, no final do item 2.3.2.1, mas faz-se necessário discutir uma questão que ainda não foi abordada: o contexto (físico ou não) para a realização da conversão e retenção do conhecimento.

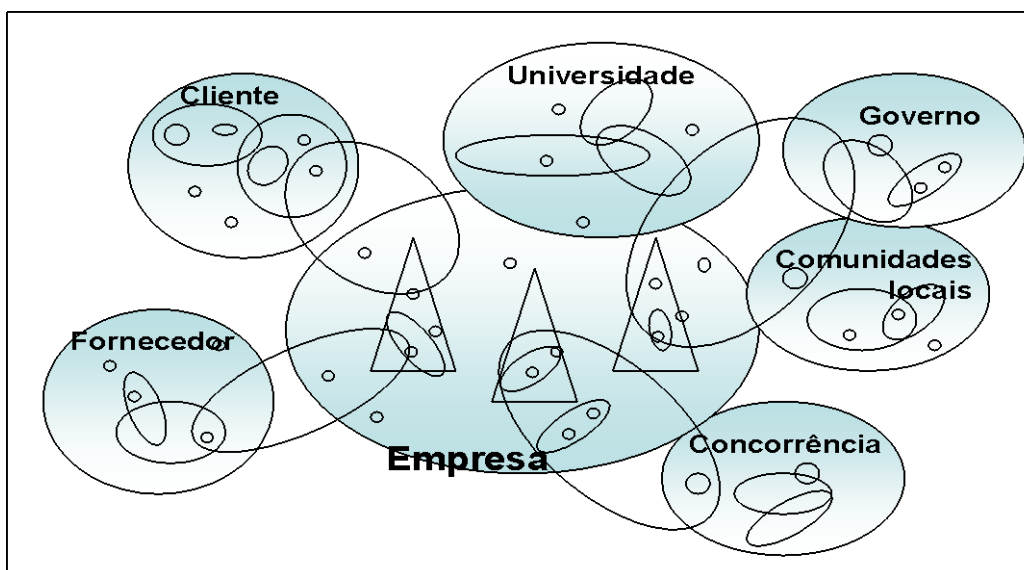
Para tanto, discutiremos o conceito de “BA” originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida e depois adaptado por Nonaka e Konno (1998) com o objetivo de elaborar seu modelo de contexto para a criação do conhecimento. O “BA” pode ser definido como sendo um espaço compartilhado para criar e cultivar relacionamentos e pode ser físico (escritório), virtual (e-mail, teleconferência), mental (experiências compartilhadas, idéias, ideais) ou qualquer Combinação deles.

O que diferencia o “BA” das interações humanas ordinárias é o conceito de criação do conhecimento. O “BA” provê uma plataforma para desenvolver o conhecimento individual e coletivo de forma a, em um primeiro momento, reduzir a exposição da organização a eventuais perdas de conhecimento e, portanto, vantagem competitiva. Os autores consideram o “BA” como um espaço compartilhado que serve como fundação para a criação do conhecimento e concentração das capacidades intelectuais individuais. O “BA” coleta os conhecimentos aplicados das áreas e integra-os, permitindo assim que estes conhecimentos permaneçam na organização (NONAKA E KONNO, 1998).

Nonaka e Konno (1998) conferem ao conceito do “BA” um padrão existencialista. A plataforma para a criação de conhecimento pode ser formada por indivíduos, grupos de trabalho, times de projetos, círculos informais, reuniões temporárias, grupos de e-mail, e contatos com os clientes. O valor gerado por esses conhecimentos é resultado de um “BA” compartilhado, que, não se limita ao espaço físico. O contexto do “BA” aceita também os espaços virtual e mental. Os autores afirmam que não há conhecimento fora do “Ba”, e sim, apenas informação. Na visão dos autores, o conhecimento no “BA” deve ser considerado intangível enquanto a informação que flui fora do “BA” é tangível.

O “BA” existe em níveis que, combinados, produzem um outro “BA” em dimensão superior. O “BA” dos indivíduos é o time em que atuam. A organização é o “BA” dos times assim como o mercado é o “BA” para as organizações (figura 16). Para participação em um “BA”, é necessário envolvimento através de uma perspectiva que transcenda o plano individual. (NONAKA E KONO, 1998)

Figura 16: Organização como uma configuração do BA



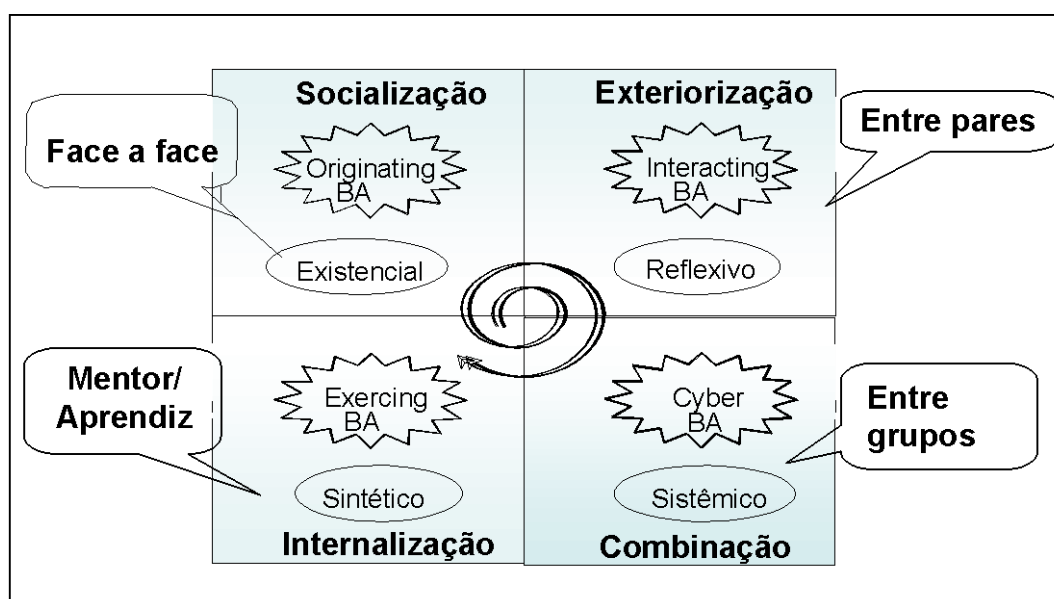
Fonte: Nonaka e TOYAMA (2003, p. 8)

A figura 16 mostra a exploração desse aspecto como condição necessária para que se possa obter a criatividade através da racionalidade e intuição individual sobre aqueles aspectos que definem o todo e o fazem funcionar. A interação entre as instituições e entre as pessoas compõe a estrutura do BA. Os dois conhecimentos, tácito e explícito, convivem dentro dos indivíduos e dentro das organizações e, expressos em contextos diferentes, podem gerar conhecimento novo. (NONAKA e TOYAMA (2003)

Essa transformação do conhecimento em contextos diferentes forma a espiral do conhecimento que não tem fim e pode coexistir em diversas fases, de forma simultânea. Essas situações de interação são os BAs, cujas fronteiras não são definidas e pode conter uma ou mais pessoas, compondo todos os aspectos interno de uma organização Nonaka e Toyama (2003, p. 8)

Os quatro modos de conversão do conhecimento tácito em explícito correspondem a quatro características diferentes de “BA”, cujos processos de integração dos conhecimentos assessoram a conversão do conhecimento organizacional. A Figura 17 apresenta cada uma das combinações em que o “BA” suporta uma conversão particular.

Figura 17: As quatro características do “BA”



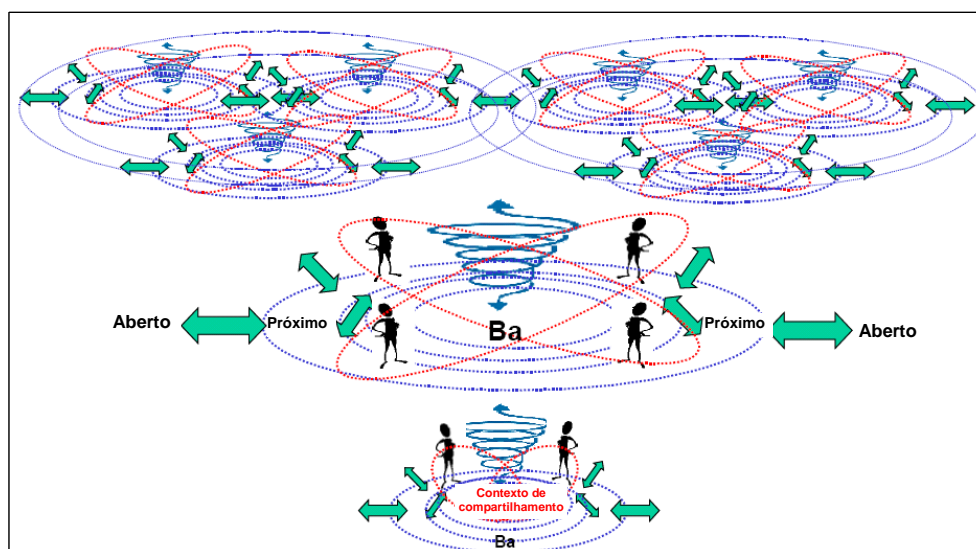
Fonte: NONAKA; KONNO (1998, p. 46.).

- 1 “BA” criador (originating): ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos, emoções, experiências e modelos mentais dos indivíduos. Quando o indivíduo sente simpatia por outro, promove quebra barreiras existentes. Segundo os autores, é o espaço adequado para o amor, carinho, confiança. É nesse “BA” que nasce o processo de compartilhamento e criação do conhecimento em virtude do contato pessoal, experiências trocadas face a face, condições necessárias para a conversão do conhecimento tácito. Corresponde à Socialização no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997)
- 2 “BA” interativo (interacting): ambiente no qual o conhecimento tácito se transforma em explícito. É o espaço no qual equipes multifuncionais com diversidade de indivíduos compartilham modelos mentais e know-how por meio do diálogo e os convertem em termos e conceitos explícitos. Ao mesmo tempo que indivíduos compartilham os modelos mentais de outros, refletem e analisam seus próprios modelos. Corresponde ao processo de Externalização do modelo SECI. A reflexão coletiva é institucionalizada na cultura da organização.
- 3 “BA” cibernético (cyber): é um local de interação virtual e representa o modo de conversão Combinação., as combinações dos novos conhecimentos explícitos com os já existentes geram e ampliam o conhecimento organizacional. A tecnologia da informação suporta o processo de interação nesse “BA” por meio de ferramentas em rede, banco de dados, groupwares, internet, etc.

- 4 “BA” da prática (exercising): É o ambiente no qual o conhecimento explícito é convertido em tácito fechando o processo de realimentação do ciclo. Representa o modo de conversão Internalização. O mecanismo utilizado nesse “BA” para o aprendizado é o de treinamentos específicos com mentores e outros colegas. O aprendizado é contínuo devido a participação ativa entre mentor e pupilo. O fato do conhecimento explícito ser aplicado em situações reais permite a Internalização por parte do pupilo que, por sua vez, cria novos modelos mentais

BA é um contexto específico definido no tempo, espaço e existe por meio de relacionamentos humanos que propicia a emergência do conhecimento. Tem característica subjetiva e depende da ação e interação humana (NONAKA, 2006). O espaço BA pode ser responsável por criar novo conhecimento pela conexão possível com outros grupos BA. A figura 18 mostra que os contextos individuais são compartilhados no BA e o contexto compartilhado extrapola os limites do BA no contexto individual por meio da interação entre os BAs diferentes.

Figura 18: BAs conectados



Fonte: NONAKA 2006

### 2.3.2.3 Indivíduo - Ator Principal no contexto da Gestão do Conhecimento

As organizações estão estruturadas em ambientes complexos e necessitam de agilidade e eficácia na solução aos problemas cotidianos. As organizações não podem criar conhecimento sem indivíduos. Portanto, indivíduos criativos devem ser valorizados pela organização e esta deve viabilizar a criação do conhecimento. Nesse contexto, as redes sociais

assumem um papel importante para a organização, funcionando como estruturas auto-organizantes capazes de lidar com problemas imprevistos (MACEDO 1999). Para a autora, o papel da rede humana nas organizações responde por grande parte da solução diária às dificuldades cotidianas.

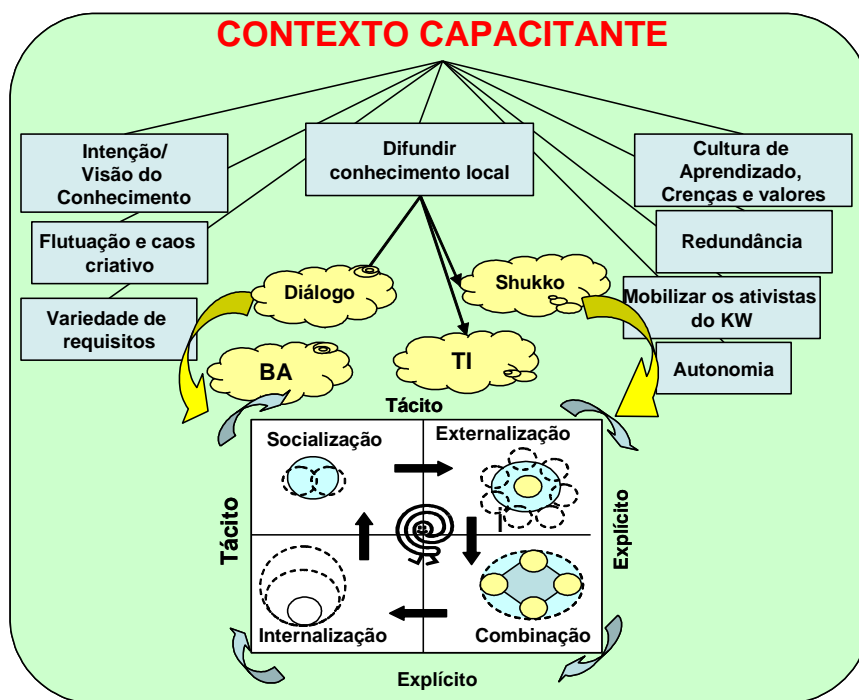
Allen (1984) indicou em seus estudos a existência dos *gatekeepers* tecnológicos – profissional que, devido à significativa exposição às fontes de informação externa à organização e pelo seu relacionamento externo, tanto profissional quanto pessoal, são de grande importância para a organização, pois têm capacidade de entendimento das informações obtidas e desempenham papel de consultores internos ajudando em discussões técnicas. A existência dos gatekeepers é considerada como um fenômeno comum nas organizações pois existem pessoas com habilidades natas ou por várias outras razões tendem a estar mais familiarizadas com fontes externas de informação.

Os atores da organização podem construir múltiplos contatos ampliando significativamente a rede de relacionamento o que beneficia as organizações nas quais eles estão inseridos. Referidos contatos podem ser internos à organização, mas, em sua grande maioria, são externos a esta, o que expande o número de contatos e, conseqüentemente de relações com benefício à organização e entre organizações. O conhecimento trafega, neste caso, entre organizações ou clusters (AHUJA, 2000).

A agilidade propiciada pelas ferramentas de TI possibilitou aos atores da organização alcançar eficiência (fazer melhor) em um tempo menor, tempo que pôde ser reinvestido na eficácia pessoal (fazer a coisa certa). (TAPSCOTT, 1997). O autor comenta que o trabalho do conhecimento passa a ter uma especificidade a mais: o da colaboração, com a informação percorrendo equipes conectadas a redes de alta capacidade.

Os conceitos abordados até o momento que configuram o contexto capacitante com condições que viabilizam a prática da Gestão do Conhecimento encontram-se consolidados na figura 19:

Figura 19: Resumo do Contexto Capacitante para Gestão do Conhecimento



Fonte: Autora (2008)

As condições necessárias e adequadas para a existência de boas práticas de Gestão do Conhecimento foram delineadas na figura 19 como resultado da análise da literatura relacionada a Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)

### 2.3.2.3.1 Fatores motivadores para a Gestão do conhecimento

A literatura tem ressaltado alguns aspectos que beneficiam a gestão do conhecimento e que podem ser utilizados pelas organizações que aprendem. Rocha (2007) elenca alguns deles em seu estudo:

1. Desenvolvimento pessoal e/ou profissional: pessoas auto-motivadas e que enfrentam desafios, buscam novos conhecimentos para atender expectativas de seu desenvolvimento pessoal e/ou profissional.
2. Pertencimento: cada vez mais as pessoas, na sociedade, fazem parte de redes com o intuito de pertencer a algum tipo de grupo
3. Reconhecimento profissional: o reconhecimento público do bom desempenho deve ser praticado como incentivo, aliado a técnicas que encorajem compartilhamento
4. Recompensa financeira: um bom instrumento de incentivo para evitar falta de estímulo

As condições capacitadoras propostas pelo modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), que vão da autonomia, passam pelo caos criativo, redundância e variedade de requisitos podem também ser consideradas como fundamentos motivadores para promover a GC.

Outras condições oportunizadas pela organização podem facilitar a implementação do processo de GC. Compilamos algumas delas:

1. Estrutura em hipertexto: mistura de estrutura burocrática e de força-tarefa. A primeira pode oferecer benefícios na exploração e acúmulo de novos conhecimentos preservados pro meio do processo de Internalização e Combinação e a segunda oferecerá benefícios pelo dinamismo e eficácia presentes em projetos de força-tarefa, complementando-se entre si. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)
2. Cultura de estímulo ao aprendizado: proposta deve ser assumida pela organização que deve disponibilizar tempo para a equipe e incentivar o aprendizado. Os colaboradores deverão analisar e refletir sobre suas atividades e oportunizar novas idéias sobre estas ou sobre produtos (GARVIN 2000).
3. Desafios: ampliar os desafios dos colaboradores com o intuito de os obrigarem a sair da zona de conforto e a buscarem atuar nos domínios intelectuais mais complexos. (QUINN, ANDERSON, FINDELSTEIN, 2000)
4. Intercâmbio de idéias sem fronteiras: proporcionar espaço para troca comunicação e informação e inter-relacionamento pessoal. Reuniões, projetos específicos em equipe com nível diverso de profissionais podem facilitar o fluxo de idéias (GARVIN, 2000).

Amabile (1999), estudiosa de temas relacionados à criatividade organizacional, ressalta a importância da criatividade individual nesse contexto e comenta que esse quesito depende de três elementos para prosperar: 1. Expertise (conhecimento técnico ou intelectual específico): que define o campo de exploração intelectual; 2. Habilidades de pensamento criativo; 3. Motivação: emoção dedicada ao tema, desafio ou problema. A autora traz para discussão dois tipos de fatores motivacionais para a criatividade: o de origem intrínseca que se observa no desejo de solucionar um problema difícil e o de origem extrínseca que vem atrelado à recompensa financeira. Na opinião da autora a motivação intrínseca promove a criatividade enquanto a extrínseca pode facilitar esse fenômeno.

Davenport e Prusak (1988) identificam propriedades na condição para o intercâmbio do conhecimento: há *reciprocidade* quando o profissional que detêm o conhecimento, denominado pelos autores como “vendedor do conhecimento”, atende às necessidades de quem necessita dele, há *reputação* envolvida quando o vendedor percebe o reconhecimento



pelo conhecimento adquirido e há *altruísmo* quando o vendedor é entusiasmado pelo próprio conhecimento que sente prazer em oferecê-lo.

#### **2.3.2.3.2 Aspectos restritivos ao compartilhamento**

O processo de compartilhamento do conhecimento pode enfrentar algumas barreiras que dificultam a formação de grupos de relacionamento. Alguns problemas de relacionamento entre os participantes podem ser, inclusive, proporcionados pela forma de liderança exercida no grupo.

Coesão é um aspecto importante para o sucesso desses grupos e se concretiza quando existe unidade de propósito e confiança mesmo dentre uma diversidade de perfis, configurando os elos fortes. Por outro lado, elos fracos se estabelecem quando não há propósito compartilhado e a troca de conhecimento não se dá de forma espontânea (AYRES 2007).

As dificuldades estão relacionadas a alguns aspectos individuais e sociais específicos que afetam o compartilhamento do conhecimento na rede, segundo Disterer (2003). No âmbito individual, os atores da rede enfrentam o desconforto relacionado à perda de poder vinculado ao compartilhamento do conhecimento individual, além do fato de necessitar justificar seu conhecimento de forma pública.

Os mais jovens experimentam a incerteza de saber se o conhecimento que possuem é ou não importante para os demais e, por último, mas não o de menor importância, a motivação para compartilhamento pode não ser suficiente para fomentar o desejo do intercâmbio. Não há garantias de retorno, pois a oferta de conhecimento pode não ser uma atitude generalizada.

Na esfera social, os aspectos que dificultam o intercâmbio do conhecimento são a incoerência de paradigmas, na qual a intenção pessoal entra em conflito com os paradigmas da organização, nível elevado de burocracia e pouca flexibilidade hierárquica e atitudes com o intuito de evitar conflitos, que impedem a iniciativa de propor novas idéias.

Um dos obstáculos a ser enfrentado pelas organizações é a síndrome do “conhecimento é poder”. Os indivíduos precisam ser sensibilizados para o fato de que o conhecimento isolado deixa de ser poder, perde seu valor. Essa relação acerca do poder proporcionado pelo conhecimento tem ação inibidora no processo de compartilhamento interno à organização.

O novo colaborador precisa assumir um processo contínuo de reciclagem, buscando competências múltiplas, convivendo com as diversidades raciais, regionais, geográficas. Nesse sentido, deverão entender que o conhecimento que se renova também envelhece e que

devem superar o mito de que o compartilhamento os enfraquece para que o benefício seja alcançado tanto pela empresa quanto pelo próprio colaborador. (CARMO, 2008).

Aspectos individuais podem interferir de forma negativa no processo de gestão do conhecimento. Rocha (2007) elenca alguns fatores encontrados na literatura:

- Ameaça a auto-imagem: como conhecimento adquirido está intimamente ligado à auto-imagem, há resistência a mudanças
- Percepção diferente acerca de processos e produtos – diferentes perspectivas podem gerar impasses e resistências e não motivar o comprometimento dos indivíduos
- Resistência ao novo, à mudança: resistência natural, própria do ser humano, que resiste deixar a zona de conforto para arriscar-se no novo
- Medo de falhar: culturas punitivas ao erro podem desfavorecer o aprendizado oriundo de falhas ocorridas no processo. Pessoas com medo de errar não arriscam novidades.

Fatores culturais e humanos podem fazer a notável diferença entre fracasso e sucesso. A questão chave é convencer o funcionário de que o compartilhamento é benéfico e que o saber individual pode não ter o valor que o indivíduo entenda que tenha. (CARVALHO, 2008)

## **2.4 PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Para atender às necessidades inerentes ao processo de implementação da Gestão do Conhecimento, algumas ferramentas utilizadas para registro e disseminação das informações foram desenvolvidas, outras adaptadas e outras ainda surgiram de forma natural. Para o adequado registro, manutenção e intercâmbio da informação as empresas buscaram apoio em recursos tecnológicos oferecidos pela tecnologia da informação. Podem-se elencar alguns deles, começando pelas nets: Internet, intranet, extranet propiciam integração inter e intra organizações, reduzindo a distância entre elas, além dos groupwares que facilitam a integração organizacional devido ao seu perfil colaborativo. A contribuição da TI vai além: os ERPs com seus sistemas integradores e os BIs com o apoio à tomada de decisões se juntam ao grupo de ferramentas utilizadas no processo de gestão do conhecimento, viabilizando a captura, o registro e a divulgação das informações.

Essa seção visa relacionar o que a literatura identifica como ferramentas e mecanismos utilizados para o processo de Gestão do Conhecimento.

### **2.4.1 Tecnologia da Informação**

*...o papel principal da tecnologia da informação na gestão do conhecimento consiste em ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. As*

*ferramentas de gestão do conhecimento pretendem auxiliar o processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando este conhecimento num suporte acessível por toda a organização. (BARONI et al, 2003, pág. 213)*

As tecnologias da informação e comunicação viabilizam o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição da informação. Esses três termos têm sido o centro das discussões sobre gestão organizacional, uma vez que são considerados os novos insumos econômicos que podem assegurar vantagem competitiva sustentável. (ALVARENGA NETO, 2005). O autor relata a emergência de um novo paradigma tecnocômico, baseado em inovação, informação e conhecimento, reflexo de uma nova doutrina econômica mundial instalada nos tempos do pós-industrialismo.

Houve uma explosão informacional a partir da década de 90, em nível mundial, e a quantidade de novas informações triplicaram em três anos chegando a 1992 com a produção de cinco exabytes (1 exabyte = 1 bilhão de gigabytes). (ALVARENGA NETO, 2005). Um novo mundo teve origem a partir do final do século passado, desde a década de 70 em paralelo a revolução da tecnologia da informação que criou condições necessárias para o que Castells (1999) chamou de informacionalismo. A capacidade tecnológica dos indivíduos e da sociedade imprime a velocidade para a geração de riqueza, o exercício do poder e a criação de códigos culturais e a tecnologia da informação torna-se condição básica nesse contexto, o informacionalismo de Castells (1999).

A evolução da tecnologia da informação oportunizou um capitalismo flexível e rejuvenescido, disponibilizando soluções tecnológicas para a formação de redes, comunicação à distância, armazenamento e processamento de informação, descentralização do poder decisório e uma individualização coordenada do trabalho. Nesse contexto, a produtividade é facilitada pela inovação e a competitividade está voltada para a globalização. (CASTELLS, 1999).

“O capitalismo atual, equipado pela tecnologia, depende da capacidade de conhecimentos e informação agirem sobre conhecimentos e informação em uma rede recorrente de intercâmbios conectados em âmbito global” (CASTELLS, 1999; p. 414).

O conhecimento e a informação são apontados como relevantes para a Economia Informacional. Castells (1999) destaca que esses conceitos são considerados peças-chave dos novos sistemas econômicos, o que transcende inclusive a importância econômica de outras eras. O autor elenca as principais características do paradigma da tecnologia da informação:

a) A informação é sua matéria-prima e a tecnologia age sobre a informação

- b) Os efeitos das novas tecnologias: uma vez que a informação é parte integral de toda a atividade humana, as atividades de cunho individual ou coletivo são moldadas pelo novo meio tecnológico, ainda que não seja possível dizer que são determinados por ele
- c) A relevância das redes que promovem interação e estruturação do não-estruturado, mantendo, porém, sua flexibilidade;
- d) A flexibilidade recém comentada é observada nos processos passíveis de reversão assim como o são as organizações que podem alterar sua estratégia. O termo “reconfigurar”, próprio da nova era, pode ser aplicado no caso de mudanças ou alteração de estratégia sem causar danos à organização.
- e) Tecnologias específicas convergem para sistemas integrados para atender às necessidades organizacionais e de mercado

Tapscott (1997) comenta que a TI atuou como fator facilitador para a economia baseada no conhecimento pois proporcionou espaço para que as idéias e informações dos consumidores passassem a fazer parte dos produtos. Nessa linha, a melhoria dos produtos consumidos foi possibilitada pela TI; como exemplo temos os códigos de barras que facilitam a identificação do produto, informações sobre validade, fabricação dos produtos que sinalizam ao consumidor o que deve ser consumido. Criou-se, com a ajuda da TI, uma memória de dados de produção com benefício direto aos consumidores.

A TI tem uma significativa conexão com o processo de Gestão do Conhecimento devido a suas características de suporte ao registro, armazenamento e distribuição da informação. Gonçalves (2006) comenta que existe uma relação “umbilical” e uma interdependência entre estes atributos (gestão e TI).

Observa-se ao longo da história que a implementação da TI alterou alguns paradigmas consolidados. Viabilizou a desconcentração espacial e geográfica por meio do gerenciamento em redes. Alinhou a base tecnológica da sociedade atual para a eletrônica, inclusive no ambiente produtivo, automatizando as tarefas repetitivas, viabilizando a produção flexível para atender a flutuação do mercado. O papel dos trabalhadores neste contexto é o de vigilância e controle. (CARMO, 2008).

As mudanças no perfil da sociedade e do trabalhador se fizeram presentes na forma de remuneração que passou a ter sua base na participação nos resultados, vinculada ao desempenho. As novas tecnologias buscam profissionais qualificados, provocando obsolescência das velhas habilidades ao mesmo tempo em que cria oportunidade para outras novas. Esse realinhamento profissional atingiu não somente os operários, mas também os colaboradores administrativos e gerência (CARMO, 2008).

A adoção da tecnologia da informação tem provocado mudanças significativas na forma em que o trabalho tem sido realizado. Os trabalhadores migraram de executores de processos manuais para trabalhadores do conhecimento e, nesse sentido, a TI suportou amplamente esta mudança e ofereceu agilidade e assertividade aos processos (DRUCKER 2000; CARNEIRO 2005). Mudanças também podem ser observadas na integração das funções e redução de custos na estrutura de pessoas e produtos além de influenciar na competitividade entre as organizações. A TI assume esse aspecto quando caminha em linha com a estratégia das organizações (CARNEIRO 2005).

A competitividade pode se beneficiar dos ativos de TI quando se concretiza a integração entre equipe com uma respeitável base tecnológica e uma parceria positiva entre a administração da TI e do negócio (LAURINDO 2001). Ademais o uso de TI possibilitou a padronização de sistemas que anteriormente eram construídos para fins específicos e muitas vezes tornavam-se incompatíveis, permitindo assim que o fluxo da informação fosse tranquilo entre os diversos sistemas apresentando um processo de informação “sem costuras” (ABREU, FRANCA, SINZATO 1999). Porém, o valor da TI depende unicamente do uso que a organização faz da informação e não propriamente da TI isoladamente. Nesse sentido, a alta administração assume papel importante na análise e diagnóstico das informações compiladas com a ajuda da TI, gerindo a informação de forma a beneficiar a organização e não se perder em meio a dados insólitos (COSTA e MAÇADA; 2006).

É importante ressaltar que uma característica da ampla difusão de inovação tecnológica é o fator imitação. A vantagem competitiva desaparece quando os concorrentes adotam tecnologias similares. Ciborra (2002) alerta para o fato de que sistemas podem ser desenvolvidos e copiados por várias empresas, o que deve gerar retorno econômico em níveis normais. A competição compele as organizações à padronização das soluções tecnológicas e quanto mais difícil e demorada se torna a imitação, maior chance da organização continuar a lucrar com a inovação.

Ciborra (2002) comenta que

..... para evitar imitação fácil, a missão de uma aplicação estratégica deve estar embasada em algo intangível e quase sombrio, composto de áreas da cultura organizacional. A investigação e divulgação de fontes únicas de prática, know-how e cultura em nível da empresa ou da indústria pode ser fonte de vantagem sustentável, se comparado à análise estrutural dos ativos internos e estrutura de mercado. (CIBORRA, 2002, pg 32)

O autor ressalta a importância do ativo intangível para que uma empresa mantenha vantagem em relação ao mercado. Pontua que a tecnologia é de fácil imitação e que as

organizações devem valorizar o seu diferencial competitivo, o seu know-how, advindo do expertise de seus colaboradores.

O avanço tecnológico implementado para o grupo objeto desse estudo será avaliado na medida em que a nova solução utilizada pela equipe poderá se constituir em estreitamento entre os elos da rede de profissionais, quer em relação aos pares, quer em relação à empresa, uma vez que o software implementado pode vir a ser a base de unificação de informações comerciais e estratégicas.

#### **2.4.2 Sistemas de Informação**

A adoção de sistemas de informação que vislumbrem melhorias em termos de performance pessoal e profissional tem sido discutida na literatura. Nesse estudo, o papel do SI recém adotado está relacionado ao fato deste ser uma solução de significativa importância para a organização, por facilitar o intercâmbio de informações explícitas. No caso da equipe pesquisada, o SI implementado é analisado pelo prisma de como este se oferece como apoio à disseminação de informações pelo grupo bem como de quais benefícios ou facilidades podem ser obtidas pela sua utilização.

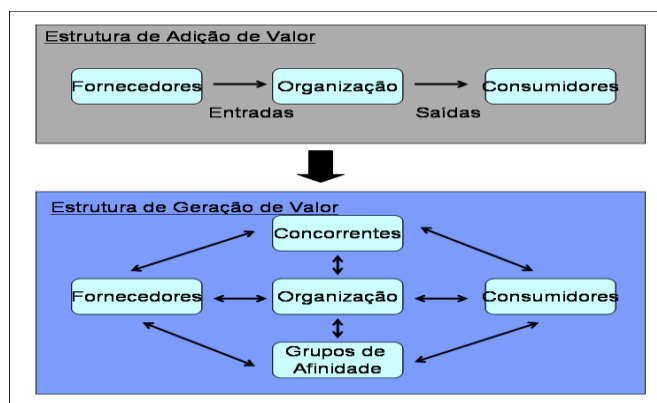
Os SI têm desenhos específicos para cada tarefa a que se propõem. Podem ser operacionais por atenderem à demanda das atividades organizacionais, podem ser de cunho gerencial quando suportam decisões da alta administração, assumem função estratégica quando são utilizados para delinear ou corrigir a estratégia da organização. O que há de comum em todos eles é a conexão interna inerente aos sistemas que assegura legitimidade e assertividade às informações pois todos os Sis possuem a mesma estrutura técnica: entrada, processamento e saída. A coleta de dados na organização é considerada o processo de entrada que passará pela fase de processamento ao transformar dados em informações com significado para a empresa. (LAUDON, LAUDON; 2001).

A TI obrigou a uma reformulação na cadeia de valor das empresas. As informações que eram mantidas dentro das organizações, com os sistemas de informação e ERPs, saem das empresas e chegam aos clientes. As trocas de informações, que eram físicas por meio de relatórios em papel, passam a ser virtuais. Como resultado, observam-se benefícios que vão além da agilidade, redução de custos ou informações pontuais a clientes; são mudanças sutis na natureza da comunicação humana e organizacional, no relacionamento entre as organizações e as pessoas. (TAPSCOTT, 1997)

A *cadeia de valor* assume o papel de *rede de valor*, conforme figura 20, devido à existência de novos relacionamentos. As estruturas anteriores que adicionam valor cedem

espaço para que a organização crie novas estruturas que gerem valor com o apoio da TI. (TAPSCOTT, 1997)

Figura 20: Fluxo Físico de Valor X Rede de Valor Digital



Fonte: Tapscott, 1997, pg 96, 97

Segundo Tapscott (1997), a figura 20 demonstra a evolução das estruturas organizacionais que se apropriam de forma benéfica da TI, migrando a estrutura tradicional da organização para uma estrutura dinâmica e abrangente.

“A provisão de valor não é algo encadeado linearmente, mas algo gerado por meio de uma rede aberta que está em constante mudança. É um modelo a encorajar a flexibilidade, a inovação, o espírito empreendedor e a receptividade. A infraestrutura digital é o alicerce para a criação de novos tipos de valor fundamentalmente novos e diferentes.” (TAPSCOTT, 1997)

Moresi (2000) comenta que uma das tarefas mais críticas dos sistemas de informação é disponibilizar informação correta às pessoas certas com oferecimento de oportunidade. Ao tomar uma decisão, a alta administração precisa se apoiar em informações condensadas e corretas. Os Sistemas de Informação assumem o papel de disponibilizar as informações necessárias em diferentes formatos, para atender a todos os níveis da organização.

A seguir são apresentadas ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação:

### 2.4.3 Ferramentas

- Business Intelligence

Uma ferramenta que se apresentou de significativa importância no processo de retenção do conhecimento de forma adequada são os sistemas de Business Intelligence (BI). Dotados de recursos que viabilizam a retenção, recuperação e posterior análise das informações, são desenhados para permitir a apropriação do conhecimento dos colaboradores da organização em benefício da própria organização. As empresas inteligentes precisam do

suporte da TI para prover a alta administração com informações assertivas e ágeis. Nesse campo, a Inteligência de Negócios (Business Intelligence-BI) surge como um conjunto de recursos tecnológicos que viabilizam a coleta e armazenamento de informações bem como sua análise (PETRINI, FREITAS E POSSEBON, 2006).

- E.R.P.

Os sistemas integradores têm sido adotados de forma ampla. Pradella e Silva (2005) tratam da questão dos Enterprise Resource Planning (ERP) como um recurso que tem beneficiado as organizações. Os autores delineiam a característica integradora do ERP que permite unificação da cadeia de processos de negócios das empresas como um todo, apoiado pela tecnologia da informação. Os sistemas diversos intercambiam informações que surgem desde a entrada da matéria prima, passando pela produção dos produtos, contabilização e gerenciamento dos custos envolvidos no processo e, por fim, despacho da mercadoria aos clientes de forma a cobrir todos os aspectos sistêmicos e informacionais.

O ERP pode ser considerado o mais recente paradigma tecnológico baseado na informação e tem sido objeto de relevantes investimentos por parte das organizações. A função integradora do ERP possibilita a interligação das informações de modo a apoiar o planejamento da alta administração, por meio da automação das atividades internas relacionadas a diversas áreas da organização como produção, estoques, recursos humanos, suporte a vendas, contabilidade de custos, finanças e relacionamento com clientes. (CRISÓSTOMO 2003).

- Internet

Como o próprio termo enseja, a rede formada por computadores interligados que trouxe para a humanidade a interação mundial foi uma das mais importantes implementações tecnológicas da atualidade pois têm revolucionado as práticas consolidadas para relacionamento, comércio, cultura, etc. A informação está disponível a todos e a todo o momento, de forma atualizada. O aspecto de Socialização da Internet deve ser considerado. Os negócios estão livres de fronteiras e limites tradicionais oferecendo vantagem potencializada para a competitividade global, pois oferecem um canal interativo que viabiliza comunicação, troca de dados entre e intra empresas e aquecem as vendas virtuais (O'BRIEN 2004).

- Intranet

As redes informacionais assumiram papéis específicos. Enquanto a Internet utiliza o ciberespaço para, de forma ampla, disponibilizar informação em tempo real às pessoas e empresas de maneira socialmente igualitária, as intranets formam as redes organizacionais



que utilizam a mesma tecnologia da Internet e propiciam compartilhamento de informações e ferramentas de colaboração, viabiliza, a comunicação interna com relação a clientes, estrutura e políticas internas organizacionais seguindo padrões internos de segurança de sistemas (O'BRIEN 2004).

- E-mail e sistemas integrados

O surgimento de e-mails, a prática de groupware e a adoção de sistemas integrados consolidaram a importância das redes nas empresas, redes pessoais por onde fluem os conhecimentos e via por onde passam as soluções de problemas não previstos. As redes podem viabilizar o fluxo do conhecimento explícito e as pessoas proporcionam enriquecimento para o conhecimento tácito. Hansen, Nohria, Tierney (1999) analisam as estratégias empresariais e as classificam em codificada e personalizada, ou seja, explícita e tácita. Os autores ressaltam a importância dos sistemas informatizados e correio eletrônico para o intercâmbio de informações inter-corporações.

#### **2.4.4 Barreiras na adoção da Tecnologia da Informação**

A agilidade é uma das mudanças trazidas pela TI. Ao adotar a utilização de sistemas de informação, as organizações possibilitam que seus colaboradores possam executar atividades de forma ágil e assertiva. Essa economia de tempo poderá ser reinvestida na eficácia pessoal dos colaboradores. Porém, algumas barreiras podem ser observadas na adoção da TI pois, como já comentado, haverá mudanças na estrutura e na cultura organizacionais. Novas habilidades serão necessárias enquanto outras serão descartadas. (TAPSCOTT, 1997).

Porém, para que a TI possa beneficiar as organizações e as pessoas, deve-se lembrar que o processo de informatização demanda tempo, investimento, traz mudança na cultura organizacional, sofre resistências de ordem cultural e nem sempre traz o resultado esperado pelos indivíduos ou pela organização. Em virtude desses aspectos, torna-se necessário o alinhamento da estratégia organizacional com as prerrogativas da TI (SANTOS JR; FREITAS; LUCIANO, 2005).

Ciborra (2002) alerta que tanto a infra-estrutura de TI quando a estratégia organizacional não sofrem alinhamento automático, e há uma tendência para o ajustamento da estratégia enquanto a tecnologia em uso passa por um processo denominado pelo autor de "drift". "Drifting" refere-se à tecnologia em uso, com possíveis mudanças em seu papel ou escopo planejado no início do projeto e não deve ser considerado um movimento negativo pois se refere à adaptação natural da tecnologia às necessidades corporativas. São ajustes que

podem ser implementados, inclusive, em módulos que estão adequados e levam em consideração vários fatores humanos e não humanos. O termo drifting considera a TI em prática além do que ela pode oferecer, suas “affordances”, segundo Ciborra (2002). É a dinâmica observada na interação entre organização, pessoas, tecnologia e artefatos.

O planejamento estratégico deve contemplar um plano de contingências que vise minimizar os impactos da adoção de nova tecnologia, o qual deverá respeitar o momento da organização e sua história, para que a TI não seja implantada de forma equivocada. A cultura organizacional pode ser considerada de tamanha relevância que pode ser igualada aos temas de controle, estratégia e estrutura, parâmetros considerados pelas organizações como componentes do gerenciamento organizacional (SANTOS JR; FREITAS; LUCIANO, 2005). Segundo os autores “a manifestação maior ou menor de cada um dos aspectos da cultura implica no grau de aceitação/resistência dos indivíduos e, conseqüentemente, da organização, à mudança.”. Os autores se referem à possível resistência dos funcionários na adoção da nova tecnologia pois haverá maior controle e monitoramento das atividades e resultados. A resistência à mudança poderá induzir as pessoas a uma posição de retração, na qual o sucesso, ou a falta deste, poderá ser atribuído à nova ferramenta.

Segundo Santos Junior, Freitas e Luciano (2005) tanto as pessoas quanto as empresas apresentam reações diversas quando o tema é tecnologia da informação. Algumas têm aceitação imediata, outras relutam em admitir sequer sua existência. Para alguns, a TI é fascinante, para outros é alvo de descrença. A questão, segundo Castells (2006) não é aceitar ou não a mudança mas compreender o dinamismo de novos contextos que não necessitam ser denominados de bons ou de maus.

A implementação da TI em organizações, segundo Ciborra (2002), deve refletir algumas prerrogativas comuns para que a adoção de sistemas de informação seja adequada. O autor simboliza esses aspectos como relacionados a sintomas de mal-estar humano:

- Excesso de idealismo – distanciamento entre as metodologias abstratas e os ajustes diários necessários causa frustração entre os usuários
- Agilidade e Esquecimento – Novos planos aliados a novos métodos ganham agilidade e fazem com que os antigos métodos utilizados sejam esquecidos pela substituição, mesmo antes da implementação se completar. O tempo de aprendizado se torna escasso e esconde a aplicação ordenada do método.
- Projetos idênticos a outros – projetos são implementados de fora para dentro da organização, desconsiderando aspectos específicos desta.

- Narcisismo – para conseguir aderência, suprimir passividade e perda de significado da nova tecnologia a ser adotada, é escolhida uma liderança carismática para levar adiante o projeto.
- Influência técnica – a criatividade e toque pessoal sucumbem entre os vários gráficos, planilhas e gráficos técnicos. A preocupação com o incerto, complexo e arriscado assume relevância e torna-se a prioridade. Desconsidera-se as peculiaridades da organização e contribuições pessoais.
- Influência totalitária – os projetos consideram a realidade organizacional de forma simplista de forma a criar espaço entre a necessidade da organização e o desenho do projeto de TI. Esse espaço cria oportunidades para o insucesso da implementação.
- Mudança ideológica – os projetos são vendidos de forma utópica. É raro o alinhamento entre pessoas, sistemas e métodos. Esse último encontra suporte em discursos ideológicos para defender sua legitimidade e não considera, a maioria dos casos, a organização como ser vivo e diverso.

#### **2.4.5 Abordagem Sócio-técnica**

A teoria sócio-técnica tem origem na década de 50 quando o Instituto Tavistock, composto em sua maioria por profissionais da ciência do comportamento, realizou estudos para compreender a redução de produtividade de trabalhadores devido a mecanização proposta na época. O objetivo era o de promover o aumento do conhecimento em linha com melhoria às práticas em situações no trabalho. A mina de Chopwell foi o universo estudado naquele momento por E. Trist e alguns outros profissionais. É em virtude deste estudo que a expressão “análise sócio-técnica” é utilizada, bem como foi a partir desse momento que se passou a discutir a questão relacionada a agrupamentos semi-autônomos de trabalho (SOUZA, 2008).

O trabalho de Trist identificou seis propriedades de estímulo ao comprometimento com o trabalho:

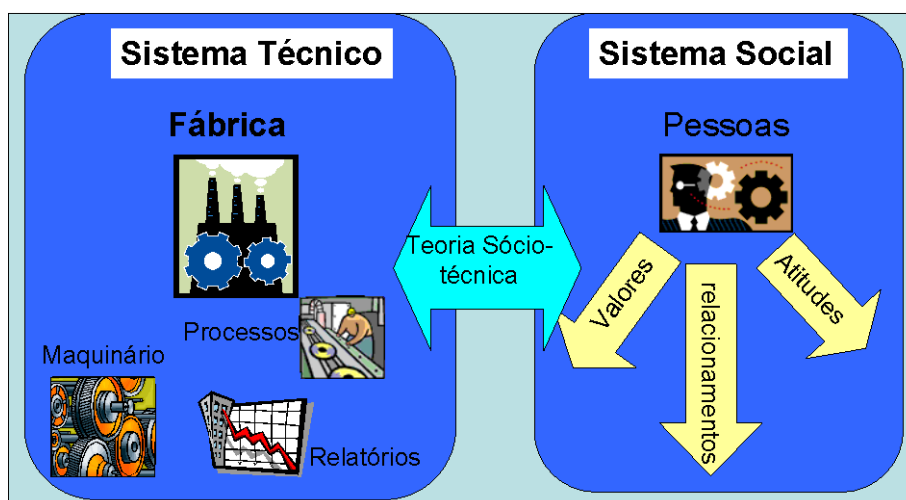
1. Variedade e desafio: o trabalho deve exigir variedade e competência para a resolução dos problemas
2. Aprendizagem contínua: o trabalho deve criar oportunidades de crescimento pessoal e oferecer oportunidades de desenvolvimento crescente.
3. Manobra e autonomia: deve permitir julgamentos pessoais invocando a capacidade de decisão e autonomia
4. Reconhecimento e apoio: o trabalho deve ser reconhecido e apoiado pela organização oportunizando a afiliação e a vinculação

5. Contribuição social: o trabalho deve criar oportunidade de criação de identidade social que se reflete na proteção da dignidade pessoal.
6. Futuro: o trabalho deve permitir o vislumbrar de um futuro desejável com aperfeiçoamento profissional contínuo. (SILVA, 2002)

A teoria propõe que qualquer sistema, que seja de produção ou outro, deve comportar tanto características técnicas quanto humanas/sociais. Estas características estão interconectadas e que a qualidade desta interconexão é determinante no desempenho de sistemas.

O **sistema técnico** é composto pelos equipamentos, processos, procedimentos e local físico. São as instalações físicas e seus artefatos. O **sistema social** inclui pessoas e suas atitudes habituais, valores, estilos de comportamento e relacionamento. Abrange um sistema de recompensas. É a estrutura apresentada no organograma da empresa além da estrutura de poder informal quando se considera o conhecimento e a influencia pessoal. A figura 21 apresenta as peculiaridades de cada sistema.

Figura 21: Peculiaridades do sistema Sócio-Técnico



Fonte: Autora (2008) baseado no acesso ao site [www.strategosinc.com/socio-technical.htm](http://www.strategosinc.com/socio-technical.htm)

Wang e Paper (2005) comentam que, na introdução de TI, considerar apenas uma abordagem técnica é insuficiente para o sucesso de sua adoção pois uma abordagem humana é parte crucial do processo de implantação. Buscar uma visão abrangente acerca do papel das pessoas enquanto usuários de forma integrada ao desenho da TI e o impacto da nova tecnologia sobre as pessoas e suas atividades proporciona oportunidade para analisar o aspecto afetivo da tecnologia sobre as pessoas, com suas reações comportamentais à mudança. Quando as pessoas são consideradas no contexto organizacional, a TI passa a descrever padrões e situações com preocupação com as ações intencionais e reações humanas.

Nesse sentido, há espaço para se gerenciar a mudança proposta por uma nova solução tecnológica. Os autores comentam que

O paradigma mais comum de intervenção de mudança organizacional baseada em TI, no qual as organizações empregam a TI como um mecanismo para produzir e institucionalizar a mudança proposta, requer estrategistas de mudança para conduzir as questões humanas e responder efetivamente às várias reações causadas pela intervenção. (WANG e PAPER, 2005, pg. 38)

A importância do elemento humano no processo de mudança proposta pela nova tecnologia deve ser considerada como parte essencial do modelo técnico adotado. (WANG e PAPER, 2005).

Mudanças em TI são resultado de esforço coletivo no qual um ator singular não tem poder ou autoridade de produzir a mudança por si mesmo. A mudança é um processo que sofre contribuição dos atores que recombina práticas herdadas e tecnologia com o intuito de endereçar seus problemas pontuais. (VAN DE VEM E HARGRAVE, 2002, pg 60)

Os autores Van de Vem e Hargrave (2002) consideram que o envolvimento de vários atores chave em desenvolvimento de nova tecnologia é relevante pois a diversidade desses profissionais com atuação distinta na organização produz a estrutura institucional que suporta e viabiliza a implementação tecnológica. O comprometimento das pessoas com o novo projeto tecnológico torna-se maior em virtude de sua contribuição direta no desenho do projeto. Nesse sentido, os projetos são resultado de um envolvimento social e produzem o desenvolvimento tecnológico de forma coletiva.

#### **2.4.6 Metáfora da hospitalidade**

Para minimizar impactos oriundos do relacionamento entre tecnologia, pessoas e organizações, Ciborra (2002 p. 113) propõe uma nova linguagem, a metáfora da hospitalidade, definida pelo autor como “...o processo humano de fazer o outro ser humano igual a si mesmo. Ser hospitaleiro em relação à nova tecnologia significa, então, aceitar a simetria superior entre humanos e não humanos”.

O autor considera um afastamento comum entre as metodologias de sistemas e os procedimentos humanos, no qual normas abstratas são definidas sem se considerar os elementos existenciais inerentes ao desenvolvimento e uso de sistemas. A metáfora da Hospitalidade é proposta como uma maneira de contemplar assuntos de desenho, implementação e uso dos sistemas, com visões alternativas às tradicionais formas de uso da TI. Segundo a perspectiva de hospitalidade de Ciborra (2002), apresenta-se a tecnologia como um elemento ambíguo, pois mesmo quando planejada e com investimentos em

treinamento, desperta ansiedades e preocupações existenciais acerca das novas formas de trabalhar, parâmetros não contemplados em metodologias tradicionais. Para o autor,

“Hospitalidade descreve o fenômeno de negociar com a nova tecnologia como um estrangeiro ambíguo. Hospitalidade é uma intuição humana: é ser receptivo e aceitar, gerenciar as fronteiras do que ou de quem é ou não conhecido. Hospitalidade é o primeiro passo para aceitar o outro.” (CIBORRA, 2002 pg 110)

A interação entre a tecnologia e a organização pode culminar em conseqüências inesperadas. Incluir elementos técnicos, existenciais, sociais e humanos como parte relevante no processo de implementação da tecnologia faz surgir condições não previstas no início do projeto e que podem resultar em modificações na tecnologia desenhada e nas pessoas. A organização refletirá sua cultura, que definirá um ritual específico de hospitalidade, pois cada organização é peculiar em sua cultura. As metodologias “podem ser planejadas de forma cuidadosa mas não podem eliminar o caráter de imprevisibilidade e ambigüidade do convidado (tecnologia)” (CIBORRA 2002, pg 115).

A compreensão acerca da hospitalidade como um fenômeno conduz à preocupação e ao cuidado de se considerar o desenho do projeto e a fase de implementação não podem ser um exercício puramente intelectual. Nesse sentido, a hospitalidade terá a função de unir dois mundos separados: o interno (a organização) e o externo (a nova tecnologia). Traz inovação e aprendizado pois conecta duas culturas diferentes. (CIBORRA, 2002).

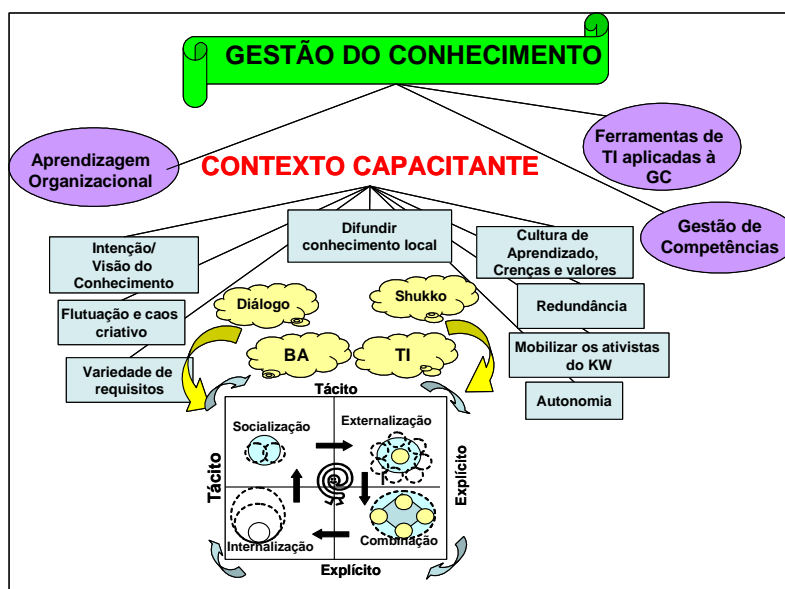
A imprevisibilidade de resultados advindos do processo de hospitalidade conduz ao fato de que a tecnologia, mesmo quando considerada um “hóspede-amigo”, gerará conseqüências não intencionais, indicando que ela não poderá ser controlada em sua totalidade. Nessa metáfora, o convidado pode, inclusive, ser percebido como hostil e será tratado pelo anfitrião como inimigo, ou melhor, a não aceitação de nova tecnologia. Quando a TI é percebida como uma convidada, ela se “humaniza” e sua relação com a organização é favorável e não dominante. Porém, quando a TI assume o papel de inimigo, desafia a organização e alguns membros internos e pode reduzir sua chance de aceitação. (CIBORRA, 2002)

#### **2.4.7 Síntese de Conceitos – Gestão do Conhecimento**

Para abordar o problema de pesquisa, uma análise da literatura acerca do tema Gestão do Conhecimento apresentou uma gama de aspectos relevantes, os quais encontram-se mapeados no esquema teórico (figura 22). O esquema teórico oferece uma visão integradora, de forma resumida, desses conceitos envolvendo atributos da gestão do conhecimento e a

relevância da tecnologia da informação e seus mecanismos facilitadores aliados ao benefício proporcionado pela rede social na concretização do processo de Gestão do Conhecimento.

Figura 22: Esquema Teórico: Síntese de conceitos apresentados na literatura re. Gestão do Conhecimento



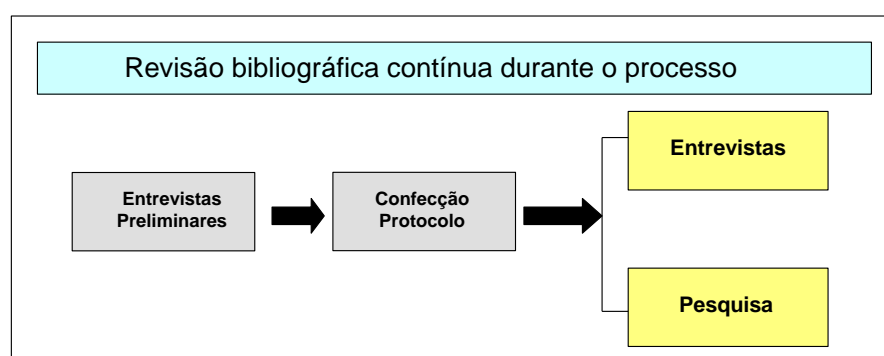
Fonte: Autora (2008)

### 3. Metodologia

O presente estudo é de natureza exploratória, utilizando-se de abordagem qualitativa. O trabalho se propôs a avaliar percepções de funcionários da área de vendas de uma empresa multinacional do setor têxtil com o intuito de identificar como ocorre a gestão do conhecimento naquela área. Utilizou-se como base para a análise a Teoria de Criação do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997), que define ciclos para realização da gestão do conhecimento – conhecido como SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

A pesquisa foi subdividida em duas etapas: 1º) partindo-se de um protocolo (na página nº 131) foram realizadas entrevistas em profundidade com membros da alta administração da área comercial da empresa pesquisada, utilizando-se roteiro semi estruturado baseado principalmente no modelo SECI (ver apêndice 5 na página nº 138) e 2º) foi realizado levantamento junto aos 150 profissionais da área, para os quais foi enviado questionário com 7 perguntas fechadas (ver apêndice 6 na página nº 140). Foram também realizadas entrevistas preliminares e análise de documentação para identificação de estrutura organizacional e sistemas de informações utilizados na área, que foram úteis na elaboração do protocolo. A figura 23 apresenta as fases

Figura 23 : Fases da pesquisa de campo



Fonte: Autora (2008)

#### 3.1 Entrevistas preliminares e análise de documentos

Foram realizadas entrevistas presenciais semi-estruturadas com um dos três Gerentes Nacionais da área de Vendas (alta administração) além de dois executivos da área de Sistemas: o Gerente de Sistemas, responsável pela infra-estrutura necessária para a nova solução e o Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas que monitorou a customização e a posterior implementação da solução tecnológica. Essas entrevistas foram realizadas com o



objetivo de conhecer os sistemas organizacionais da empresa bem como sua estrutura atual para a equipe de Vendas. Foi realizada também análise da documentação do sistema de informação utilizado como ferramenta de troca de informações no grupo e técnicas observacionais acerca das peculiaridades do sistema apresentado pelo coordenador de desenvolvimento de sistemas.

### 3.2 Entrevistas com Gerentes

Como parte do processo de adequação do roteiro de entrevistas que norteou a etapa qualitativa deste trabalho, preparou-se um protocolo de investigação a ser utilizado a partir desta fase, cujo objetivo foi o de preparar a pesquisadora para a coleta de informações durante as entrevistas. O protocolo, segundo Yin (2001), é uma maneira eficaz para aumentar a confiabilidade das informações obtidas em estudos de caso. Esse conceito foi aplicado especialmente neste estudo para ajudar a definir um procedimento para utilização do instrumento que conterà perguntas relacionadas ao tema. Para preparação do protocolo desta fase da pesquisa, foram observados os seguintes aspectos que antecederam à realização das entrevistas:

1. Clareza sobre as questões-chave a serem investigadas neste estudo e que servirão de base para a formação das perguntas
2. Identificação do público a ser entrevistado
3. Divulgação prévia da natureza do projeto para o grupo a ser entrevistado contendo informações sobre o projeto, seu objetivo, pessoas envolvidas e patrocínio, se houver
4. Definição de procedimentos de campo explícitos e bem planejados como diretrizes para enfrentar o comportamento dos respondentes, que deve estar restrito às regras de campo do entrevistador

Uma das preocupações do protocolo utilizado neste estudo pautou-se no critério de escolha dos entrevistados, feita com base no organograma da empresa (figura 30 na página nº 77), conhecido na fase de entrevistas preliminares. A escolha teve como objetivo colher as impressões de profissionais de nível gerencial que atuam em diferentes segmentos na empresa pesquisada e podem contribuir com suas impressões acerca de sua realidade de forma específica. As perguntas que formaram o roteiro de entrevista semi-estruturada para aplicação na fase piloto do estudo encontram-se na íntegra no Apêndice 5 (na página nº 138).

Após o desenvolvimento de protocolo destinado a atender de forma específica à este estudo, os Gerentes Nacionais de Vendas (Indústria/Consumo) foram contatados para obtenção de autorização para entrevistas com a equipe gerencial, público alvo deste trabalho.

Foi apresentada a proposta de entrevistas com os gerentes regionais que são os gerentes de nível intermediário, constituindo-se da ligação entre os profissionais de campo e a alta administração de vendas.

Os próprios gerentes nacionais informaram à equipe gerencial acerca do teor da pesquisa bem como sobre a aprovação para realização da mesma. O agendamento foi feito com cada um deles e as entrevistas tiveram início.

As três primeiras entrevistas serviram como fator balizador para o processo de análise de resultados. Ao término dessas entrevistas, as impressões colhidas foram analisadas e iniciou-se o trabalho de identificação para saber se todas as etapas do modelo SECI foram devidamente abordadas. Observou-se que faltou abordar alguns aspectos do modelo e, como resultado, faltaram algumas opiniões acerca de etapas do modelo que não foram discutidas, questões diferentes para cada um dos entrevistados. Foi necessária uma nova entrevista complementar com cada um desses três sujeitos da pesquisa com o intuito de complementar as informações que contemplassem todo o modelo SECI. Novas entrevistas foram agendadas, mais rápidas desta vez, e as discussões foram focadas nos dados a serem complementados.

As entrevistas seguintes ocorreram com assertividade pois foram conduzidas de forma mais objetiva e completa, tendo como base a experiência das primeiras entrevistas realizadas, uma vez que as dificuldades iniciais na tomada de impressões foram superadas.

A etapa seguinte constituiu-se da transcrição literal das entrevistas em uma tabela ampla, estruturada em colunas, contendo a transcrição literal além de um resumo das impressões da pesquisadora co-relacionando as respostas obtidas ao modelo SECI. Por ser extenso, optou-se por uma outra tabela, resumo das impressões obtidas nas entrevistas (apêndice 3 na página nº 135), que apresentou uma visão geral e resumida dos resultados para cada etapa do modelo teórico de Nonaka e Takeuchi (1997) com base em cada uma das entrevistas. Essa tabela permite observar as diferenças e similaridades entre as impressões de cada entrevistado e permite também graduar em termos de intensidade o estágio de cada ciclo em cada uma das áreas dos entrevistados.

### 3.3 Levantamento

Para ampliar e complementar a fase das entrevistas, um questionário cobrindo as questões desse estudo foi preparado e aplicado aos profissionais de campo e técnicos da empresa pesquisada. O levantamento teve como objetivo principal identificar percepções do grupo que atua em campo além de servir de subsídio para comparação com as percepções obtidas na alta administração. A análise do discurso das entrevistas foi confrontada com os

dados obtidos no questionário, com a intenção de se identificar semelhanças ou divergências nas percepções. O instrumento de pesquisa encontra-se no Apêndice 6 na página nº 140.

#### 4. Análise dos Resultados

Este capítulo está composto de quatro seções, cada qual relacionada a uma fase da pesquisa. Na primeira seção, são apresentados os dados colhidos em entrevistas preliminares que propiciaram a identificação dos sistemas utilizados pelos profissionais da área comercial bem como o organograma desta área na empresa pesquisada. Na segunda, são apresentados e comentados os resultados das entrevistas em profundidade. Na terceira fase são apresentados os resultados do levantamento realizado com a equipe comercial de campo. Na quarta seção, é apresentada a reflexão sobre os resultados da pesquisa como um todo.

##### 4.1 Caracterização dos Sistemas Inter-organizacionais e estrutura organizacional

No estágio inicial de coleta de dados, algumas entrevistas semi-estruturadas foram realizadas para que fosse possível conhecer os sistemas de informação utilizados pela área de Vendas e a estrutura organizacional da equipe comercial. O objetivo desta fase do estudo foi o de identificar os sistemas disponíveis para a equipe comercial para que, na fase de pesquisa, pudessem ser confirmadas, ou não, a importância, a intensidade de utilização e a eficácia desses sistemas para a equipe.

O resultado foi uma fotografia da realidade organizacional da empresa pesquisada em termos de sistemas de informação, desenhado para a área comercial, com foco nos profissionais de campo, e da estrutura comercial. Esses dados contribuíram para delinear a estrutura do roteiro para entrevista semi-estruturada e do questionário a ser utilizado no levantamento realizado com os funcionários da área de vendas. Na tabela 3, relacionamos o perfil de cada um dos respondentes desta fase inicial, identificando aspectos específicos como a experiência e formação de cada um deles.

Tabela 3: Perfil dos respondentes – entrevistas preliminares

Entrevista	①	②	③
Cargo	<b>Gerente de Sistemas</b>	<b>Coordenador de Sistemas</b>	<b>Gerente Nacional de Vendas</b>
nome fictício	João	Luiz	Alberto
Sexo	M	M	M
Idade	48	44	63
Formação Acadêmica	Administração	Administração	Administração
Tempo de empresa	25 anos	20 anos	43 anos
Tempo de trabalho	30 anos	28 anos	43 anos

Fonte: Autora (2008) com base em entrevistas presenciais

A seguir, são relatadas as fases iniciais desse estudo, anteriores à preparação do roteiro de entrevistas semi-estruturada e do questionário a ser aplicado para os membros da área comercial da empresa pesquisada. Nessa etapa preliminar foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas com os profissionais citados no tabela 3. Três entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com o intuito de conhecer a estrutura do sistema e da empresa e, por consequência, da área específica de Vendas da empresa pesquisada. Essas entrevistas fazem parte do protocolo deste estudo. Relacionamos cada momento de entrevista em fases, a seguir:

#### 4.1.1 Entrevistas Preliminares

Como parte do processo de coleta de dados, que visa a compreensão acerca da abrangência da nova solução tecnológica implementada na organização pesquisada, e seguindo as definições do protocolo, foram realizadas entrevistas presenciais semi-estruturadas com o Gerente de Sistemas e com o coordenador de Sistemas, responsáveis pela implementação do projeto de IFV - Informatização da Força de Vendas, solução tecnológica desenhada para atender às necessidades da equipe comercial que atua em campo na coleta de pedidos.

As perguntas utilizadas como roteiro semi-estruturado encontram-se no apêndice 4 na página nº 137).

##### 4.1.1.1 Entrevista 1 – Gerente de Sistemas

A entrevista com o Gerente de Sistemas ocorreu em 24/8/07. Ele é responsável por assegurar infra-estrutura adequada em termos de hardware para atender à demanda da nova solução tecnológica proposta para a empresa. Ele reportou que em 2004 a empresa decidiu buscar uma nova ferramenta para substituir o sistema de Vendas existente. A nova solução tecnológica implantada em 2005 objetivou disponibilizar tecnologia de apoio, otimizando o processo de negociação com o mercado, registrando e agilizando o fluxo de trabalho e o “feed-back” das ocorrências dos contatos aos níveis superiores da organização. O gerente informou que o novo projeto de sistema de Informações Gerenciais (Business Intelligence) com modelo de dados em plataforma Microsoft abrangeu todos os segmentos de mercado coberto pela área de vendas da empresa com o objetivo de substituir o sistema de Informatização da Força de Vendas (IFV) em uso naquele momento por outro mais moderno, que possibilitasse a agilização e melhoria do processo de tomada pedidos, com redução de custos e tempo de suporte aos vendedores. Informou que uma consultoria foi contratada para desenhar o novo sistema, desenvolvê-lo e implementá-lo. Enfatizou que uma prerrogativa de

significativa importância para o projeto era a de que a nova solução informatizada tivesse como escopo permitir integração com os demais sistemas existentes, permitindo, assim, a manutenção da estrutura de sistema ERP.

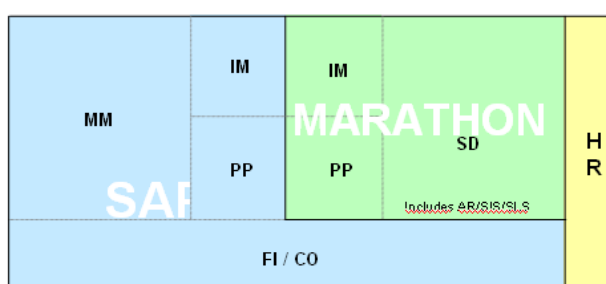
Segundo o entrevistado, a tecnologia mais atual e econômica propiciada pelo novo recurso tecnológico teve como premissa a redução de despesas com manutenção de equipamentos e suporte a aplicação, ampliação da disponibilidade do sistema e como consequência, redução do lead-time (tempo) entre a tomada do pedido e entrada no sistema in-house (no banco de dados), possibilitar a tomada de pedidos e consultas via WEB que podem ser feitos através de Desktops (PC's), diminuindo investimentos em notebooks, diminuindo e simplificando necessidade de softwares, customizações e suporte, permitindo a tomada de pedidos off-line via Notebooks e Handhelds, inclusão de vendedores e representantes que não possuíam notebooks e realizavam pedidos via telefone.

Para viabilizar a implantação do novo sistema de informação, foi idealizada e preparada uma infra-estrutura física para dar apoio à nova solução tecnológica. Essa atividade foi conduzida pela equipe de João, responsável pela escolha de hardwares adequados bem como pela operacionalização e manutenção técnica em termos de equipamentos, em conjunto com a consultoria e com a equipe interna de desenvolvimento de sistemas. Padrões de segurança foram observados para manter a integridade dos dados. Para atender esse pré-requisito, uma empresa foi contratada para viabilizar a transmissão de dados entre o profissional e a empresa de forma indireta, pois, ao transmitir os pedidos, o vendedor não se conecta diretamente ao banco de dados da empresa e sim ao banco de dados instalado na empresa terceira, contratada para garantir integridade dos dados. O gerente informa que as transmissões acontecem periodicamente a cada hora para que ocorra a atualização dos dados. Dados alimentados via web ou PDAs recebem o mesmo tratamento, sendo transmitidos indistintamente. O entrevistado comenta sobre a existência de um programa de "disaster recovery" fornecido pela empresa terceira contratada que viabiliza a recuperação de dados rapidamente, com base em transmissões feitas no período de 1 hora anterior ao problema. João enfatiza que os profissionais não acessam diretamente o banco de dados do sistema. Essa extração de dados é feita pelo link da empresa terceira, o que garante integridade dos dados acessados.

Segundo informações do gerente, os profissionais de vendas possuem uma rotina simples para utilização do sistema. Devem se conectar à web, autenticando-se em conexão segura. Acessam o espelho do sistema que é disponibilizado pela empresa contratada tendo acesso à sua zona de atuação (incluindo concorrência local). Informações sobre clientes,

produtos, concorrência e mercado estão disponíveis quase que em tempo real, apenas com 1 hora de defasagem. Os dados recebidos são enviados ao sistema ERP desenvolvido na empresa, por isso, houve a preocupação inicial dos responsáveis na empresa pelo projeto de que o novo sistema pudesse ser integrado aos demais sistemas existentes. Este sistema distribui as tarefas para as áreas envolvidas na produção ou distribuição, checando necessidade de estoque, gerando pedidos para produção na fábrica e/ou alocando automaticamente produtos disponíveis ao pedido gerado. A figura 24 apresenta a estrutura do sistema de ERP atualmente instalada na empresa pesquisada.

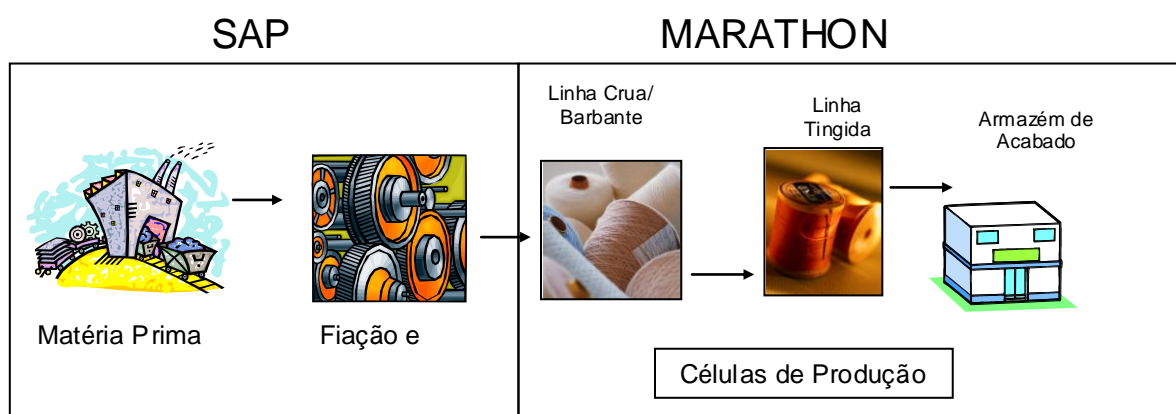
Figura 24: Escopo da integração dos ERPs atuais



Fonte: Entrevista preliminar – Gerente de Sistemas (24/8/07)

A figura 25 complementa a visão acerca do ERP instalado apresentando a integração entre o sistema Marathon, desenvolvido internamente há mais de duas décadas, e o SAP, solução tecnológica recentemente instalada que se acoplou ao sistema de manufatura e distribuição, conhecido internamente como sistema MARATHON.

Figura 25: Sistema ERP atual - integração SAP/Marathon



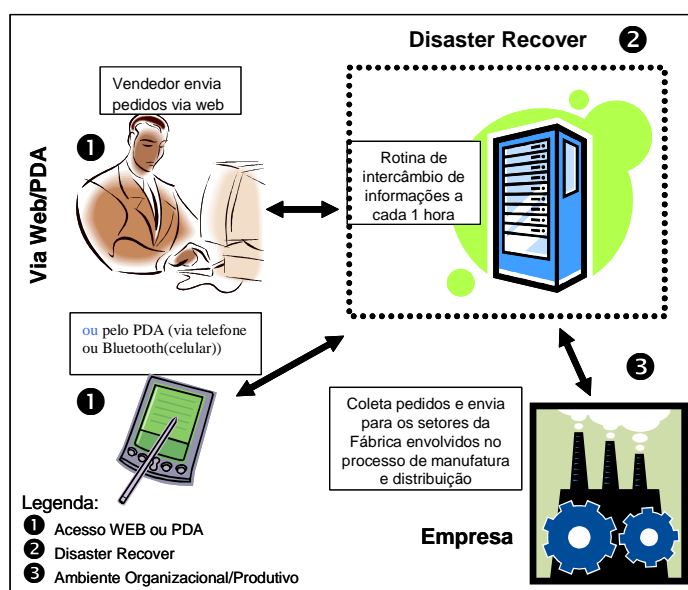
Fonte: Entrevista preliminar – Gerente de Sistemas (24/8/07)

As informações oriundas do sistema IFV, que tem como atividade essencial a coleta de pedidos, transfere os dados obtidos em campo diretamente ao sistema interno conhecido como Marathon que mantém uma versão instalada em uma empresa terceirizada, contratada para assegurar a integridade dos dados. A cada hora, o sistema da empresa terceira atualiza os

dados, enviando-os para a empresa e mais especificamente para o Marathon que recebe os dados e já os processa.

A figura 26 apresenta o fluxo da informação trafegando pela nova solução tecnológica implantada na empresa pesquisada, o IFV - Informatização da Força de Vendas. Na referência nº ❶ observa-se a fase inicial do processo de contato com o sistema, com acesso via web, permitindo aos vendedores/representantes coletar os pedidos dos clientes e obter diversas informações disponibilizadas pelo sistema. A referência de nº ❷ identifica o sistema de Disaster Recovery, nomenclatura utilizada internamente, que se constitui de um serviço contratado de empresa terceirizada para assegurar eficácia com relação ao plano de contingência visando assegurar a integridade dos dados que trafegam na rede bem como viabilizar a recuperação dos mesmos. Por fim, a referência de nº ❸ mostra o ambiente produtivo interno da organização que recebe as ordens de produção e processa os pedidos captados no sistema.

**Figura 26:** Fluxo da informação via Sistema de Informação na empresa pesquisada

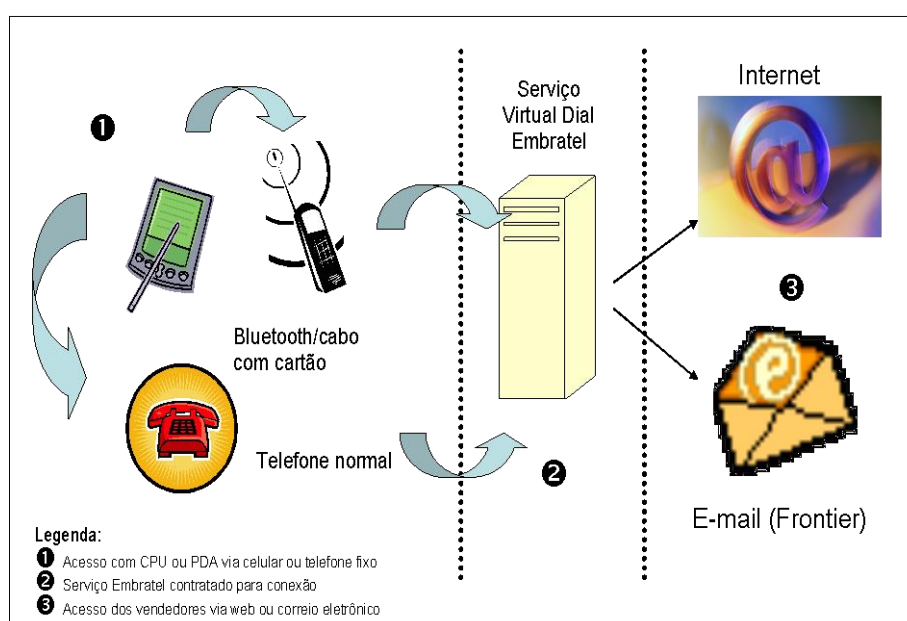


Fonte: Entrevista com Gerente de Sistemas

O gerente complementa informando que uma das preocupações ao se implantar o sistema IFV foi viabilizar o acesso fácil às informações da empresa a todos os vendedores e representantes, inclusive com acesso à Internet, intranet e correio eletrônico. Como o acesso à nova solução é remoto, ou seja, o profissional acessa uma base de dados que se encontra em uma empresa terceira que replica a cada hora as atualizações para o sistema da empresa, um desafio seria o de construir uma ponte de acesso aos sistemas internos de comunicação da empresa, a intranet e o sistema de correio eletrônico bem como viabilizar o acesso seguro à

Internet para a transmissão de dados. Na figura 27 é possível observar a estrutura de conexão de dados entre a equipe comercial e a Internet, intranet e e-mails. A referência nº ❶ mostra a possibilidade de conexão para transmissão/recepção dos dados do PDA via celular ou telefone fixo. João comenta que a empresa tem contrato com a Embratel para o serviço denominado de Virtual Dial (referência nº ❷) que possibilita o acesso seguro à Internet e ao sistema de correio eletrônico, referência de nº ❸ que necessitou de uma solução tecnológica terceirizada conhecida no mercado como Frontier para possibilitar o acesso aos e-mails internos. João assegura que essa estratégia para os usuários é transparente e não causa desconforto ou dificuldades de acesso ao correio eletrônico que recebe mensagens internas e externas.

**Figura 27:** Conexão da equipe comercial via celular (PDA/CPU)



Fonte: Entrevista com Gerente de Sistemas

#### 4.1.1.2 Entrevista 2 – Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas

Dando seqüência ao protocolo definido, a segunda entrevista semi-estruturada foi conduzida com o Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas em 18/9/07 e nela foram colhidas informações acerca do processo de customização do sistema adquirido no mercado por empresa terceirizada que pudesse atender às necessidades internas da organização. O entrevistado apresentou as funcionalidades do sistema acessando, durante a entrevista, a rede interna da empresa para exemplificar os módulos implantados. O entrevistado acessou várias telas como a de clientes, dados de fornecedores, cálculo de pagamento, pedidos, etc.

O entrevistado comenta que as preocupações do novo sistema focaram no aumento da eficiência e produtividade das atividades das Equipes de Vendas, racionalização das



atividades burocráticas executadas, agilizando o fluxo de informações e eliminando os processos tradicionais, mudança no perfil de atuação do vendedor, tornando-o um consultor de negócios junto aos seus clientes, demonstrando conhecimento e sendo capaz de abastecê-los de informações que eles mesmos não dispõem sobre suas atividades, potencializar as Equipes de Vendas através de informações relativas ao cliente, proporcionando maior autonomia e poder de decisão, além de aumentar a qualidade e os resultados dos processos de negociação, dotar as Equipes de Vendas de mecanismos que possibilitem uma correta prestação de serviços em um mercado cada vez mais dinâmico, mutável e competitivo, aumentar a coordenação e a velocidade no acionamento de outras áreas funcionais relacionadas com o processo de vendas.

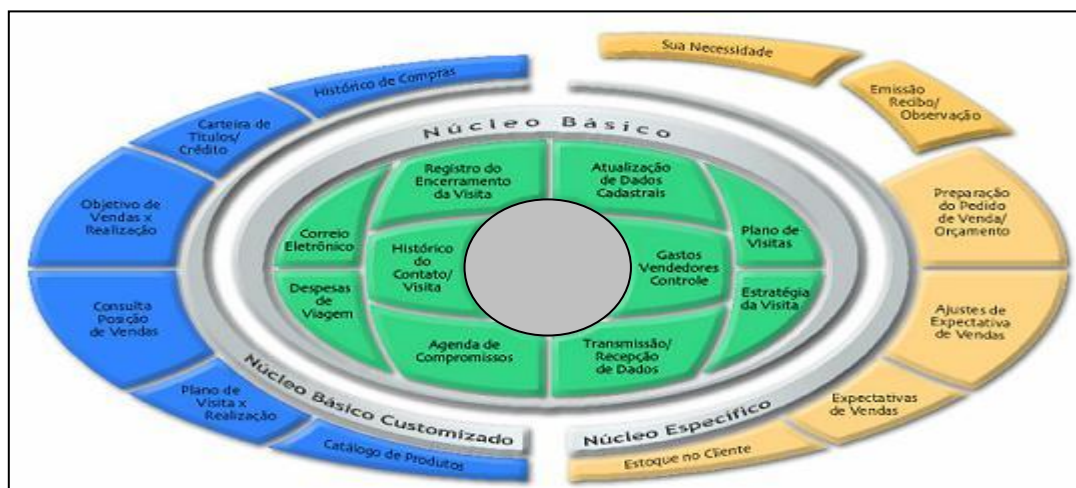
O entrevistado segue com informações comentando que, com base nas prerrogativas apresentadas no parágrafo anterior, o desenho do sistema permite ao usuário acesso direto à base de dados multidimensional com cruzamento de todas as informações disponíveis naquela base de dados, navegação na informação desde o nível consolidado até o nível de detalhe existente, elaboração de novas consultas e seu armazenamento para posterior consulta pelo próprio usuário ou por outros, exploração da informação transacional dentro do nível de atualização definido (diariamente, 2x ao dia, de hora em hora etc), acesso a informações na linguagem do usuário, padronização dos conceitos de negócio por trás da informação além de apresentar conceito intuitivo de informações dispostas no formato de linhas e colunas como no EXCEL.

Durante a apresentação, o entrevistado informa que este novo sistema possui um núcleo básico, identificado na figura 28 na cor verde, padrão para a maioria das empresas, que compreende módulos para tomada de pedidos, agenda do vendedor, histórico de visitas, atualização de dados cadastrais dentre outras funções. Ainda na mesma figura 28 observa-se a existência de uma segunda camada do software que foi customizada para atender as necessidades da empresa e basicamente envolve catálogo de produtos, plano de visitas versus visitas efetivamente realizadas, consulta sobre a posição de vendas etc. Na figura 28 esses módulos estão identificados na cor azul. Uma terceira camada apresenta funções específicas da empresa tais como preparação do pedido de venda, orçamento, expectativa de vendas etc. identificadas na cor laranja.

A visualização e/ou importação destas informações para os PC's podem ser feitas via WEB. Para vendedores que trabalhem off-line há a possibilidade de visualização estática

destas informações via páginas HTML. A nova solução tecnológica previu inclusive a necessidade de integração com e-mail e geração de caminhos para acesso desconectado.

**Figura 28:** Escopo da Solução IFV para a empresa pesquisada

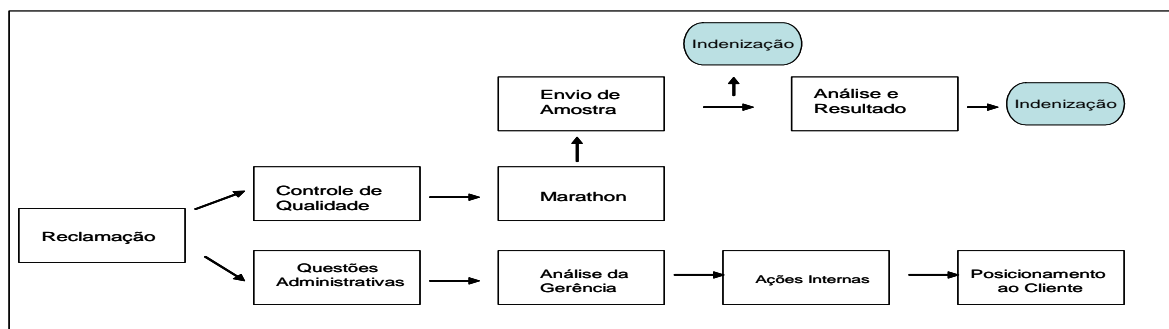


Legenda: Módulo **Verde**: núcleo básico  
 Módulo **Azul**: núcleo customizado  
 Módulo **Laranja**: núcleo com nível de customização não aplicado nas funcionalidades atuais do sistema implantado na empresa

Fonte: Proposta Comercial, Manual com telas do sistema, observação do sistema apresentado em laptop conectado em rede pelo coordenador de sistemas

O entrevistado agrega informações acerca do processo de reclamação de clientes coletados “in loco” pelos vendedores/representantes. Quando existem problemas com qualidade, tingimento das cores ou entrega dos produtos, o vendedor/representante pode inserir a informação detalhada no sistema que é transmitida às áreas responsáveis da empresa na próxima transmissão de dados, ou seja, no prazo máximo de uma hora. Na Figura 29 observa-se que o sistema permite que a informação sobre reclamação seja encaminhada de acordo com sua natureza, quer seja administrativa ou técnica.

**Figura 29:** Fluxo interno para reclamação de clientes (coleta “in loco”)



Fonte: Autora (2008)

Neste segundo caso, se existirem amostras, as mesmas são enviadas por correio para posterior análise. O entrevistado comenta que em ambos os casos o cliente é informado sobre o resultado de sua reclamação após ações internas tomadas para sanar as dificuldades reportadas.


#### 4.1.1.3 Entrevista 3 – Gerente Nacional de Vendas - Consumo

A terceira entrevista foi realizada em 3/12/07 com um dos Gerentes Nacionais de Vendas e utilizou as perguntas definidas no apêndice 4 na página nº 137. Esta posição, na estrutura organizacional da empresa pesquisada, é a posição de mais alta responsabilidade hierárquica na organização para o segmento de produtos de Consumo. Essa entrevista foi definida no protocolo para apresentar a estrutura da área comercial como ponto inicial das investigações deste estudo.

O entrevistado informou que a empresa mantém em sua estrutura um Gerente Nacional de Vendas para cada um dos seus três segmentos de atuação no mercado. Esse profissional é responsável por assegurar o desempenho do segmento sob sua responsabilidade. A figura foi construída a partir de informações do entrevistado que ressalta que cada segmento possui também uma Gerência de Produtos responsável por administrar questões administrativas como marcas e patentes, monitorar junto à produção testes de novos produtos e produtos que apresentam problemas de produção e organizar o lançamento de novos produtos com a condução de estratégias de marketing adequado para cada segmento.

Como parte da estratégia comercial, a empresa definiu alguns mercados como São Paulo, Fortaleza, Belo Horizonte, Blumenau, Goiânia e Rio de Janeiro como importantes a ponto de criar localmente uma Gerência Regional com o intuito de viabilizar acesso eficaz da equipe de vendas aos clientes. Nesse sentido, os gerentes regionais estão lotados em seus respectivos mercados e são responsáveis por cobrir as cidades que se encontram aos arredores de sua região, pré-definida pela Gerência Nacional de Vendas. A cobertura dessas áreas é feita por vendedores e/ou representantes, cada um com uma zona de trabalho definida e a cobertura em nível Brasil é realizada com viagens constantes dessa equipe aos clientes que se encontram em sua área de atuação. O entrevistado comenta que os vendedores viajam inclusive de ônibus e balsas para cobrir pequenas cidades do interior do Brasil, principalmente para vender produtos do segmento denominado “consumo” que são produtos vendidos em pequenos armazinhos das cidades brasileiras.

A figura 30 na página nº 77 contempla informações recebidas do entrevistado de forma eletrônica (e-mail) em 3/12/07, basicamente no que se refere à quantidade de

profissionais pois a hierarquia fora informada verbalmente, o que possibilitou a criação do organograma apresentado a seguir. O organograma sofreu modificações em meados de Abril de 2008 quando a Filial de Goiânia foi criada com a reorganização de profissionais. Esse organograma foi utilizado no protocolo deste estudo ao se escolher os sujeitos das entrevistas semi-estruturadas que na figura 30 na página nº 77 estão sinalizadas pelo símbolo 

A tabela 4 apresenta um resumo dos recursos humanos alocados por mercado e segmento, totalizando 129 membros operacionais da equipe comercial da empresa pesquisada. As informações foram obtidas em documentos impressos.

Tabela 4: Estrutura pormenorizada da equipe comercial

	Repres I	Repres C	Repres Z	Técnico I	Vend I	Vend C	Vend Z	Total
SPC		6				14		20
SPI	7			7	13			27
SPZ			9				2	11
RJ	2	2	3	1	7	5		20
Blu	3	9	7	2	5	3		29
FO	1	5	2		3	5		16
BH	2	9	4		3	5		23
GO					2	2		4
	15	31	25	10	33	34	2	150
	➤ Representante				71			
	➤ Vendedor				69			
	➤ Técnico				10			
					150			Base Junho 08

Legenda:						
SPC	S.Paulo Consumo	Blu	Blumenau	RJ	R.janeiro	
SPI	S.Paulo Indústria	FO	Fortaleza	GO	Goiânia	
SPZ	S.Paulo Zipper	BH	B.Horizonte			
I	indústria	C	Consumo	Z	Zipper	

Fonte: Documentos impressos fornecidos pela Ger.Nacional de Vendas e atualização durante as entrevistas posteriores

A tabela 5 apresenta os entrevistados por ordem de realização das entrevistas. As três primeiras foram utilizadas como piloto ao protocolo definido no apêndice 1 na página nº 131 e serviram para adequar o roteiro de entrevistas

Tabela 5: Respondentes das entrevistas

1	2	3	4	5	6	7
Gerente Desenvolvimento Novos Produtos	Gerente Regional Filial SP aulo Indústria	Gerente Regional - Zipper	Gerente Produtos - Indústria	Gerente de Marketing	Gerente Regional Filial SPaulo Consumo	Gerente Nacional de Vendas Indústria
Pedro	Denis	Fabio	Ricardo	Vera	Arnaldo	Arthur

Fonte: Autora (2008) com base nas entrevistas presenciais

## 4.2 Apresentação e análise de resultados da pesquisa com gerentes


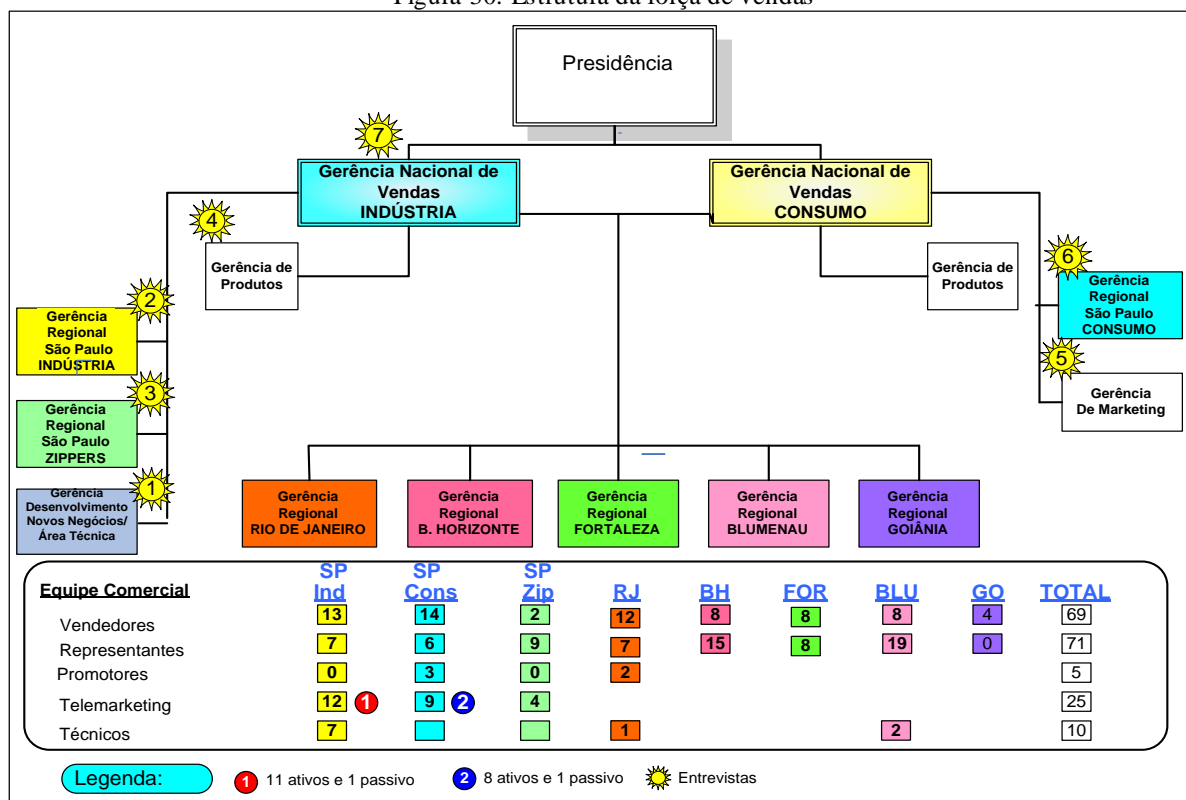
Seguindo as premissas definidas no protocolo, a escolha dos entrevistados procurou obter impressões de profissionais da média gerência com atuação nos segmentos diferentes na empresa pesquisada. Para isso, foi utilizado o organograma (figura 30) criado a partir de informações obtidas em uma das entrevistas preliminares e utilizado para a identificação dos sujeitos da pesquisa. As entrevistas estão sinalizadas com o símbolo .

Figura 30: Estrutura da força de vendas



Fonte: entrevista -Ger.Nacional de Vendas Consumo e documentos em formato eletrônico, ambos em 3/12/07

A análise das informações obtidas nas entrevistas passou por estágios de transcrição:

- 1 Transcrições literais
- 2 Resumo contendo a compreensão da pesquisadora acerca do discurso dos entrevistados
- 3 Quadro-resumo A: compilação de todas as impressões obtidas nas entrevistas com o cuidado de não se distorcer a essência do discurso, posteriormente validado pelos entrevistados (apêndice 2 na página nº 132).
- 4 Quadro-resumo B (apêndice 3 na página nº 135) contendo a conceituação de intensidade da realização do processo de gestão do conhecimento, na forma ALTA, MÉDIA, BAIXA, com base no modelo SECI, em cada uma das áreas pesquisadas.

Os resultados de cada entrevistado são relatados de forma individualizada para as 4 primeiras perguntas do roteiro de entrevistas acrescido da conceituação do nível de intensidade da etapa na área do entrevistado. Estas perguntas se referem às quatro etapas do ciclo SECI, em linha com o resumo apresentado no apêndice 3 na página nº 135 e atendendo as definições do protocolo.

Para as questões 5 a 7, optou-se pela apresentação agrupada das respostas uma vez que estas perguntas podem ser compreendidas como tendo respostas padrão.

Apresentamos os resultados:

#### 4.2.1 Entrevistas – fase da pesquisa

##### 4.2.1.1 Entrevista 1 - Gerente de Desenvolvimento de Negócios

O primeiro entrevistado é responsável por uma equipe de técnicos especialistas. Com 49 anos de idade e 32 anos na empresa pesquisada já trabalhou em todos os três segmentos de negócio.

Como contato inicial, foi apresentado o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997). O entrevistado absorveu a informação de forma rápida e, por vezes, utilizou os termos apresentados na teoria dos autores.

A análise do resultado da entrevista piloto foi feita e algumas formas para assegurar o controle na condução das entrevistas foram discutidas e aplicadas nas entrevistas seguintes.

O discurso do entrevistado evidenciou os seguintes aspectos para cada um dos conceitos-base da Teoria do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

#### ○ **Socialização:**

O relacionamento profissional estreito entre vendedor/comprador propicia troca de informação importante para a empresa. O KW pode ser absorvido por meio de observação durante treinamento em campo e que a recepção de informações relacionadas a problemas com produto e/ou processo produtivo pela equipe técnica tem origem no trabalho de campo. Há troca de informação entre membros da equipe acerca de problemas com produto ou processo produtivo e há troca de informações confidenciais (tácito X tácito). A alta e média Gerência preferem o canal da Socialização (verbal) para ter acesso às informações (ao invés de recorrerem a relatórios).

Intensidade do processo: **ALTA** - possivelmente porque a equipe é composta por técnicos que recebem constante informação para resolver problemas. Além disso, assuntos

desta natureza são encaminhados para o comitê de vendas (mencionado pelo entrevistado 6) para direcionamento interno. Não há concorrência entre os membros desta equipe que tem a função de colaborar com toda a equipe comercial.

○ **Externalização:**

Os relatórios técnicos de problemas são analisados (aqueles que resultaram em sucesso ou não) e há um repositório não estruturado para as análises realizadas, disponível para consultas posteriores. Os registros não recebem tratamento eletrônico, similar ao de um banco de dados. A armazenagem é feita em equipamento individual e o acesso é feito pelo profissional responsável pelo equipamento. Portanto, verifica-se alguma dificuldade em tornar a informação perene e acessível a um número maior de colaboradores.

Intensidade (sucesso) do processo: **ALTA** - todo resultado obtido nas análises feitas pela equipe técnica é formalizado em relatórios. Existe um repositório local (não eletrônico e pouco estruturado) que reúne os relatórios técnicos.

○ **Combinação:**

O manual e a política de Vendas são utilizados para consulta. Há a manutenção do repositório de análises realizadas com histórico local de análises sendo consultado previamente à nova análise de problema. Observa-se que os novos resultados são incorporados ao banco de dados (não eletrônico) da área e a empresa do Brasil é assume o papel de repositório de KW para outras empresas do grupo no mundo.

Intensidade (sucesso) do processo: **ALTA** - a equipe técnica recorre ao banco de dados local para verificar se o problema não é recorrente. Novos resultados são incorporados ao repositório local (não eletrônico) mantido pela área.

○ **Internalização:**

O treinamento pode ser considerado como uma forma de Internalização do KW. Existem treinamentos oferecidos por experts de empresas do grupo, fora do Brasil, no qual funcionários locais e de outras unidades do grupo absorvem informações importantes. O treinamento de novo vendedor passa pelo processo de observação dos processos produtivo, químico e de distribuição de produtos, com informações técnicas transmitidas por experts das respectivas áreas. Outra possibilidade de absorção de KW é o treinamento de novo vendedor em campo, possibilitando a observação acerca de kw tácito e explícito (condições de preço/pagamento, etc). É a etapa do processo de aprender fazendo. O acesso às políticas e

instruções da empresa bem como àquelas específicas da área comercial também são fonte de armazenamento de novo KW. No caso do gerente da área, a capacitação ocorre por meio de cursos, feiras, eventos de cliente, viagem para a China, contato pessoal com Manufatura por iniciativa própria e acompanhamento da equipe de campo no trabalho do dia-a-dia. Observe-se que a habilidade de observação capacita os profissionais de campo em suas atividades.

Principais mecanismos para a Internalização: tanto o gerente quanto a equipe participam de treinamento, cursos, feiras, inclusive fora do país, o que confere oportunidade de absorção de novos conhecimentos .

#### 4.2.1.2 Entrevista 2 - Gerente de Regional de Vendas – Filial SP Indústria

Responsável por uma filial importante para os resultados da empresa, a Filial S.Paulo Indústria o segundo entrevistado é responsável por uma equipe composta por 14 profissionais, vendedores e representantes. Iniciou sua carreira como Engenheiro Têxtil na empresa pesquisada há vinte anos e, atualmente, ocupa o cargo de Gerente Regional de Vendas. Tem hoje 42 anos de idade.

Após apresentação do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) a entrevista teve início e os resultados são apresentados a seguir:

##### o **Socialização:**

O intercâmbio de informações tem espaço nas reuniões realizadas com a equipe comercial. Os temas abordados são aqueles do dia-a-dia enfrentados de forma comum pela equipe. Não há compartilhamento de assuntos mais específicos, próprio do conhecimento individual. Com relação aos temas técnicos, estes são reportados pela equipe técnica, responsável pela análise e divulgação. A equipe de campo reporta problemas à equipe técnica que, internamente, busca soluções para minimizar ou mesmo solucionar os problemas. Com relação ao KW absorvido em campo, junto aos clientes, este é transmitido de forma tácita aos técnicos. Quando necessário, é realizado o programa EVC – “Economic Value to the Customer” (Valor Agregado ao Cliente) criado para solucionar dificuldades apontadas pelos profissionais de campo. Nos casos em que o profissional de campo enfrente dificuldades, ele é assessorado pelo próprio gerente que, durante as visitas feitas às regiões atuadas , o orienta a buscar as melhores práticas.



Intensidade (sucesso) do processo: **MÉDIO** - percebe-se que há resistência no compartilhamento da informação pelo fato dos vendedores entenderem o KW como fonte de poder / competitividade. Nesta equipe há concorrência.

○ **Externalização:**

O processo de Externalização é observado nas trocas de e-mails, frequentes entre a equipe dispersa geograficamente na cidade de S.Paulo e interior. O Manual de Vendas é utilizado como guia interno e o entrevistado atribui crédito a ISO 9000 e ao papel atuante da auditoria que propiciou formatos codificados de informação em padrões internacionais. Apenas a área técnica prepara relatórios de problemas técnicos e que a equipe do entrevistado não tem relatório periódico.

Intensidade (sucesso) do processo: **MÉDIO** - apenas troca de e-mails e recorrência ao manual de vendas é observada como ferramenta de Externalização. Os relatórios de performance não são mencionados como documento com significância para a alta administração pois eles não são utilizados por essa gerência.

○ **Combinação:**

Observa-se que as informações incorporadas ao repositório de natureza empírica têm maior destaque nos EVCs - “Economic Value to the Customer”. O programa tem como objetivo estudar um processo produtivo específico de um cliente e fazê-lo funcionar com o produto da empresa pesquisada, considerado mais alto do que alguns concorrentes. O intuito é o de confirmar o valor agregado do produto da empresa pesquisada às atividades econômicas do cliente, mesmo considerando os preços mais elevados. Busca-se provar que existem menos interrupções, quebras de fios, paradas de máquina do que com o fio do concorrente. O resultado do EVC é registrado e agregado ao repositório local da área técnica para futura consulta da área.

Intensidade (sucesso) do processo: **BAIXA** - o repositório de dados técnicos se restringe às ações da equipe técnica. Não há evidências de acúmulo de informações na própria equipe do entrevistado

○ **Internalização:**

Como formas de promover o processo de Internalização do conhecimento, a gerência promove treinamentos dos novos vendedores / representantes nos processos produtivo, químico e distribuição. Propicia-se o contato com os produtos e suas configurações técnicas e

esse conhecimento é incrementado durante as visitas a feiras e eventos promovidos pelos clientes. A mais relevante forma de Internalização do conhecimento é o contato em campo com as necessidades dos clientes. É o aprender-fazendo proporcionado pelo trabalho em campo que passa por um processo cumulativo de informações devido a especificidade da atividade. A troca de informações entre vendedores é quase nula, pois estes atuam em suas regiões de forma isolada e solitária. Não há documentos que possam ser acessados além de cartela de cores e produtos, ou seja, nenhum material que possa proporcionar KW novo aos profissionais de campo. O que é absorvido pela equipe advém do dia-a-dia e do mercado e isso costuma ficar guardado com cada profissional.

Principais mecanismos para a Internalização: a oportunidade de Internalização do KW é maior no período da contratação do profissional devido ao treinamento formal oferecido na empresa. Após esse período de contato inicial, não existem oportunidades significativas de agregar novos conhecimentos além da própria atividade e participação eventual em eventos.

#### 4.2.1.3 Entrevista 3 - Gerente de Regional de Vendas – Segmento Zippers

O entrevistado trabalhou no segmento de Zippers no passado. Passou um período liderando a área de Compras, o outro lado da moeda em termos comerciais e retornou há dois anos para o segmento comercial como Gerente Regional de um dos três segmentos da empresa pesquisada. É responsável pela região de SP e interior, atuando especificamente em seu segmento. Tem 44 anos e 29 anos de empresa. Tem sob sua responsabilidade apenas um vendedor contra treze representantes. Passadas as apresentações sobre o modelo SECI, apresentamos os resultados:

##### ○ **Socialização:**

Em virtude de a equipe ser formada em sua quase totalidade por representantes, verifica-se dificuldade na troca de informações. A pequena troca é feita durante reuniões periódicas cujos assuntos não tem abrangência significativa. São, via de regra, discussões acerca de assuntos corriqueiros e pouco relevantes. Um nível mais acentuado do processo de Socialização pode ser observado no contato entre representante e gerência, com o intuito de alavancar vendas e ampliar mercado. O mesmo não se observa entre os membros da equipe. Informações tácitas são raramente compartilhadas e o próprio KW do gerente é adquirido via experimentação (dia-a-dia). Os representantes pouco participam de feiras e eventos e não são obrigados a fazê-lo pois não possuem vínculo empregatício com a empresa pesquisada. Por

lei, não se pode definir roteiro, horário nem atividades dos representantes, o que torna o convívio mais sensível.

Intensidade (sucesso) do processo: **BAIXA** - equipe formada por concorrentes em potencial (representantes) que não estão (necessariamente) comprometidos com a empresa como um todo e sim com seu próprio desempenho. Dificuldades observadas para promover o compartilhamento devido a pouca troca de KW tácito.

○ **Externalização:**

O entrevistado resgatou a utilização do relatório de desempenho, abandonado pela gestão anterior, cuja abrangência tem início na própria equipe alcançando também a gerência nacional de vendas. É uma forma de evidenciar os resultados obtidos em campo e de mensurar o próprio desempenho do representante. Como não se pode impor regras ao representante, o relatório torna-se uma ferramenta importante para embasar uma possível queda nas vendas ou perda de clientela.

Intensidade (sucesso) do processo: **MÉDIA** - o relatório de desempenho é uma ferramenta utilizada como codificação das informações. O e-mail também é utilizado pela equipe como forma de registro (informação obtida em outro momento da entrevista)

○ **Combinação:**

Não há repositório eletrônico que condense as informações da área e as disponibilize aos interessados, a exemplo de um portal ou intranet. Os repositórios alocados na área técnica ou de qualidade podem se perder com o tempo e que o histórico está vinculado à presença dos profissionais na empresa, sendo perdido com a saída deste. Adicionalmente, não existe repositório para informação acerca de produtos e/ou processos produtivos, KW extraído das atividades do dia-a-dia. Um fato relevante e peculiar desta equipe é que a formação totalitária de representantes, que não se relacionam entre si e que, em verdade, podem ser considerados concorrentes, favorece o não compartilhamento do novo KW. Este fica depositado em cada indivíduo que segue ajustando seu modelo mental por meio do processo experimentação, sem compartilhamento. Devido a essa natureza individualista da equipe, o novo KW não é documentado. Fica retido nas mentes dos representantes.

Intensidade (sucesso) do processo: **BAIXA** - não há repositório eletrônico de acesso abrangente e o histórico relacionado ao repositório local está restrito à permanência de colaboradores na empresa. Novos colaboradores da área técnica, por exemplo, não terão como

saber se há algum tempo houve problema semelhante pois não terá o histórico da informação em sua mente.

○ **Internalização:**

O processo de treinamento de um novo vendedor, que passa pela fábrica e áreas afins. O treinamento empírico, no campo, transforma o aprender-fazendo do trabalho em campo em uma etapa necessária do processo de aprendizado. Os registros obtidos no sistema IFV acerca de reclamações fazem parte das atividades da empresa e são objeto de acionamento de outras áreas na solução de problemas. Outras áreas utilizam o sistema como ferramenta mas não a que está sob a responsabilidade deste entrevistado. Representantes, por exemplo, não são obrigados a utilizar PDAs. Podem transmitir pedidos via web a qualquer momento.

Principais mecanismos para a Internalização: Treinamento empírico é a fonte de saber para esta equipe que utiliza pouco dos sistemas de informação disponíveis na empresa. Como não são funcionários da empresa, não tem acesso a intranet, e-mail interno, avisos, etc. Vivem em um mundo à parte.

As três primeiras entrevistas identificadas na tabela 5 na página nº 76 serviram para validar o protocolo definido para o projeto. Foram analisadas e, como resultado, observaram-se algumas deficiências de informações relevantes. Verificou-se que seria necessária uma entrevista complementar com cada um dos três entrevistados para abranger todas as variáveis pesquisadas. As entrevistas complementares foram feitas e dados adicionais passaram a fazer parte do resultado da entrevista inicial, integrando o acervo de resultados reportados até o momento.

#### 4.2.1.4 Entrevista 4 - Gerente de Produtos – Indústria

Com 15 anos de empresa e 4 anos na posição atual, o entrevistado está à frente da Gerência de Produtos. Tem uma equipe pequena com acesso ao pessoal de campo via gerências regionais e nacionais.

○ **Socialização:**

A infraestrutura da equipe com atividades desenvolvidas internamente bem como a facilidade propiciada pela presença física (contato pessoal) facilita a troca de conhecimento. Existe oportunidade para a prática de job rotation (rotação de pessoas / atividades). Um fator motivador para o intercâmbio de KW é a busca de soluções para problemas e de informações

para dar seguimento às atividades rotineiras. O trabalho em campo (informações que chegam via gerência), as feiras e as visitas a clientes são fontes importantes de informação. As viagens e feiras proporcionam oportunidade para Socialização do KW pois o que se absorve durante esses eventos é trazido para discussão junto às gerências. As informações originais do trabalho em campo são endereçadas em primeiro lugar às gerências regionais e, num segundo momento, para a Gerência de produtos, não havendo uma conexão de diálogo direto entre essas equipes.

Intensidade (sucesso) do processo: **ALTO** – o contato pessoal e a natureza de trabalho interno à organização proporcionam um cenário de estabilidade e vínculo que conduz ao intercâmbio de informações. Atividades que podem ser incluídas no sistema de job rotation são oportunidades de troca de KW de forma natural.

○ **Externalização:**

O e-mail é indicado com forma mais comum de registro. O repositório existente se limita a arquivamento de e-mails, quer seja em papel ou virtual. A atividade envolve produtos sazonais, para os quais, a empresa mantém registros limitados e não recorrentes. Para os produtos tradicionais, os repositórios são feitos em equipamentos de funcionários. Não há banco de dados para acesso abrangente. A própria gerência prefere buscar informações com os funcionários e não em um repositório de dados. A baixa rotatividade favorece esse mecanismo.

Intensidade (sucesso) do processo: **BAIXO** – quando existe repositório, ele tem característica informal, sem uma formalização. Guarda-se apenas e-mails ou arquivos em papel e o material não é disponibilizado a mais pessoas.

○ **Combinação:**

Não há histórico formal nesta área da empresa. Os assuntos são endereçados, resolvidos mas não registrados. O registro informal é feito em um equipamento específico no qual o acesso é exclusivo de uma funcionária. Perguntado como fazem os novos funcionários quando precisam resgatar algum caso discutido no passado, o entrevistado informa que eles deverão contatar novamente as pessoas envolvidas e criar novo histórico que não será perene.

Intensidade (sucesso) do processo: **BAIXO** – não há mecanismos automáticos de registro de informação para torná-la acessível e resgatável. O empirismo da rotina da área não produz material com historicidade para a empresa.

○ **Internalização:**

Há diferentes formas de Internalização do KW para os diversos níveis. Para níveis abaixo de supervisão, a Internalização ocorre com instrução sobre as atividades entre funcionários. A partir do nível supervisão, treinamentos são a base da Internalização. Acima do nível supervisão, são utilizadas visitas a clientes, fornecedores, feiras e congressos, viagens como fonte de absorção de novo KW.

Principais mecanismos para a Internalização: Oportunidades para Internalização do KW são gradualmente diferentes pois estão relacionadas ao cargo do profissional. Treinamentos formais para a supervisão e para níveis acima, as visitas a clientes e fornecedores, feiras e congressos são as oportunidades mais ricas de internalização. Quando mais alto o cargo, maiores oportunidades de conhecer o novo KW advindo de contatos em feiras, congressos e viagens.

4.2.1.5 Entrevista 5 - Gerente de Marketing

Uma das únicas duas profissionais do sexo feminino em nível gerencial na empresa, Vera, passou por um processo de treinamento estruturado e planejado para assumir suas atividades. Exerceu a profissão secretarial durante vários anos e ingressou em um programa de trainee, treinamento especializado para gerentes juniores. Tem 29 anos de empresa e 11 anos na posição atual. Suas impressões sobre o modelo SECI encontram-se a seguir.

○ **Socialização:**

O intercâmbio de conhecimento é promovido pela busca de soluções à questões de rotina. A troca de KW e experiências se torna mais evidente durante treinamento devido a substituição em período de férias. Nesse caso, a Socialização ocorre de forma orientada, planejada, pois serve a um propósito específico: o de suprir o KW do funcionário afastado durante as férias sem prejuízo às atividades na empresa.

Intensidade (sucesso) do processo: **BAIXO** – não é evidente a orientação para o compartilhamento informal entre os funcionários. A entrevistada comenta que “nossa estrutura é enxuta, não temos muita gente ociosa... quero dizer... com tempo para fazer esse kw fluir”. Com esse comentário, fica transparente a pouca preocupação na troca de KW.

○ **Externalização:**

O estágio de Externalização do KW sugerido pelo modelo SECI é mais evidente nesta equipe. O registro das atividades envolvendo a codificação de receitas de artesanato com os produtos da empresa pesquisada é feito com o intuito de posterior divulgação em web site e revistas que promovem os produtos. O acervo desses registros é mantido em equipamento individual.

Intensidade (sucesso) do processo: **ALTA** – Considera-se que, em relação às demais áreas da divisão comercial, essa equipe tem alto nível de codificação e registro dos materiais, apesar do repositório não ser eletrônico como um banco de dados.

○ **Combinação:**

O KW adquirido em feiras e congressos relativo a novos produtos resultam em receitas que serão utilizadas para alavancar vendas. As receitas novas fazem parte do acervo existente, o que abrange também a incorporação de novas cores, novas especificidades dos produtos e novas instruções de como lidar com o produto. A armazenagem de informações fica restrita a um equipamento individual. O acúmulo de informações codificadas é crescente.

Intensidade (sucesso) do processo: **ALTA** – A incorporação de novos KW acerca de produtos é feita de forma cumulativa. Os registros são feitos para garantir divulgação posterior em web site e revistas que promoverão os novos produtos.

○ **Internalização:**

A Internalização dos novos conhecimentos teve seu início com sua participação em um treinamento formal com duração de 2 anos (programa de trainee) antes de assumir suas funções atuais. Viagens, feiras e congressos também contribuíram para incorporar novos kw. Viagens freqüentes para diversos países ao redor do mundo para buscar novos produtos, conhecer novas tecnologias de fornecedores, participar de feiras internacionais e fóruns de discussões sobre melhores práticas são formas de Internalização nesta equipe.

Principais mecanismos para a Internalização: A entrevistada viaja com freqüência em busca de novidade em feiras, congressos e visitas a fornecedores, fóruns pois sua área oferece suporte aos profissionais de campo em termos de proporcionar novos produtos a cada estação. O intercâmbio de informações durante esses eventos é fértil.

#### 4.2.1.6 Entrevista 6 – Gerente Regional Filial S.Paulo – Consumo

##### o **Socialização:**

A etapa de Socialização na equipe do entrevistado ocorre na forma triangular, ou seja, devido à dispersão geográfica, o gerente assume tanto o papel de âncora das informações recebidas quanto o de propagador destas informações.

A prática de se reunir com um grupo de profissionais de campo que atuam em regiões próximas com o intuito de viabilizar o intercâmbio de informações e promover o contato pessoal entre o grupo que, via de regra, trabalha de forma isolada em sua região de atuação é considerada um bom mecanismo para a Socialização.

As reuniões promovidas pelas atuais Gerências Nacionais, os PEVs, são considerados uma iniciativa positiva para o intercâmbio das informações. Como é uma ação recente da alta administração de vendas, o aproveitamento poderia ser maior se os encontros já tivessem sido realizados.

Como ponto negativo à Socialização do conhecimento, ressalta-se a natureza da atividade do vendedor ou representante do segmento de consumo que visita um número significativo de pequenos clientes. Neste caso, a questão se resume em prover o cliente do produto solicitado e regularizar alguma pendência que houver como por exemplo, produtos promocionais, cores não atendidas, etc. Esse cenário é o contraponto do segmento de indústria que atende menos clientes que solicitam poucos produtos mas tem exigências de produção específicas e que, se não forem atendidas, buscam outro fornecedor.

O e-mail e telefone são identificados como mecanismo mais utilizado para troca de informações entre os membros do grupo.

Intensidade (sucesso) do processo: **MÉDIA** - Existem ações que visam valorizar a troca de experiências como os encontros agendados por região promovidos por esse gerente além das reuniões promovidas pela gerência nacional. Observa-se que a distância geográfica provoca a utilização de e-mail e de telefonemas para a troca de informações pois o contato pessoal fica prejudicado. Ressalta-se que a multiplicidade de visitas a serem feitas pelos profissionais de consumo dificulta a Socialização pois falta tempo disponível para tanto.



- **Externalização:**

O e-mail é a ferramenta mais utilizada para codificação de informações. Não há rotina de incorporação dessa nova informação em um banco de dados, com codificação que permita o acesso por outras pessoas.

Os resultados dos PEVs são formalizados por e-mails posteriores além de uma ata simples que definem os pontos discutidos. O documento é restrito aos e-mails individuais e não tem publicação em nenhum repositório.

Intensidade (sucesso) do processo: **BAIXA** - A ferramenta mais utilizada para codificar o conhecimento é o correio eletrônico. Não há um repositório formal que pode ser alimentado e acessado em outras ocasiões.

- **Combinação:**

O correio eletrônico assume também o papel de facilitador da Combinação do conhecimento pois a informação considerada útil e adequada é retransmitida aos demais membros do grupo para incorporar o saber existente. Um exemplo citado refere-se à dificuldade enfrentada por um vendedor cuja solução é compartilhada com os demais membros da equipe com o intuito de não haver recorrência do problema.

Um fato comentado pelo entrevistado refere-se à baixa rotatividade da equipe que sabe onde procurar a informação pois já estabeleceram seus contatos.

Intensidade (sucesso) do processo: **BAIXA** - A exemplo das etapas de Socialização e Externalização, o correio eletrônico assume o papel de codificação das informações além de servir como a própria comunicação devido a distância geográfica. As decisões ou instruções são também transmitidas por e-mail. A baixa rotatividade da equipe favorece o resgate de mensagens que não são salvas em repositório comum.

- **Internalização:**

A Internalização do conhecimento é observada nos treinamentos formais mas tem maior consistência no aprender-fazendo. O trabalho em campo é apontado como maior facilitador da etapa de Internalização para o caso específico dos profissionais que atuam em campo. Viagens também são consideradas fonte do saber pois proporcionam oportunidade para aprendizado. As reuniões periódicas são valorizadas pela oportunidade de absorção do conhecimento do grupo.

Principais mecanismos para a Internalização: O trabalho em campo é o mais benéfico em termos de aprendizado para a equipe comercial. Treinamentos formais, viagens e as reuniões periódicas são também considerados importantes fontes de absorção de experiência e saber.

#### 4.2.1.7 Entrevista 7 – Gerente Nacional de Vendas Industriais

##### ○ **Socialização:**

O entrevistado entende que existe a etapa de Socialização do conhecimento, de forma limitada a um grupo na região devido a dispersão geográfica. Sinaliza que o gerente regional filtra as informações que chegam à alta administração de Vendas que são analisadas e administradas conforme sua natureza.

Sugere que os assuntos importantes são trazidos diretamente do trabalho em campo. As reuniões periódicas são relevantes para a troca de conhecimento entre o grupo, segundo a percepção desse entrevistado

Intensidade (sucesso) do processo: **MÉDIA** - O intercâmbio se limita às regiões e só alcança maior abrangência nos poucos encontros propiciados pelos PEVs. O gerente médio filtra as informações importantes e o contato assume o formato triangular (vendedor/gerente regional/gerente nacional).

##### ○ **Externalização:**

O entrevistado indica não haver um repositório formal para receber todas as informações importantes da área. O correio eletrônico é a forma mais comum de registro. Alguns panfletos podem ser feitos para resolver problemas pontuais.

O entrevistado transmite um certo conformismo com a condição do repositório ser focado em pessoas e não em um espaço virtual abrangente. Comenta que solicita informações já discutidas diretamente às áreas e o mesmo é feito pela equipe. O repositório não parece ser uma preocupação para a divisão

Intensidade (sucesso) do processo: **BAIXA** - O correio eletrônico é a única forma de codificação em uso e não há repositórios formais.

##### ○ **Combinação:**

O entrevistado percebe que as novas informações ficam incorporadas no conhecimento organizacional por meio do correio eletrônico. Apesar de não ser feito o registro formal dessas novas informações, mensagens via correio eletrônico são respeitadas e

assumidas como regras e decisões. A estrutura enxuta da divisão não permite dedicação de algum funcionário para a formalização do registro do novo conhecimento, impedindo a criação e manutenção de um repositório formal

Intensidade (sucesso) do processo: **BAIXA** - O correio eletrônico é a única ferramenta de codificação das informações que ficam limitadas em tempo e espaço aos usuários. Não há repositório formal que permite o acesso recorrente às informações trocadas.

o **Internalização:**

O entrevistado salienta que o aprender-fazendo proporcionado pelo trabalho em campo é o ápice do aprendizado em sua opinião. Cursos e viagens são importantes mas a atividade do dia-a-dia confere a certificação maior.

O entrevistado entende que cursos formais vão oferecer condições melhores de execução da atividade mas é o trabalho diário que poderá confirmar se o aprendizado formal é válido ou não.

Comentou acerca de sua experiência como Gerente de Compras, posição inversa daquela que possui no momento, que lhe conferiu experiência para perceber as nuances e dificuldades do trabalho de sua equipe em campo

Principais mecanismos para a Internalização: O aprender-fazendo alcançado no trabalho em campo é o caminho mais valorizado para o aprendizado. Cursos e viagens são fontes complementares e não são consideradas de forma isolada. Necessitam do trabalho em campo para ser eficiente.

O quadro 1 apresenta o resumo das impressões obtidas durante as entrevistas, graduadas por intensidade para as três primeiras perguntas, Socialização, Externalização e Combinação e por mecanismo facilitador para a pergunta destinada a medir a Internalização do conhecimento no grupo pesquisado.

Observa-se que as diferenças de percepção podem estar relacionadas à falta de uniformidade de mecanismos e oportunidades que poderiam ser proporcionados pela organização para promover as condições capacitantes relatadas por Nonaka e Takeuchi (1997). A inexistência de padrões de codificação de informações relevantes à organização permite que as áreas se adequem à sua própria necessidade, não garantindo a perenidade das informações em benefício da própria organização. Áreas que precisam de registros para sua atividade diária o fazem, de forma pouco estruturada enquanto as demais áreas sobrevivem ao tempo devido à baixa rotatividade da equipe.

Quadro 1: Resumo das respostas por intensidade e mecanismos

Entrevista	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	
Nome Fantasia:	<b>PEDRO</b>	<b>DENIS</b>	<b>FABIO</b>	<b>Ricardo</b>	<b>Vera</b>	<b>Arnaldo</b>	<b>Arthur</b>	<b>GERAL</b>
Cargo	Ger. Desenv. Negócios	Ger. Regional de Vendas – Filial SP Indústria	Ger. Regional de Vendas – Filial S.Paulo Zippers	Ger. de Produtos - Indústria	Ger. de Marketing	Ger. Regional de Vendas - Filial S.Paulo Consumo	Ger. Nacional de Vendas Industriais	
<b>SOCIALIZAÇÃO</b>	ALTO	MÉDIO	BAIXO	ALTO	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	<b>MÉDIO</b>
<b>EXTERNALIZAÇÃO</b>	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	<b>BAIXO</b>
<b>COMBINAÇÃO</b>	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	<b>BAIXO</b>
<b>INTERNALIZAÇÃO</b>	Treinamento na contratação	Treinamento na contratação	Treinamento na contratação	Treinamento formal (supervisão)		Treinamento formal	Treinamento formal	Treinamento formal
	Cursos	Aprender-fazendo (trabalho em campo)	Aprender-fazendo (trabalho em campo)	Feiras e congressos	Feiras e congressos	Aprender-fazendo (trabalho em campo)	Aprender-fazendo (trabalho em campo)	<b>Aprender-fazendo (trabalho em campo)</b>
	Feiras	Eventos		Viagens	Viagens	Viagens	Viagens	<b>Viagens</b>
				Visitas a clientes e fornecedores	Visitas a clientes e fornecedores	Reuniões		<b>Feiras/Eventos</b>

Fonte: Autora 2008 (baseado nas entrevistas em profundidade)

Não se observa, pelos discursos nas entrevistas, que a alta e média gerência tem preocupação em promover ações para instalar condições capacitantes para a equipe como um todo. Percebe-se que esses profissionais estão confortáveis com a situação atual e acreditam que a estrutura presente atende às necessidades da organização. A pouca formalização de informações advêm da distância geográfica que obriga a troca de informações eletrônicas e de equipes que, pontualmente, necessitam manter registros de suas atividades.

#### 4.2.1.8 Respostas agrupadas para as perguntas 5 a 7 do instrumento de pesquisa para os sete entrevistados

Para reduzir a análise a uma base comum e facilitar a compreensão acerca desse tópico, faremos a compilação dos dados da questão 5 do roteiro de entrevistas semi-estruturadas para os entrevistados 1 a 7 para facilitar a compreensão das impressões obtidas. A questão versa sobre qual profissional dentre aqueles apresentados na relação podem contribuir mais com a geração de novo KW (tabela 6).

○ **Pergunta 5 - Fontes de Geração de KW:**

A análise dos dados obtidos sugere que, mesmo considerando gerências que não estão diretamente relacionadas ao trabalho em campo como Marketing e Produtos, há consenso no que se refere a quem é percebido como a fonte mais relevante de conhecimento na empresa, considerando-se o universo da área comercial. Os vendedores e representantes se alternam como responsáveis por informações trazidas do mercado, pela natureza de sua atividade de corpo-a-corpo com os clientes. Muitas informações geram ações por parte das gerências e de áreas afins.

Tabela 6 - Comparativo das respostas à pergunta 5 do roteiro de entrevista

1	2	3	4	5	6	7
<b>Gte Desenv. Novos Produtos</b> <b>Pedro</b> Vendedor	<b>Gte Regional – Filial SP Indústria</b> <b>Denis</b> Vendedor	<b>Gte Regional - Ziper</b> <b>Fabio</b> Representante	<b>Gte Produtos - Indústria</b> <b>Ricardo</b> Vendedor	<b>Gte. Marketing</b> <b>Vera</b> Vendedor	<b>Gte Regional Filial SP Consumo</b> <b>Arnaldo</b> Vendedor	<b>Gte.Nac.Vendas Ind.</b> <b>Arthur</b> Vendedor
Técnico			Representante	Representante	Representante	representante
				Gerentes	Gerentes	
<b>Analogias utilizadas</b>						
(Vendedor: "são nossos olhos no mercado	"são os olhos da companhia perante o cliente"	"são mais dinâmicos"	"são os olhos atentos do negócio"		"antenas que captam no ar informações importantes"	"o dia-a-dia de Vendas é conduzido pelos passos do vendedor e do representante"
Técnico: "é o corpo"		"Tentáculo da empresa no mercado"				

Fonte: Autora (2008) baseado nas entrevistas em profundidade

Observa-se na tabela 6 que quase todos fazem referência aos profissionais de campo como se fossem órgãos vivos de um ser considerado inanimado: a empresa. São comparados aos olhos, pelo caráter de observação e detalhamento proporcionado pelos reportes informais e são referenciados como "tentáculos" como se a equipe fosse uma extensão da empresa no mercado, considerada como organismo vivo.

A alta administração percebe os vendedores e representantes como se fosse o único meio de se aproximar do mercado, do cliente. A comparação feita pelo Gerente Nacional de Vendas que indica que "os passos da equipe de campo" conduzem as atividades da área confirma a necessidade e importância da equipe para a empresa. Mesmo a alta gerência pouco poderia colaborar se não fossem as contribuições da equipe de campo.

É interessante observar a forma em que se apresentam as metáforas. A equipe de campo pode ser comparada aos membros soltos que tateiam o mercado e as olhos atentos que

observam os clientes, trazendo informação relevante para o corpo que, neste estudo pode ser considerado como o grupo de técnicos e a própria alta administração da divisão de Vendas.

É unânime a percepção da alta administração de Vendas para a importância da equipe de campo e não se percebe diferenças significativas entre vendedores e representantes para esse quesito.

○ **Pergunta 6 - Quais são os novos conhecimentos gerados?**

Com relação à questão relacionada à quais conhecimentos são gerados e apropriados pela empresa pesquisada, a tabela 7 apresenta uma indicação recorrente dos clientes. Em segundo lugar, a concorrência é citada, ficando produto com a última posição em termos de relevância e recorrência de informações.

Tabela 7 - Comparativo das respostas às perguntas 6 do roteiro de entrevista

1	2	3	4	5	6	7
Gte Desenv. Novos Produtos	Gte Regional – Filial SP Indústria	Gte Regional - Ziper	Gte Produtos - Indústria	Gte. Marketing	Gte Regional Filial SP Consumo	Gte.Nac. Vendas Industriais
Pedro	Denis	Fabio	Ricardo	Vera	Arnaldo	Arthur
Clientes		Clientes	Clientes	Clientes	Cliente	Cliente
Produto				Produto		
	Concorrência	Concorrência		Concorrência		

Fonte: Autora (2008)

A análise das respostas dos entrevistados acerca de qual conhecimento é gerado confirma a importância da equipe de campo no fornecimento de informações acerca do objetivo maior da divisão de Vendas: o cliente. Todas as demais informações tornam-se acessórias a média em que a satisfação do cliente, sua fidelidade e parceria são o que a divisão de Vendas considera mais importante em suas atividades. Portanto, a equipe de campo cumpre seu papel servindo de ponte entre o cliente e a empresa, de forma abrangente incluindo questões acerca de produtos, serviços, mercado que visam apenas atender às expectativas do cliente.

○ **Pergunta 7 - Qual é a importância da Tecnologia da Informação no processo de codificação das informações?**

A tecnologia da informação foi uma das preocupações iniciais deste estudo pois se tem a intenção de medir a utilização de soluções de TI por parte da equipe comercial. O que pode ser percebido pelo tabela 8 é que existem sistemas desenvolvidos para atender

especificamente à área comercial mas estes não são utilizados pela quase totalidade da equipe. Sugere-se então que o desenho das soluções disponíveis, de modo especial o IFV – Informatização da Força de Vendas está em desacordo com as necessidades atuais.

Durante as entrevistas foi possível perceber que a empresa tem uma estratégia comercial baseada no empirismo, com uma equipe com uma diversidade acentuada de perfis profissionais. Os profissionais de campo, com exceção da equipe de Consumo, pouco utilizam o IFV por entenderem que o sistema não atende às necessidades propostas pela dinâmica da área.

O segmento de Indústria, por exemplo, não tem qualquer contato com o sistema e induz seus clientes a contatarem a empresa, via tele-atendimento, para formalizarem seus pedidos. A peculiaridade desses pedidos está no número reduzido de itens com grande volume de peças. Clientes industriais não dispõem de tempo e interesse em atender o vendedor ou representante e aguardar a tomada de pedido “in loco”. Eles recebem os profissionais de campo para endereçar assuntos mais relevantes e que necessitam da consultoria e expertise do pessoal de campo.

Tabela 8 - Comparativo das respostas às perguntas 7 do roteiro de entrevista

<b>Gte Desenv. Novos Produtos</b> <b>Pedro</b>	<b>Gte Regional – Filial SP Indústria</b> <b>Denis</b>	<b>Gte Regional - Ziper</b> <b>Fabio</b>	<b>Gte Produtos - Indústria</b> <b>Ricardo</b>	<b>Gte. Marketing Vera</b>	<b>Gte Regional Filial SP Consumo</b> <b>Arnaldo</b>	<b>Gte. Nacional Vendas Industriais</b> <b>Arthur</b>
Utilização do IFV limitada: apenas para conhecer o perfil do cliente	baixa utilização do sistema IFV que não atende à dinâmica do segmento industrial	não utiliza os sistemas de Vendas. Monitora a performance por outro software	Utiliza outros softwares que não o de Vendas para realizar as tarefas da área	Não utiliza o IFV mas sim outros softwares pois sua área necessita de softwares específicos para as receitas de trabalhos manuais e design de produtos	Utiliza o IFV e acredita no benefício oferecido pela ferramenta	Observa que o IFV é utilizado apenas para Consumo. Indústria não utiliza sequer o PDA.

Fonte: Autora (2008) com base nas entrevistas

As entrevistas demonstraram que apesar do investimento significativo feito pela empresa, o sistema IFV não é mencionado como recurso facilitador das atividades sendo percebido como dispensável por alguns segmentos. Observa-se que, se o sistema não é utilizado em sua totalidade pela equipe completa, perde-se a oportunidade do aproveitamento das informações consolidadas e com mesma base. Cada segmento gerencia seus resultados de forma diferente, sendo o ERP desenvolvido internamente o mais utilizado

#### 4.2.2 Apresentação e análise de resultados na segunda fase da pesquisa (levantamento)

Nesta seção são apresentados resultados obtidos com aplicação do questionário. Essa terceira etapa do processo de coleta de dados teve a intenção de complementar as informações obtidas nas entrevistas em profundidade e, inclusive, contrastá-las, se fosse o caso.

Com a preocupação de complementar as impressões absorvidas na etapa das entrevistas, preparou-se um instrumento de pesquisa com significativa semelhança ao roteiro de entrevista semi-estruturada utilizado na etapa qualitativa. As três primeiras perguntas foram adequadas ao conceito de escala de Likert e as demais assumiram a forma de opções com possibilidade de o respondente expressar suas opiniões de valor acerca das alternativas apresentadas.

A aplicação do levantamento visou identificar a percepção dos respondentes com relação à existência de uma, parte ou mesmo todas as quatro etapas de conversão do conhecimento em um determinado universo composto por profissionais da área comercial da empresa pesquisada.

Com o objetivo de validar o instrumento de pesquisa, este foi enviado inicialmente a dez profissionais da área comercial. Solicitou-se que os respondentes analisassem o instrumento antes de responder para que pudessem contribuir com possíveis dúvidas ou esclarecimentos que facilitariam a adequação posterior do questionário.

O retorno foi rápido, com algumas dúvidas por parte dos respondentes, notadamente nas questões 4 a 7 cujas respostas poderiam receber peso igual para as opções apresentadas..

Após a validação do conteúdo do instrumento, a pesquisa foi enviada aos demais membros da equipe comercial por meio dos próprios gerentes nacionais, o que conferiu peso e credibilidade ao estudo.

Além da análise geral que compreendeu todos os respondentes, foram também considerados sub-grupos segundo a estrutura da empresa pesquisada. A referida empresa é composta por três segmentos que visam atender diferentes tipos de clientes com necessidades diversas: Consumo, Indústria e Zíper.

O segmento de Consumo tem como foco o cliente que vende ao consumidor final, as lojinhas de armarinhos, as lojas de miudezas em geral. São compradores de inúmeros artigos de cores diferentes mas em pouca quantidade.

O segmento de Indústria é composto pelas indústrias e confecções têxteis que fabricam roupas. São facionistas de grifes renomadas, são fabricantes de produtos têxteis de alta qualidade. O perfil desse segmento exige qualidade, agilidade, preço. São compradores



em volume, adquirindo poucos itens que atendam a sua demanda. Segundo um dos entrevistados, o produto da empresa pesquisada é a última preocupação desse cliente. Na verdade, faz parte do todo mas freqüentemente é o último item a ser comprado. Por isso, esse cliente busca fornecedores que assegurem qualidade, preço e prazo. Requer parceria e confiança. É um cliente exigente à medida que exige muito do produto adquirido.

É em virtude de tal exigência que existe um grupo de profissionais qualificados para esclarecer dúvidas, resolver problemas de produção na utilização dos produtos da empresa pesquisada. São os técnicos, especialistas com larga experiência em desenvolver soluções que atendam as expectativas dos clientes e, ao mesmo tempo, garantam fidelidade ou novos negócios.

O terceiro segmento, o de Zíper, é coordenado pela Gerência Nacional de Indústria, e atende clientes em todo o Brasil e fora dele. É um segmento acessório aos outros dois segmentos, mas não deve ser considerado um segmento de menor valor pois alavanca vendas significativas para a empresa.

#### 4.2.2.1 Caracterização da Amostra

Foram recebidas 117 respostas dos 150 questionários enviados por meio eletrônico. Após análise das respostas, foram desconsiderados 7 questionários respondidos por profissionais administrativos que não constituem objeto deste estudo. A tabela 9 apresenta os respondentes por segmento:

Tabela 9 – Total de Respondentes da Pesquisa

	População	Percentual da População	Respostas recebidas	Percentual das respostas comparado ao total	Percentual de Respostas comparado ao próprio segmento
<b>Consumo</b>	68	45%	44	29%	64,71%
<b>Indústria</b>	57	38%	52	35%	91,23%
<b>Zíper</b>	25	17%	14	9%	56,00%
<b>Total</b>	150	100%	110	73%	

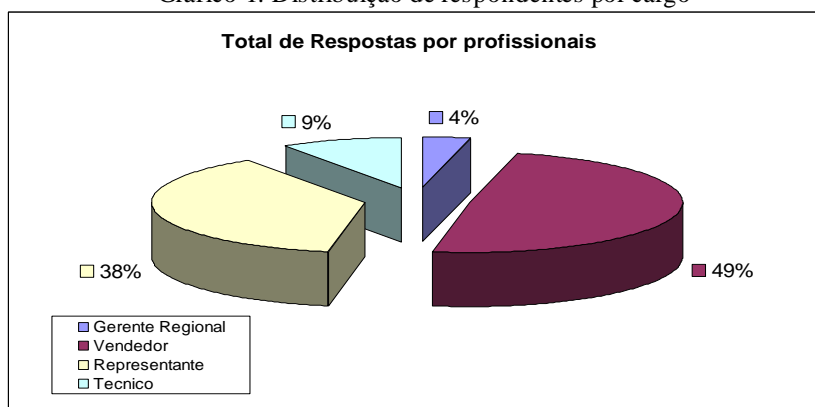
Fonte: pesquisa de campo

Com base no percentual de respostas por segmento apresentado na tabela 9, observa-se que apesar do segmento de Consumo ter o maior número de profissionais, em termos percentuais o segmento de indústria, com 91,23% das respostas, contribuiu de forma mais significativa no retorno da pesquisa.

Análises foram realizadas considerando as respostas de Vendedores, Representantes e Técnicos bem como as respostas de Vendedores e Representantes juntos (denominado nesse estudo por “Vendas”) e Técnicos.

Verificou-se pelas respostas por profissional que há mais vendedores que representantes no quadro funcional da área comercial que atua em campo (gráfico1). No gráfico seguinte, nota-se que quase metade da população tem nível secundário e poucos têm nível de pós-graduação.

Gráfico 1: Distribuição de respondentes por cargo



Fonte: Pesquisa de campo

Dos dados coletados sobre o grau de instrução, Gráfico 2, 48 respondentes que correspondem a 43% da população não são graduados e mais 25 respondentes (23% dos respondentes) não concluíram a graduação. Esses dois grupos totalizam 66% da população dos respondentes. Aqueles respondentes graduados e com pós-graduação correspondem a 34% do grupo.

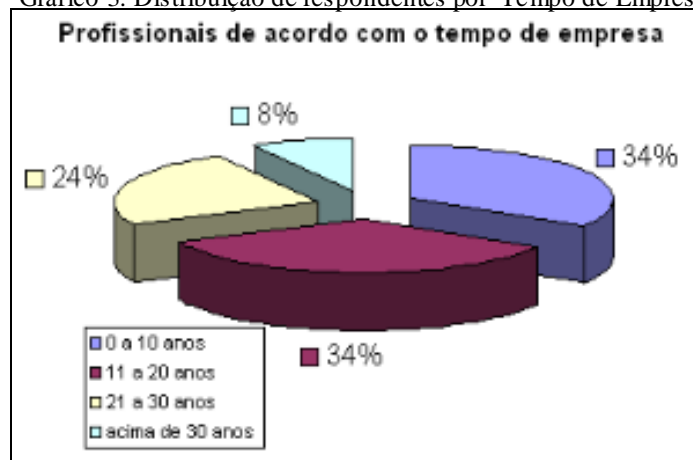
Gráfico 2: Distribuição de respondentes por Escolaridade



Fonte: Pesquisa de campo

Pode-se depreender desse cenário que isso pode estar relacionado ao fato do tempo de empresa ser elevado e o recrutamento ter sido feito em um momento no qual a expertise advinda da prática para os vendedores tinha maior peso do que a própria formação (gráfico 3)

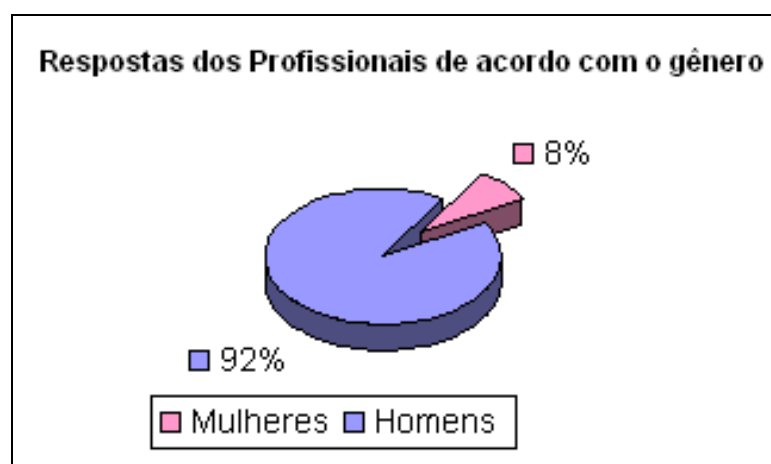
Gráfico 3: Distribuição de respondentes por Tempo de Empresa



Fonte: Pesquisa de Campo

Constatou-se na análise das respostas por gênero que a grande totalidade foi recebida do sexo masculino e esse cenário é também comum na população como um todo que possui 12 mulheres dentre os 150 profissionais que atuam em campo, menos de 10% do total, apesar da empresa pesquisada atuar em um segmento com natureza essencialmente feminina, o segmento de consumo.

Gráfico 4: Distribuição de respondentes por Gênero

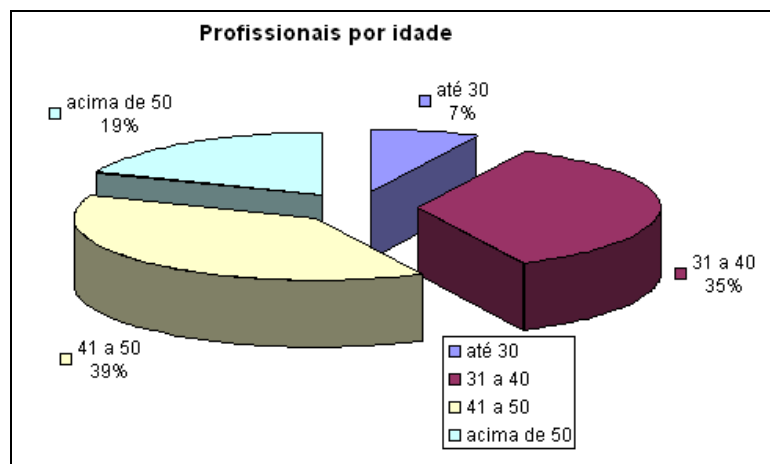


Fonte: Pesquisa de Campo

Outro dado de relevância refere-se à idade da população dos respondentes apresentada no gráfico 5. Dividindo-se os respondentes por faixas etárias observa-se maior concentração na faixa a partir de 40 anos (48%) que se for agregada a faixa anterior, de 30 a 40 anos, comporão 93% dos profissionais de campo. Por essa informação pode entender que a equipe é formada por colaboradores maduros e com expertise enraizado pela atuação em campo. Muitos deles antecedem toda a tecnologia disponibilizada atualmente bem como formas de

atuação em campo que não mais se aplicam no mercado atual. A idade média do grupo é de 42,77 anos com a mediana em anos 42,5 anos.

Gráfico 5 - Distribuição de respondentes por Idade



Fonte: pesquisa de campo

Verificou-se a proporcionalidade de respostas segundo o tipo de profissional (gráfico 1 na página nº 98). Vale ressaltar que apesar do técnico não atuar em campo para garantir a venda junto aos clientes, ele pode promover condições para que as vendas se concretizem, sendo considerado o braço direito dos profissionais de campo. Ressalta-se que quase 62% do contingente é composto por profissionais com vínculo empregatício, com a formação feita pelos vendedores, técnicos e gerentes. Os representantes equivalem a 38% de toda a equipe que atua em campo. Nas entrevistas pode-se captar que existe uma dificuldade maior quando a área é coberta por representantes pois a Lei de Representação nº 4.886/65 com redação dada pela lei nº 8.420/92 que regula as atividades dos representantes. Questões como subordinação, definição de rota, definição de metas não podem ser administradas pela empresa que contrata representantes para não configurar vínculo empregatício. Esse desconforto não se aplica aos vendedores, que possuem vínculo CLT e podem receber instruções diretas e metas para serem alcançadas. Podem, inclusive, ter sua zona alterada sem dificuldades.

#### 4.2.2.2 Análise da amostra global acerca do nível de existência do ciclo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997)

Tendo como foco o ciclo de criação do conhecimento organizacional proposto pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), passamos a discursar sobre os dados colhidos na pesquisa

para cada uma das etapas. Vale ressaltar que o instrumento de pesquisa considerou os conceitos encontrados na literatura acerca da Teoria da Criação do Conhecimento e seus ciclos segundo Nonaka e Takeuchi (1997) e cada ciclo recebeu uma pergunta correlacionada.

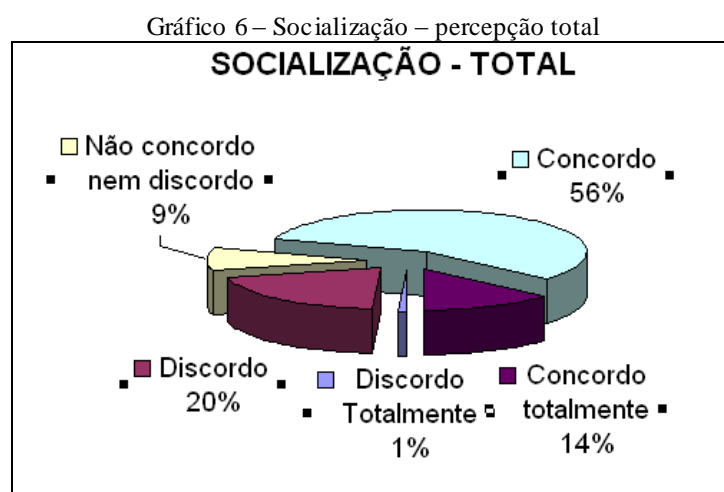
A análise considerando o resultado total das respostas do questionário é apresentada a seguir.

### ○ **Socialização**

A etapa da Socialização no processo de criação do conhecimento organizacional deve propiciar espaço para o intercâmbio de conhecimento e informação, quer seja pela comunicação verbal espontânea, observação e imitação de conceitos alheios que podem se constituir em troca de experiências e emoções.

Os dados colhidos na pesquisa sugerem que, para o grupo pesquisado, a etapa de Socialização acontece forma natural, informal e sem mecanismos patrocinados pela empresa, segundo a percepção dos respondentes.

Em geral, a maioria dos respondentes percebe que existe troca de informações entre a equipe de forma tácita e informal (gráfico 6). No total, 70% têm percepção positiva em relação à existência da etapa e o índice de discordância é menos expressivo, com 21% para o total dos respondentes. A percepção do grupo é positiva e indica que a equipe que atua em campo percebe oportunidades para a troca de conhecimentos.



Fonte: Pesquisa de campo

A etapa Socialização pode ser considerada como a mais expressiva no grupo pesquisado pois todos sugerem que a troca informal de informações é observada.

A etapa de Socialização na área de vendas deve ser considerada inconsistente quando comparamos os dados obtidos nas entrevistas. Duas áreas percebem a etapa acontecendo de forma efetiva, duas outras entendem que a etapa não é completa e as duas últimas observam a

etapa de forma imatura, quase inexistente. Os dados da Tabela 10 confirmam que há diversidade de opiniões entre as gerências o que deve ser atribuído ao fato de que cada gerência tem sua peculiaridade em termos de integração entre os membros e intra-divisão.

As gerências que se posicionam mais positivamente em relação a etapa Socialização são as de técnicos e aquela que tem por responsabilidade a criação de embalagens e lançamentos de produtos. Deve-se levar em consideração que as duas áreas tem como característica o trabalho interno, com maior contato com os demais membros do seu grupo e com os colaboradores da empresa como um todo. Aqueles cujo trabalho é essencialmente realizado em campo, indicam média ou pouca percepção acerca da realização da etapa. Pode-se atribuir esse fato à distância geográfica própria da área e à própria natureza solitária das atividades em campo.

Tabela 10: Comparativo do nível de intensidade – Ciclo Socialização

Entrevista	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª
<b>Nome Fantasia:</b>	<b>PEDRO</b>	<b>DENIS</b>	<b>FABIO</b>	<b>Ricardo</b>	<b>Vera</b>	<b>Arnaldo</b>	<b>Arthur</b>
<b>Cargo</b>	Ger. Desenv. Negócios	Ger. Regional de Vendas – Filial SP Indústria	Ger. Regional de Vendas – Filial S.Paulo Zippers	Ger. de Produtos - Indústria	Ger. de Marketing	Ger. Regional de Vendas - Filial S.Paulo Consumo	Ger. Nacional de Vendas Industriais
<b>SOCIALIZAÇÃO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MÉDIO</b>

Fonte: Entrevistas (2008)

Com base nos dados pode-se assumir que o grupo tem a percepção de que o conhecimento informal, tácito existe e é, de alguma forma, trocado. O desafio talvez seja o de estimular o grupo a tornar o conhecimento público, registrando-o em um reservatório de conhecimento. Para isso, há a necessidade dos profissionais esquematizarem seu conhecimento para que o mesmo seja convertido, o que requer motivação pessoal e tempo.

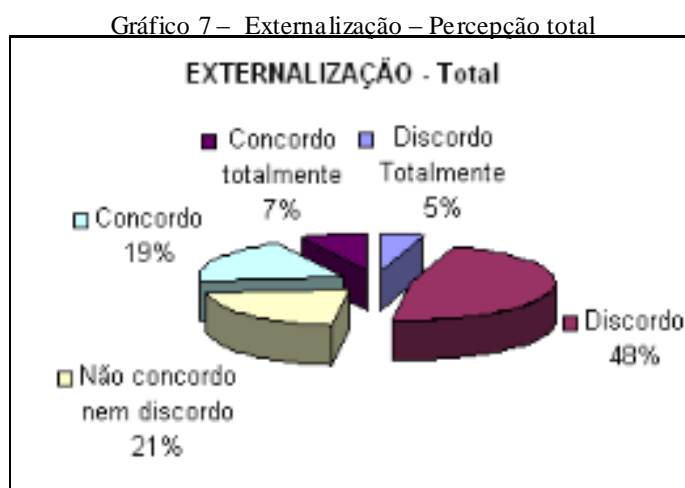
#### ○ **Externalização**

A teoria da criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) considera a etapa da Externalização como o processo de tradução do conhecimento tácito para conceitos explícitos. Referida tradução realiza-se por meio de simbologias, metáforas, analogia, conceitos, hipóteses, deduções, induções, diagramas, esquemas, mapas ou modelos. Dando continuidade à idéia de tradução, a mesma deve se constituir de forma clara e comum aos demais indivíduos do grupo.

Com relação a percepção do grupo acerca da Externalização do conhecimento, observa-se no gráfico 7 que o índice de discordância com relação a existência da etapa de Externalização é considerado significativo pois, do total, 53% não percebem a existência de mecanismos de conversão do conhecimento tácito em explícito.

Dentre o grupo de respondentes, 26%, menos de um terço da população pesquisada percebe alguma ação ou mecanismo de codificação das informações tácitas que trafegam pela equipe.

O percentual de abstenção também é relevante. 21% dos respondentes não se posicionaram o que nos conduz à compreensão de que não existem iniciativas claras e mecanismos concretos que confirmem, mesmo que de forma sutil, a codificação do conhecimento.



Fonte: Pesquisa de Campo

Nesse sentido, observa-se que a equipe de campo como um todo tem dificuldade em compreender a existência de procedimentos que codifiquem os conhecimentos trocados informalmente. Essa observação está em linha com os dados colhidos nas entrevistas em que os respondentes mencionaram que a área que melhor se enquadra no processo de codificação do conhecimento é a de técnicos por utilizar um processo formal de registro cujo resultado é o relatório de conclusões.

Outra área cuja entrevista revelou como expressivo o índice de realização da etapa Externalização é a gerência de marketing. Ressalta-se que esse fato se deve à natureza das atividades da área que tem a missão de elaborar receitas artesanais utilizando os produtos da empresa pesquisada que são, posteriormente, publicados na web e em revistas especializadas para artesanato.

Em relação às equipes de campo, observa-se nas entrevistas com os responsáveis por essas equipes a confirmação acerca das limitações e dificuldades para a existência da Externalização do conhecimento. É recorrente entre os entrevistados a indicação do e-mail como instrumento de codificação. Observa-se que o correio eletrônico é utilizado mais em virtude da distância geográfica do que propriamente como intenção de codificação do conhecimento.

Observa-se que a visão positiva obtida para a etapa de Socialização se repete para a etapa de Externalização para as mesmas áreas de Marketing e Técnica. Entende-se que esse fato deve-se à necessidade destas áreas registrarem o resultado de suas atividades, a primeira por utilizar o registro para publicação via web e a segunda para registrar as soluções dadas a problemas técnicos (tabela 11).

Tabela 11: Comparativo do nível de intensidade – Ciclo Externalização

Entrevista	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª
Nome Fantasia:	<b>PEDRO</b>	<b>DENIS</b>	<b>FABIO</b>	<b>Ricardo</b>	<b>Vera</b>	<b>Arnaldo</b>	<b>Arthur</b>
Cargo	Ger. Desenv. Negócios	Ger. Regional de Vendas – Filial SP Indústria	Ger. Regional de Vendas – Filial S.Paulo Zippers	Ger. de Produtos - Indústria	Ger. de Marketing	Ger. Regional de Vendas - Filial S.Paulo Consumo	Ger. Nacional de Vendas Industriais
<b>EXTERNALIZAÇÃO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>BAIXO</b>

Fonte: Entrevistas (2008)

As demais áreas mostram-se pouco ou nada confortáveis com a existência da etapa de Externalização o que nos remete ao percentual de 53% de discordância e 21% de abstenção apresentados no gráfico 7.

É significativa a percepção da população pesquisada acerca da baixa codificação dos conhecimentos tácitos.

Observa-se que a equipe comercial não possui reservatórios de conhecimento formais e estruturados, dado confirmado pelas entrevistas. É possível que o grupo entenda essa falta de repositório como ausência da etapa de Externalização.

#### ○ **Combinação**

A etapa Combinação na proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) promove a Combinação do conhecimento existente àquele recém produzido e absorvido na etapa da Externalização. A importância se pauta na ampliação dos conhecimentos existentes que beneficiam a organização. Esse processo se concretiza pela forma de agregar novos conceitos àqueles que têm origem na Externalização.

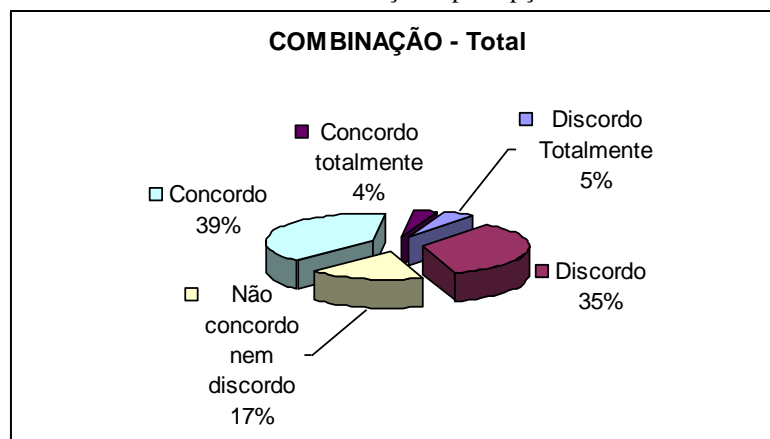
O modo de conversão do conhecimento Combinação recebe opinião equilibrada entre aqueles que percebem a existência da incorporação do novo conhecimento ao conhecimento existente, cerca de 43%, e aqueles que, contrariamente, não entendem a integração de novos conhecimentos àqueles existentes (40%).

O gráfico 8 ilustra a divisão entre os respondentes, o que pode ser atribuído ao fato de que a Externalização, estágio anterior, oferece nível de maturidade em estágio inicial, impedindo assim, a conversão de novos conhecimentos aos conhecimentos existentes, uma



vez que a codificação de conhecimentos enraizados nas mentes dos profissionais não recebe tratamento em termos de registro, além da própria troca de mensagens eletrônicas.

Gráfico 8 - Combinação – percepção Total



Fonte: Pesquisa de Campo

Observa-se pelos dados relativos a idade e tempo de empresa com a média de idade dos profissionais em 42 anos e média de tempo de empresa em 16,23 que possa existir acomodação dos padrões antigos e enraizados nas pessoas em detrimento das novas iniciativas de registro de informações pela a equipe. A distância geográfica pode também contribuir para a pouca atenção aos registros uma vez que a empresa não possui um repositório oficial de informações.

Esse patamar de discordância está em linha com os dados obtidos nas entrevistas, mais especificamente com a da gerência de Zíper que relata que o foco do representante é a sua própria sobrevivência pois somente é remunerado pelo sucesso de suas vendas.

A abstenção de respostas representada pela pergunta neutra assume relevância se considerarmos que 17% da população não consegue perceber se existe ou não o processo de codificação das informações. Pode-se considerar o percentual de abstenção como discordante se assumirmos a linha de que caso a percepção sobre a existência do processo existisse, o posicionamento seria positivo.

O resultado da pesquisa mostra-se consistente com os dados obtidos nas entrevistas. Dos sete entrevistados, cinco deles consideram baixa a intensidade de realização da etapa Combinação. Na visão desses entrevistados, a falta de repositório eletrônico, a ausência de mecanismo que viabilize o acesso fácil e recorrente aos repositórios e a doutrina do empirismo adotada pela área conduzem à conclusão do grupo de que é baixa a intensidade da etapa Combinação. Repete-se nível de intensidade alto para as gerências responsáveis pelos técnicos e a gerência de Marketing (tabela 12). Esses dois departamentos têm rotina de

codificação consistente dos documentos e o conhecimento codificado se incorpora ao conhecimento existente.

Tabela 12: Comparativo do nível de intensidade – Ciclo Combinação

Entrevista	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª
Nome Fantasia:	<b>PEDRO</b>	<b>DENIS</b>	<b>FABIO</b>	<b>Ricardo</b>	<b>Vera</b>	<b>Arnaldo</b>	<b>Arthur</b>
Cargo	Ger. Desenv. Negócios	Ger. Regional de Vendas – Filial SP Indústria	Ger. Regional de Vendas – Filial S.Paulo Zippers	Ger. de Produtos - Indústria	Ger. de Marketing	Ger. Regional de Vendas - Filial S.Paulo Consumo	Ger. Nacional de Vendas Industriais
<b>COMBINAÇÃO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>BAIXO</b>

Fonte: Entrevistas (2008)

Nesse sentido, percebe-se que parte significativa do grupo não percebe a existência de mecanismos e ações que culminem na codificação do conhecimento criado, adicionado ao conhecimento existente e enraizado na cultura organizacional. Outro grupo assume posição contrária sendo favorável à existência da etapa de Combinação do conhecimento. Entende-se, portanto, que o grupo não tem um consenso acerca desse ciclo. Para alguns ele existe, para outros não.

#### ○ **Internalização**

O última etapa de criação do conhecimento proposta pela Teoria da Criação do Conhecimento é a Internalização. Esse módulo passa pela prerrogativa da conversão do conhecimento que se observa na prática adquirida no trabalho do dia-a-dia. São conhecimentos adquiridos em atividades que se incorporam ao conhecimento tácito do indivíduo, ponto de partida para a etapa da Socialização.

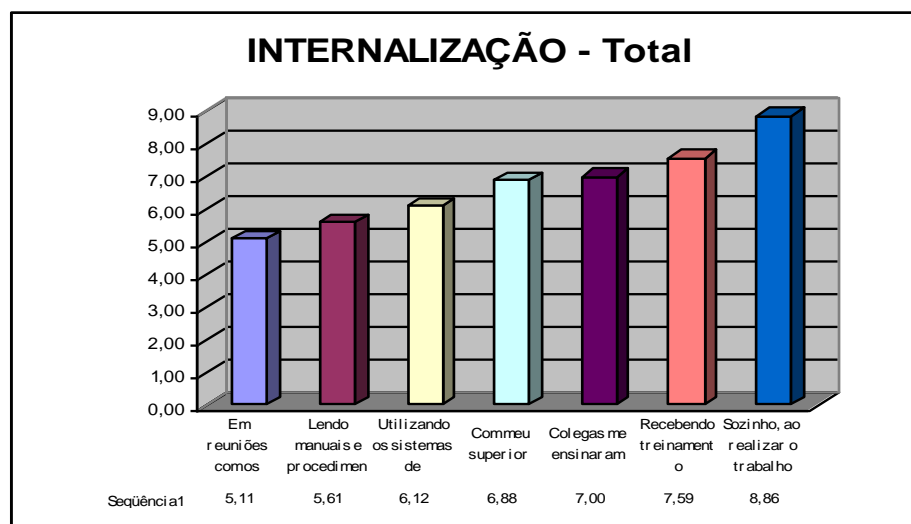
As fontes do saber podem ser manuais, esquemas conceituais existentes que se incorporam ao conhecimento individual, as atividades diárias que oferecem oportunidades de descobertas diversas, transformando o conhecimento explícito em tácito novamente. A espiral do conhecimento se renova após passadas as quatro etapas.

Dentre as formas identificadas como mais comuns como mecanismo de Internalização do conhecimento está o próprio trabalho em campo. O trabalho solitário em campo é apontado pelo grupo de profissionais como o maior fator de realização da etapa de Internalização. Os dados do gráfico 9 mostram que a média mais alta dentre as respostas, 8,86%, está relacionada ao trabalho em campo feito pelo próprio profissional, símbolo do aprendizado do grupo. O aprendizado oriundo do saber-fazer é indicado como a mais relevante fonte de internalização do saber.

O quesito “recebendo treinamento” e “colegas me ensinaram” também foram igualmente indicados pelo grupo como formas de Internalização do conhecimento. Em menor

expressividade, observam-se os parâmetros relacionados à leitura de manuais e reuniões. O grupo também identifica a utilização de sistemas como forma de Internalização mas em nível reduzido.

Gráfico 9 – Internalização – percepção total



Fonte: Pesquisa de Campo

Observa-se que os dados obtidos nas entrevistas são consistentes com as respostas dos questionários. Com exceção da etapa Socialização, existe consenso entre a alta administração e a equipe de campo para as demais perguntas. A importância dada pela gerência é similar àquela dada pelo grupo para as etapas de Externalização, Combinação e Internalização. A tabela 10 resume as impressões dos dois grupos.

A fonte “reuniões com colegas” é apontada como uma das que menos contribuem para a Internalização do conhecimento. Devemos lembrar que a questão geográfica pode ter influenciado as respostas para essa pergunta pois a frequência de reuniões entre o grupo é pequena, o que não significa que as reuniões não sejam fontes preciosas de informação mas apenas sua ocorrência esporádica faz com que as oportunidades de novos conhecimentos sejam menores.

Nesse sentido, o “BA” de Nonaka e Takeuchi (1997) tem maior possibilidade de existir durante as reuniões presenciais mas também pode ser observado durante as chamadas telefônicas feitas pelo grupo como prática comum de intercâmbio de informações, nas quais podem ser externalizados os modelos mentais dos indivíduos envolvidos.

Os dados oriundos das respostas ao questionário confirmam as impressões dos gerentes acerca de como o aprendizado do vendedor ou do representante acontece e como ele se fortalece. O aprender-fazendo, a partir do trabalho solitário em campo é a mais produtiva

fonte de aprendizado tanto na visão dos respondentes ao questionário quanto na dos gerentes de nível médio. O trabalho em campo constitui-se em escola para todos, inclusive para aqueles que recebem treinamento formal.

Os entrevistados percebem a etapa de Internalização de forma diversa. Existem gerências que entendem o processo de forma ativa em virtude das oportunidades proporcionadas pela participação em feiras, cursos, seminários e viagens além das informações absorvidas durante o próprio trabalho em campo. Esses entrevistados são responsáveis por equipes que tem atividades internas e não de campo.

Outras gerências, notadamente aquelas responsáveis por equipes em campo, entendem que a etapa acontece de forma sutil, ainda em estágio inicial. As Gerências de Desenvolvimento de Novos Negócios (Técnicos) e a de Marketing continuam a comportar-se de forma positiva às etapas em geral, a exemplo das etapas anteriores.

Os gerentes regionais, na estrutura da empresa pesquisada, assumem o papel catalisador, atuando em momentos como centralizador e disseminador de informações para as outras áreas da empresa e para níveis hierárquicos superiores e, em outros momentos, como forma reversa, provendo a equipe de informações que estes não teriam acesso pela distância geográfica e física.

Eles são o ponto de encontro entre a equipe e a empresa, entre o mercado e a empresa, entre a concorrência e a empresa. São o filtro para dados estratégicos e ações necessárias ao desempenho da equipe. São aqueles que possuem sensibilidade acerca da peculiaridade de cada zona de vendas além da clareza acerca da estratégia organizacional. Observa-se que os gerentes regionais refletem o perfil do gerente médio comentado por Nonaka e Takeuchi (1997), atuando como facilitadores e assumindo o papel de elo de ligação entre o campo e a alta administração.

O “BA” de Nonaka e Takeuchi (1997) tem certa dificuldade de ser observado na equipe de campo devido à distância geográfica mas também pela falta de intercomunicação entre os membros da cadeia formada pela equipe como um todo. Os profissionais de campo têm contato imediato e constante com o gerente regional responsável por sua zona de atuação, os quais consideraram nesse estudo como gerentes de nível médio. Não há intercâmbio constante entre os membros a não ser em reuniões periódicas que podem, então, assumir a característica do BA como promotor de geração do conhecimento, plataforma para que o conhecimento seja descoberto e aproveitado. Levando em consideração o contato dos profissionais de campo focado no gerente, podemos entender esse relacionamento como outro tipo de “BA” no qual modelos mentais e idéias podem ser trocados.

Observa-se consenso para a etapa Externalização para a qual a intensidade classificada é baixa. O grupo percebe poucas ações de registro dos conhecimentos tácitos na organização.

Como observação final acerca das respostas para esse conceito, observa-se que a utilização de sistemas não é apontada como uma das mais altas. Isso se torna um fato interessante se considerarmos que a empresa fez recentemente um investimento significativo para implantação de um sistema de coleta de pedidos, com possibilidade de utilização de e-mail por meio do software Frontier.

O grupo também se apresenta em harmonia ao indicar o profissional que melhor contribui com informações relevantes e quais os conhecimentos trazidos de campo que agregam valor para a empresa. A percepção acerca da importância da TI no processo de gestão do conhecimento assume o mesmo foco: o e-mail é o símbolo mais concreto da TI e o IFV é considerado ferramenta apenas para parte do grupo e não é visto pela alta administração como solução de apoio às atividades diárias dos profissionais de campo (quadro 2).

De forma resumida a quadro 2 ilustra as respostas consolidadas da pesquisa e contempla as impressões dadas pelos entrevistados e pelos respondentes [da fase de levantamento](#).

Para o grupo, a etapa Socialização é considerada alta. Observa-se que o pessoal de campo, apesar de ter o obstáculo da distância geográfica, consegue observar de forma mais freqüente a troca de informações que são feitas, geralmente, por telefone ou correio eletrônico. O grupo de técnicos deve perceber oportunidades significativas para Socialização por ser o grupo que está à frente das descobertas de problemas de produção e, para tanto, precisa compartilhar das informações de terceiros, buscar contatos com outras áreas, principalmente com a produção.

O critério utilizado para graduar a intensidade das respostas considerou a seguinte distribuição:

0 a 40% - **BAIXO**      41 a 70% - **MÉDIO**      71 a 100% - **ALTO**

As opções “Discordo Totalmente” e “Discordo” serviram para graduar as respostas como baixa percepção e as opções “Concordo” e “Concordo Totalmente” como alta percepção.

<b>Quadro 2 - Comparativo Geral das percepções do grupo</b>					
	<b>Entrevistas</b>	<b>Pesquisa</b>			<b>Geral</b>
	<b>Nível</b>	<b>Nível</b>	<b>Respostas</b>	<b>% sobre total</b>	
Socialização	Médio	Alto	76	69,09%	Alto
Externalização	Médio	Médio	57	51,82%	Médio
Combinação	Baixo	Médio	47	42,73%	Baixo
<b>Respostas graduadas de 0 a 10 (% médio)</b>					
Internalização	Sozinho, ao realizar o trabalho	Sozinho, ao realizar o trabalho	8,76		
	Recebendo treinamento	Recebendo treinamento	7,53		
Profissional que mais contribui	Vendedor	Vendedor	8,80		Vendedor
	Representante	Representante	8,73		Representante
Qual Conhecimento é oferecido para a empresa	Cliente	Cliente	8,83		Cliente
Qual a importância da TI	e-mail	e-mail	8,88		e-mail
		IFV	7,26		

Fonte: Entrevistas e Pesquisa de Campo (2008)

#### 4.2.2.3 Análise da amostra por sub-grupo

Foi realizada análise para se verificar a existência de diferença entre as percepções dos principais sub-grupos identificados na área comercial:

- Sub-divisão 1 - Segmento.
  - Sub grupos: Consumo / Indústria / Zíper
- Sub-divisão 2 - Tipo de profissionais:
  - Sub grupos: Vendedor / Representante / Técnico
- Sub-divisão 3 - Segmento.
  - Sub grupos: Consumo / Indústria
- Sub-divisão 4 - Tipo de profissionais:
  - Sub grupos: Vendedor / Representante (que inclui Técnicos)

Para selecionar respostas aleatórias utilizou-se o sistema de randomização disponível na web ([www.random.org](http://www.random.org)). Esse site foi utilizado todas as vezes em que se verificou necessário limitar o número de respostas de um determinado grupo de respondentes.

Inicialmente, foram realizados testes para verificar se os dados eram aderentes à distribuição normal – teste de Shapiro Wilks. Verificou-se que as respostas não obedecem a

esta distribuição. Todos os testes estatísticos implementados nesse estudo foram realizados com o software livre BIOSTAT.

Como início da análise, fez-se necessário testar a normalidade dos dados. Para tanto, utilizou-se inicialmente o teste Shapiro-Wilks, apropriado para amostras pequenas. O sub-grupo 1 teve que ter sua amostra limitada a 14 respostas totais para o segmento de Zíper. Da mesma forma, o sub-grupo 2 também foi submetido ao teste Shapiro-Wilks tendo sua amostra limitada a 10 respostas para estar em linha com o total de respostas dos técnicos,

Os dados dos sub-grupos não apresentaram normalidade.

Pelo fato de haver diferença expressiva nas quantidades de respondentes dos subgrupos, foi necessário reduzir a quantidade de respostas dos 2 primeiros sub grupos, selecionando as respostas de forma aleatória. (random.org). Não havia possibilidade de aumentar o número de respostas do terceiro sub grupo (zipers), porque todos os 10 participantes já haviam respondido ao questionário.

Com o intuito de verificar a existência de diferença entre as amostras, aplicou-se o teste de Kruskall-Wallis nas amostras divididas pelos sub-grupos identificados acima. Observou-se que os dados não apresentaram normalidade, em linha com o resultado obtido em amostras menores. O teste apresentou resultados acima de 0,05% estabelecido para o nível de significância e, portanto, conclui-se que não há diferenças significativas entre as amostras, e sim, homogeneidade entre elas

Como o resultado de ambos os grupos culminou em homogeneidade, procurou-se aumentar a amostra para validar os resultados obtidos com o teste de Kruskall-Wallis. Nesse sentido, foram utilizados os sub-grupos 3 (Consumo/Indústria) e 4 (Vendedor/Representante). O primeiro abrigou profissionais de campo que atuam no segmento de indústria e os técnicos cuja função está diretamente relacionada ao segmento industrial.

Para validar a normalidade dos dados em uma amostra maior, realizou-se o teste Kolmogorov Smirnov no grupo Grupo 3 que configuram duas amostras independentes, com o total de 42 respostas para o segmento de Consumo e 64 para o de Indústria. O teste mostrou que os dados não eram normais.

O mesmo teste de Kolmogorov-Smirnov foi aplicado ao sub-grupo 4 - profissionais, tendo cada amostra o número de 10 respostas escolhidas de forma aleatória pelo sistema de randomização da web.

Buscando testar a hipótese de que os dois grupos têm a mesma distribuição utilizou-se também o teste U de Mann-Whitney. Este teste é de uso alternativo ao teste t de Student para amostras independentes.

Os resultados não podem confirmar se há diferença entre as amostras.

O mesmo processo de análise foi utilizado no grupo 4 e os resultados do teste Mann-Whitney para o sub-grupo ④ sugerem homogeneidade para as duas amostras ordinais.

#### 4.2.2.4 Profissional que oferece maior contribuição para a empresa

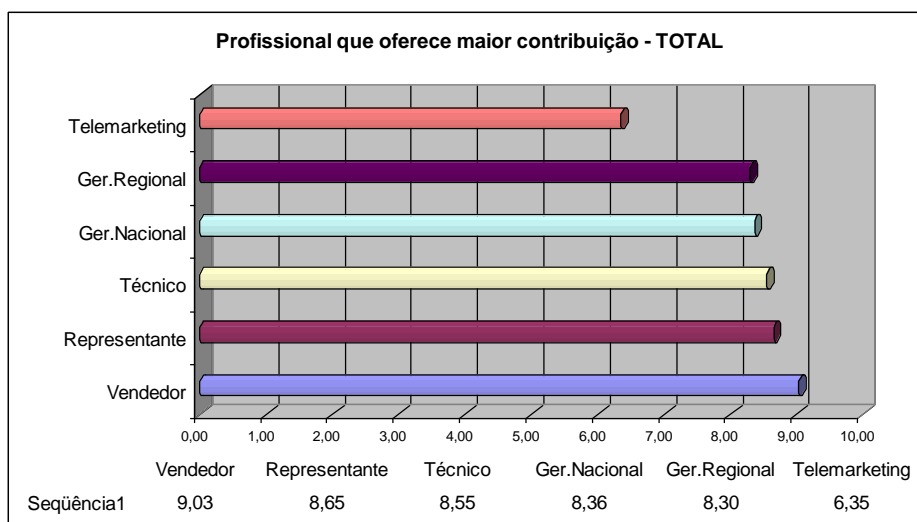
O total das respostas do questionário aponta o Vendedor como àquele profissional que mais contribui com a empresa na oferta de novos conhecimentos com a média de 9,03%. Os representantes são também considerados fonte importante do saber com 8,65% seguidos pelos técnicos com 8,55% (gráfico 10 na página nº 113) As gerências, tanto a Nacional que pontuou com 8,36% quanto a Regional com 8,30%, são indicadas como importantes na oferta de novos conhecimentos. O telemarketing foi inserido como opção no questionário pois há um contato direto entre cliente e empresa por meio da equipe de telemarketing. A entrevista do Gerente Regional de Indústria evidenciou que o grande volume de pedidos feitos no segmento de indústria são efetivados pela equipe de telemarketing que tem contato constante com o cliente. Os vendedores e representantes, neste seguimento, focam suas atividades no atendimento ao cliente e não somente na tomada de pedidos, expressão comumente utilizado pela equipe comercial. Porém, a equipe de telemarketing não é considerada pela população pesquisada como fonte de conhecimento organizacional alcançando o mais baixo percentual de respostas (6,35%).

No computo geral, os técnicos são a terceira categoria a contribuir com novos conhecimentos. É possível que isso se deva ao fato dos técnicos trabalharem de forma reativa, sempre partindo de algo que fora anteriormente sinalizado pelo o próprio pessoal que atua em campo.

Há consenso entre os segmentos no sentido de eleger os vendedores, os representantes e os técnicos, nesta ordem, como principais fontes de novos conhecimentos. As gerências Regional e Nacional também são consideradas como fontes de novo saber, ficando levemente atrás das categorias dos profissionais de campo e técnicos.



Gráfico 10– Profissional que oferece maior contribuição – percepção TOTAL



Fonte: Pesquisa de Campo

As entrevistas indicaram que a opinião da média gerência está em linha com as respostas dos respondentes da pesquisa de campo pois os vendedores e representantes estão sendo sempre indicados como maiores colaboradores em relação à informação trazida para a alta administração.

A indicação se alterna, ora sendo os vendedores, ora sendo os representantes mas, em geral, foram lembrados por todos os entrevistados como rica fonte de conhecimento. Alguns deles indicam ainda os gerentes regionais e nacionais como fonte do saber mas não deixam de indicar prioritariamente a equipe de campo (tabela 13).

Tabela 13 - Profissional que melhor contribui com conhecimentos

Nome Fantasia: Cargo	Pedro	Denis	Fabio	Ricardo	Vera	Arnaldo	Arthur
	Ger. Desenv. Negócios	Ger. Regional Vendas – Filial SP Indústria Vendedor	Ger. Regional Vendas – Filial SP Zippers Representante	Ger. Produtos - Indústria Vendedor Representante	Ger. Marketing Vendedor Representante	Ger. Regional Vendas - Filial SP Consumo Vendedor Representante	Ger. Nacional Vendas Indústria Vendedor Representante
	Tecnico				Ger. Regional Ger. Nacional	Ger. Regional Ger. Nacional	

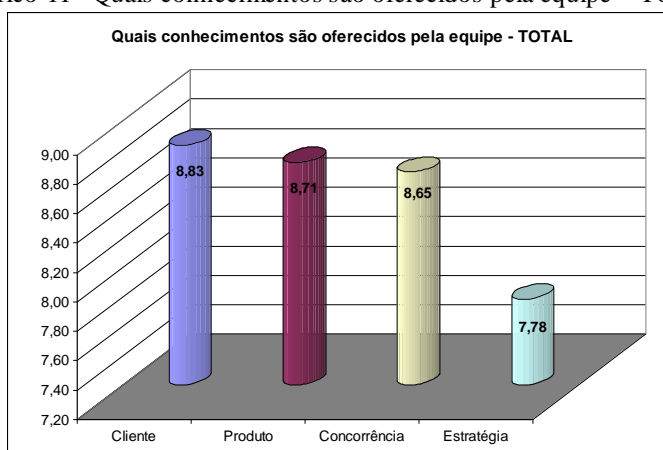
Fonte: Entrevistas (2008)

#### 4.2.2.5 Quais conhecimentos são gerados pela equipe comercial?

Outra categoria avaliada pelas entrevistas e, posteriormente, pelo questionário buscou identificar quais conhecimentos poderiam ser oferecidos pela equipe comercial cujo trabalho se limita ao campo, ao corpo-a-corpo com o cliente, à oferta de produtos novos ou de linha, às informações sobre concorrentes e o contato com o mercado, que pode suprir a empresa com informações relevantes a ponto desta implementar alterações na estratégia em virtude de ditas informações.

Na análise das respostas do grupo, observa-se no gráfico 11 que a equipe indica o quesito Cliente como o mais comum em termos de informações trazidas de campo. Novidades sobre produto ou solicitação dos consumidores e lojistas acerca de questões relacionadas a produtos são a segunda contribuição mais importante seguida de informações acerca da concorrência. O grupo sinaliza a estratégia como a menor contribuição.

Gráfico 11– Quais conhecimentos são oferecidos pela equipe – TOTAL



Fonte: Pesquisa de Campo

#### 4.2.2.6 Qual a importância da Tecnologia da Informação para a geração do conhecimento na área de Vendas?

A empresa pesquisada realizou significativos investimentos em um software conhecido internamente como IFV – Informatização da Força de Vendas. Segundo o coordenador de desenvolvimento que customizou o software padrão de mercado e o gerente de sistemas, ambos em entrevistas preliminares, o software está habilitado para prover a equipe de todas as informações necessárias para atender as exigências do trabalho em campo.

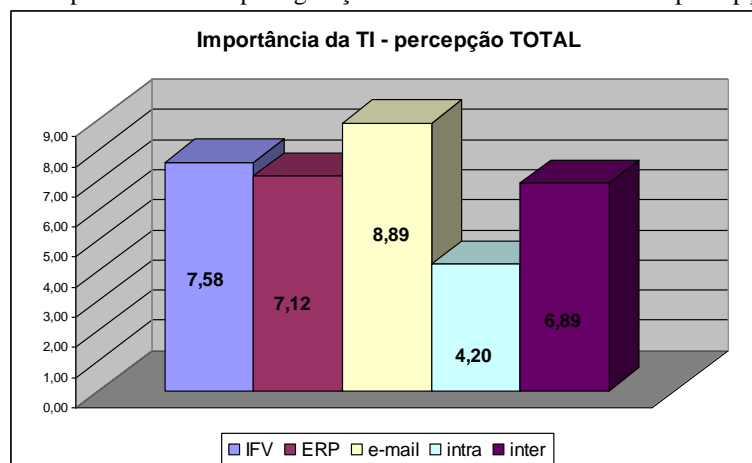
Nas entrevistas, observa-se que a equipe técnica da área de informática implementou alterações no software para ajustar o desenho padrão ao escopo da área comercial da empresa pesquisada. O sistema, conforme figura 28 (na página nº 74), provê informações sobre os

clientes em termos de últimas aquisições, produtos e situação financeira além de reclamações que são automaticamente endereçadas às áreas internas da empresa por meio do próprio software. Como recurso facilitador, o PDA foi instituído como auxiliar nas visitas aos clientes, nas quais é possível a coleta de pedidos praticamente on-line, uma vez que a atualização do banco de dados da empresa é feita a cada uma hora.

Os dados do gráfico 14 apresentam as impressões dos profissionais, de forma total, acerca do software IFV bem como de outras ferramentas disponíveis tais como o correio eletrônico, a internet, a intranet e os ERPs.

Observa-se que o e-mail é a ferramenta mais indicada em nível de importância para a geração de novos conhecimentos. Entende-se a partir do gráfico 12, que a ferramenta auxilia a transferência codificada de informações que chegam à gerência e podem se constituir de auxílio na tomada de decisões ou podem desencadear ações corretivas e assertivas acerca do assunto abordado. A distância geográfica pode também contribuir para embasar as respostas que definem o e-mail com grau de importância superior à ferramenta de trabalho da equipe, o IFV. O correio eletrônico serve como ponte entre os profissionais de campo e a empresa, independente da localidade do profissional de campo, quer seja vendedor ou representante, e ambos os grupos possuem o mesmo tipo de acesso à empresa por meio da web e internet.

Gráfico 12 – Importância da TI para geração de novos conhecimentos – percepção TOTAL



Fonte: Pesquisa de Campo

As ferramentas IFV e o ERP da empresa são elencados de forma separada, apesar do sistema IFV ser um módulo da solução ERP, pois o software foi desenhado exclusivamente para a área comercial que atua em campo e faz parte da intenção desse estudo medir sua importância de forma específica. O questionário contemplou essa separação para avaliar a importância desse sistema em separado e o gráfico 14 sugere que o IFV não tem importância

maior como fator gerador de novos conhecimentos. É possível que esse fato esteja correlacionado à questão do software ser utilizado como codificador das informações estáticas porém, deveriam ser consideradas como fontes de análise para tomada de decisão e ações correlatas.

Quanto ao ERP apresentado nas figuras 23 (na página nº 64) e 24 (na página nº 70) observa-se que, segundo o que se pode avaliar no gráfico 14, a percepção total do grupo é relevante, com média 7,12%, pouco abaixo dos 7,58% atribuídos ao IFV. Quanto à intranet, entende-se que o percentual de importância é reduzido pois, parte do grupo é composto por representantes, sem vínculo empregatício e, portanto, sem acesso às informações publicadas na intranet.

As informações acerca da importância da tecnologia da informação nas atividades diárias dos profissionais que atuam em campo, obtidas durante as entrevistas, demonstram que o IFV é utilizado de forma diversa entre os três segmentos. O segmento de consumo, segundo o gerente regional de indústria, não utiliza o IFV preferindo utilizar a equipe de telemarketing para formalizar os pedidos. Alega ainda que o vendedor não deve se ater ao fato da tomada de pedido, considerada de menor importância quando comparada ao atendimento pessoal ao cliente. Essa equipe não envia pedidos nem pela web.

Situação similar acontece com o segmento de Zíper. O gerente regional comenta que sua equipe, formada quase que na totalidade por representantes, administram outros sistemas mais adequados do que o IFV. A utilização desse segmento é menor, feita via web, sem utilização de PDAs.

O segmento de Consumo é o único que utiliza o IFV para concluir seus pedidos. São aqueles que também utilizam PDAs com maior frequência, com exceção dos representantes que não são obrigados a adquirir o equipamento para realização de suas tarefas. Esse segmento se beneficia diretamente da tecnologia pois houve ganho de agilidade na tomada de pedidos cuja característica de maior quantidade de artigos demandava maior tempo do que apenas buscar o último pedido do cliente no PDA.

Aplicando-se análise comparativa entre as entrevistas preliminares que incluem os representantes da área tecnológica e as entrevistas que englobam os gerentes regionais de vendas, percebe-se um descolamento entre o desenho desenvolvido pelos primeiros em detrimento da necessidade de aplicação dos segundos. É possível observarmos que, neste caso, a metáfora da Hospitalidade comentada por Ciborra (2002) não pode ser observada na implementação desta solução tecnológica. O que se pode entender é que os interesses das áreas Tecnológica e Vendas são conflitantes e, possivelmente, dissidentes.

A TI é observada como um estrangeiro no processo de tratamento dos dados. É tido como inimigo a mendiga em que deixa o usuário desconfortável e pouco confiante nos benefícios propostos. O abandono total da ferramenta pela equipe de indústria sinaliza que a metáfora da hospitalidade poderia ter sido aplicada com o intuito de tornar a nova ferramenta um acessório importante no fluxo dos dados e não um incômodo como é visto por parte da equipe.

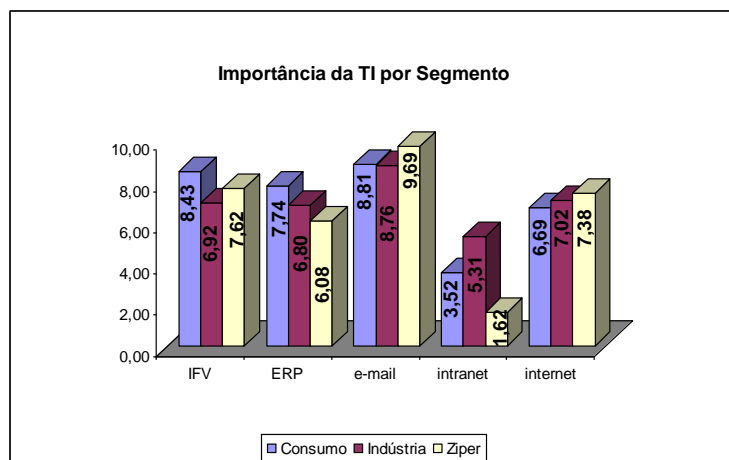
A abordagem sócio-técnica não foi igualmente aplicada na implementação dessa nova solução tecnológica pois os interesses humanos da área a utilizar a nova solução não foram atentamente contemplados. A peculiaridade de cada segmento deveria ter sido avaliada previamente ao desenho final do software. Os estilos de comportamento e relacionamento dos vendedores com os clientes, empresa e entre o próprio grupo poderiam servir como fator balizador das necessidades. As entrevistas parecem pertencer a mundos organizacionais diferentes, com a percepção acerca da nova solução tecnológica perfeita para a equipe de sistemas e deficiente para os profissionais em campo.

O desenho do sistema foi criado por técnicos, experts em informática, conhecedores do que a TI pode oferecer. Porém, o usuário final dessa nova solução tem um perfil distinto, alguns resistentes pela idade e dificuldade de absorção de novas tecnologias, outros por comodismo. A preocupação técnica não foi suficiente para garantir ao software sucesso por não ter contemplado os aspectos sociais que envolvem o grupo de usuários com características específicas. A importância ao alto investimento não tem eco sequer na alta administração.

Os dados do gráfico 13 (percentuais médios) confirmam a importância do correio eletrônico para os segmentos de Zíper (9,69%), Consumo (8,81%) e Indústria (8,76%). Os dados também confirmam que o segmento de Consumo valoriza o IFV (8,43%) e que a intranet é pouco considerada como instrumento facilitador para a gestão do conhecimento. Nesse sentido, Zíper pontua com o menor percentual (1,62%) que deve ser associado ao fato dos representantes não terem acesso à ferramenta e a Gerência Regional São Paulo é quase que totalmente formada por representantes.

A análise dos dados acerca da percepção por tipo de profissional confirmam as impressões obtidas por segmento. O correio eletrônico continua sendo apontado como importante ferramenta facilitadora das atividades em campo para os três tipos de profissionais.

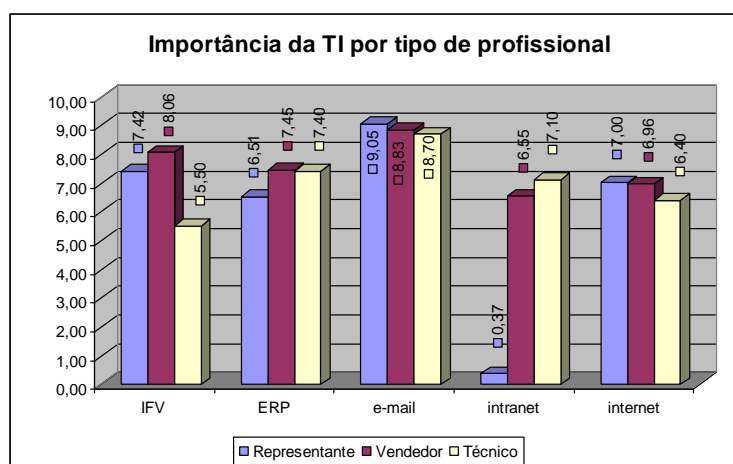
Gráfico 13 – Importância da TI – percepção por segmento



Fonte: Pesquisa de Campo

. Os dados do gráfico 14 (percentuais médios) indicam que o IFV tem maior aceitação pelos vendedores (8,05%) e a intranet é considerada ferramenta importante apenas para os técnicos (7,10%) e vendedores (6,65%). A internet também é considerada como solução importante para os três grupos de profissionais mas assume a terceira posição na preferência destes.

Gráfico 14– Importância da TI – percepção por tipo de profissional

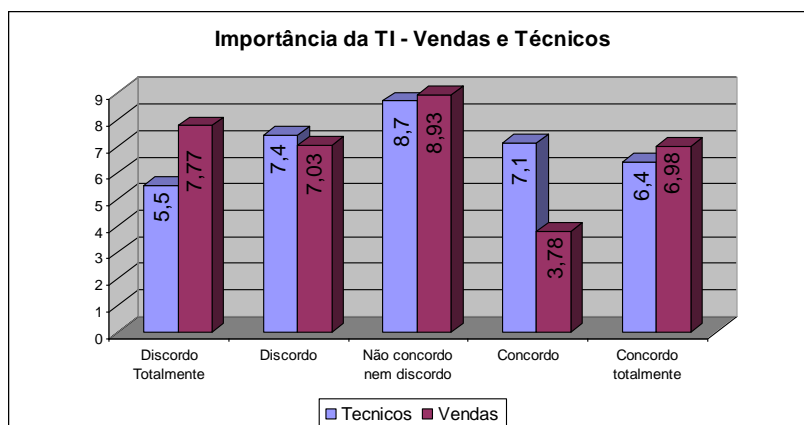


Fonte: Pesquisa de Campo

Os dados do gráfico 15 apresentam respostas pulverizadas entre os discordantes acerca da importância da TI e aqueles que concordam com ela. Os técnicos discordantes são em percentual médio de 12,9 contra 14,73% de Vendas. Aqueles que percebem a importância da tecnologia nas atividades de Vendas mostram-se como 13,5% (técnicos) e 10,76% (Vendas). A equipe de campo mostra-se menos confortável com a TI e demonstra esse aspecto nas

respostas do questionário. A abstenção média é igualmente significativa pois 8,7% do total de respondentes Técnicos e 8,93% de Vendas não se posicionaram. Entende-se que a TI não significa benefício claro para os respondentes

Gráfico 15 – Importância da TI – percepção Vendas e Técnicos



Fonte: Pesquisa de Campo

Os resultados das entrevistas e da pesquisa mostram-se muito consistentes entre si em termos de percepção do grupo acerca da importância da tecnologia da informação nas atividades a área comercial. A TI não é considerada um instrumento essencial para a área e não se mostra benéfica para a gestão do conhecimento uma vez que é sub-utilizada, apesar da multiplicidade de ferramentas.

## 5. Conclusões

O tema deste estudo foi a Gestão do Conhecimento, objeto de estudos acadêmicos e organizacionais, que ressaltam que o conhecimento tem sido considerado a nova fonte de riquezas e sustentabilidade das organizações.

O estudo teve natureza qualitativa com pesquisa composta por sete entrevistas em profundidade e questionários respondidos por 110 participantes.

Utilizou-se testes estatísticos para se testar a normalidade dos dados e para verificar se havia diferença entre as percepções. Observou-se que as amostras são homogêneas.

As entrevistas presenciais de profundidade foram realizadas com base no organograma da figura 30 (na página nº 77)

O resultado consolidado para verificar se o ciclo SECI ocorre no universo definido neste estudo se mostra a seguir:

1. **Etapa Socialização:** tanto os entrevistados quanto os respondentes da pesquisa percebem a existência da etapa Socialização que se apresenta de maneira informal e sem mecanismos estruturados. Todos entendem que há ações que viabilizam a troca de conhecimento entre os grupos e sub-grupos. Observa-se que a distância geográfica promove a troca de informações no formato impessoal, ora por telefone ora por mensagens eletrônicas. O contato freqüente do pessoal de campo com o escritório central possibilita o tráfego de informações acerca do mercado e de clientes com freqüência e as observações dos profissionais de campo são repassadas à empresa via gerente regional e são analisadas e aproveitadas.

2. **Etapa Externalização:** há consenso também para essa etapa, porém de forma contrária. Os pesquisados e entrevistados têm dificuldade em perceber ações e mecanismos facilitadores da Externalização do conhecimento tácito. Apenas duas áreas mostram-se positivas com relação a esse processo pois necessitam registrar suas atividades por força da necessidade posterior de utilização dos documentos. Marketing precisa publicar receitas na web e revistas especializadas em artesanato e a área técnica precisa registrar o resultado das pesquisas acerca de problemas técnicos. Observa-se que mesmo essas duas áreas que possuem algum mecanismo de codificação do conhecimento tácito, não o fazem em repositório formal e/ou eletrônico com acesso mais abrangente.

3. **Etapa Combinação:** as opiniões acerca dessa etapa se dividem. Os entrevistados sugerem que a intensidade de realização da etapa é baixa. Com relação ao grupo de respondentes da pesquisa, parte do grupo percebe que o conhecimento tácito, codificado,



passa a integrar o conhecimento existente e outra parte proporcionalmente similar não tem o mesmo entendimento. Observa-se que a falta de registro de novos conhecimentos pode conduzir à equipe a perceber pouca ou nenhuma ação de integração do conhecimento anterior com o recém-adquirido. O fato de não haver repositório de informações importantes para a empresa limita o acesso da equipe às informações como um todo. Estas ficam reféns de um grupo específico, não alcançando a equipe de forma ampla.

**4. Etapa Internalização:** As impressões dos respondentes e dos entrevistados apresentam consenso com relação a essa etapa. O grupo em geral indica o processo de “aprender-fazendo” proporcionado pelo trabalho em campo como melhor mecanismo de aprendizado. O contato com o cliente e o dia-a-dia em campo é insubstituível em termos de escola na opinião dos respondentes. As atividades desenvolvidas de forma empírica são consideradas de grande relevância para o grupo. Viagens e treinamentos específicos também foram apontados como facilitadores da Internalização na maioria das entrevistas.

As reuniões periódicas são mencionadas como benéficas tanto para a Socialização do conhecimento como para a Internalização deste. Compara-se esses eventos promovidos pelas gerências Regionais e Nacionais como o “espaço BA” de Nonaka e Takeuchi (1997) por promover o intercâmbio de ideais e ideais de forma integrada. O “espaço BA” pode ser assumido também como recorrente durante as ligações telefônicas constantes, ferramenta de intercâmbio comum para a equipe.

Observou-se que a organização pesquisada não mostra ações em direção ao desenvolvimento do contexto apropriado para a disseminação da Gestão do Conhecimento. Esse fato se pauta na observação de que a empresa não apresenta movimentos que fomentem as condições capacitantes mencionadas por Nonaka e Takeuchi (1997) apresentadas na página na página nº 35 .

O fluxo de informações é, via de regra, triangular. Informações de campo são endereçadas ao gerente regional, que nesse estudo foi comparado ao gerente de nível médio identificado por Nonaka e Takeuchi (1997), que tem a incumbência de analisar sua importância e encaminhar para a alta administração. O Gerente de nível médio filtra as informações que podem servir para adequar a estratégia da empresa. O fluxo de informações é mais amplo somente durante as reuniões, nas quais o contato pessoal é possível.

A pesquisa indica que o grupo está perdendo oportunidades de se beneficiar do conhecimento tácito existente. A gestão da alta administração não contempla ações que oportunize o aproveitamento do conhecimento existente no grupo.

Além da identificação da forma como ocorrem as etapas do modelo SECI, algumas outras questões foram levantadas neste estudo. Ainda em busca de conhecer o processo de gestão do Conhecimento, houve a intenção de se identificar respostas para as seguintes perguntas:

1. QUEM mais contribui com informações relevantes para a organização?
2. QUAIS são os conhecimentos mais importantes oferecidos para a organização?
3. QUAL a importância da TI no processo de Gestão do Conhecimento?

Torna-se relevante conhecer qual é o profissional, dentre vários que atuam na área comercial da empresa pesquisada, pode mais e melhor contribuir com informações e conhecimentos relevantes. Tanto as entrevistas quanto a pesquisa indicou de forma consistente os profissionais de campo como maiores fornecedores de conhecimento. Os representantes e os vendedores são apontados como aqueles que têm acesso á informações que podem alterar a estratégia da organização, pode assegurar percentual de mercado, pode viabilizar ampliação de mercado, pode antecipar tendências e dificuldades. As entrevistas com os gerentes confirmaram que a empresa depende desses profissionais para melhor conduzir seus negócios.

Da mesma maneira, foi importante identificar entre as respostas que o conhecimento mais importante para a organização refere-se a tudo que envolve o cliente, centro das atenções da área comercial. Informações sobre produtos, concorrência e mercado são também importantes mas estarão sempre relacionados ao conhecimento-chave: CLIENTES.

O processo de registro e tratamento das informações comerciais tem disponível uma estrutura tecnológica de peso, desenhada para atender às necessidades da área comercial, segundo a visão dos experts da área de informática. O sistema foi implantado há três anos e a pesquisa e as entrevistas mostraram que ele não é mais utilizado por, praticamente, dois segmentos: o de Indústria e o de Zípers. Apenas o segmento de Consumo mantém a utilização do sistema para transferência de dados e consulta de informações diversas. Conclui-se que, apesar da equipe de TI ser bastante otimista em relação ao sistema, pouco envolvimento foi observado por parte da equipe comercial no desenho do sistema, o que nos remete a idéia de um descolamento entre a necessidade real da área e o desenho articulado pelos técnicos de TI.

Observa-se ainda que os equipamentos PDAs adquiridos pela empresa tem sido sub ou nada utilizados pois não atendem às expectativas dos profissionais do segmento industrial. O segmento de Zíper nunca utilizou o equipamento pelo fato de que a maioria dos profissionais da Filial SP-Zíper é composta por representantes que não podem ser obrigados a comprar ou a utilizar o PDA uma vez que a web pode ser acessada de qualquer lugar. A infraestrutura de

peso que gera custos na manutenção do sistema é aproveitada parcialmente pela empresa, podendo a sub-utilização ser atribuída à falta de desenho do sistema que contemplasse os aspectos intrínsecos e peculiares de cada segmento.

## 6. Referências

- ABREU, A.F.; FRANCA, T.C. V.; SINZATO, C.I.P.. *Acesso à informação - promovendo competitividade em P&D com o uso de tecnologia de informação*. Ciência da Informação. Brasília, v. 28, n. 3, set/dez 1999, pp. 322-332
- AHUJA, G. *Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study*. Administrative Science Quarterly, Texas, Vol. 45, nº 3, Sept.2000.
- ALBRECHT, K. *Programando o futuro: O Trem de linha Norte*. São Paulo: Sugestões Literárias, 1994. 199p.
- ALLEN, T.J. *Managing the Flow of Technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge: MIT Press, 1984. 320p.
- ALVARENGA NETO, R.C.D. *Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo*. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte.
- AMABILE, T.M. *Como não matar a criatividade*. HSM Management. v. 12, jan.-fev. 1999. Tradução: De J. Reis. 5. ed. São Paulo.
- ARRUDA, M.C.C. *Qualificação versus Competência*. Boletim Técnico Senac, Rio de Janeiro, v. 26, n. 149, p.25-40, mai-ago. 2000.
- AYRES, B.R.C. *Redes Organizacionais no Terceiro Setor - um olhar sobre suas articulações*. RITS - Rede de Informação do Terceiro Setor. Outubro, 2002. Disponível em: < [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_out2002.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_out2002.cfm)>. Acesso em: 25 abr. 2007.
- BARONI, R.; MOREIRA, N.P.; ROCHA, R.; TERRA, J.C.C. (2003). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa, ISBN: 972-618-301-4
- BECKER, F. *Educação e construção do conhecimento*. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K.. *Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective*. Information Research, Vol. 8 No. 1, October 2002.
- CARMO, R.M. *O gestor na era do conhecimento*. Disponível em: <http://www.unievangelica.edu.br>. Acesso em: 2 ago. 2008.
- CARNEIRO, R. *A Era do Conhecimento* in: *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*, Sílabo, 2002.
- CARNEIRO, T.C.J. *Integração organizacional e tecnologia da informação: um estudo na indústria farmacêutica*. 2005. 184 f. Tese (Doutorado) - Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro, 2005.

- CARVALHO, H.G. *A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva*. Disponível em: <http://www.ppgep.pg.cefetpr.br>. Acesso em: 07 jul. 2008
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999. 617p
- \_\_\_\_\_, M. *O poder da identidade – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 5.ed. RIO DE JANEIRO: PAZ E TERRA, 2006. 530p.
- CHALKLEY, T. In: CLEVELAND, Harlan. Information as Resource, *The Futurist*, Bethesda, EUA: p. 34-39, dez. 1982. Disponível em: <[www.wfs.org](http://www.wfs.org)>. Acesso em: 25 de jun. 2008.
- CHANDLER, A. *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHOO, C. *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003
- \_\_\_\_\_. *Information Management for the Intelligent Organization*:. Digital Libraries Conference, March 27-28, 1995. 20 p.
- \_\_\_\_\_. *Organização do Conhecimento*. São Paulo: Senac, 2006. 436 p.
- \_\_\_\_\_. *Perspectives on Managing Knowledge in Organizations*. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/>>. Acesso em: 26 jun. 2007.
- CIBORRA, C. *The Labyrinths of information: Challenging the wisdom of systems*. New York: Oxford Press, 2002. 295 p.
- CLARK, D. *Understanding. Performance, Learning, Leadership and Knowledge*. 2004. Disponível em: <<http://www.nwlink.com/~donclark/performance/understanding.html>>. Acesso em: 2 jun. 2008.
- COBRA, M. *Vendas: Como ampliar seu negócio*. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1994
- COSTA, J.C.; MAÇADA, A. C. G. *Gestão da Informação nos elos da Cadeia de Suprimentos do setor Automotivo Brasileiro*. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador/BA. p. 1 - 16. CD-ROM.
- CRISÓSTOMO, V. L. *Um Esquema para Avaliação de Sistemas Integrados de Gestão*. Disponível em [http://www.esce.ips.pt/congresso\\_efsi/ficheiros\\_PDF/sala\\_lusomundo.pdf](http://www.esce.ips.pt/congresso_efsi/ficheiros_PDF/sala_lusomundo.pdf). Acesso em 22/5/08.
- CROSSAN, M.M., Lane, H.W., White, R. E. *An organizational learning framework: from intuition to institution*. The Academy of Management Review. V. 24, n. 3, p. 522-537, Jul/1999.
- DAVENPORT, T.H; PRUSAK., L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus 1998.

- \_\_\_\_\_. *How much knowledge should a business give away?* issue 24, spring 2006 EBF p.20-21.
- DISTERER, G. *Fostering Knowledge Sharing: Why and How?* Disponível em: <[www.zfwm.de/volltexte/Disterer-IADIS-2003.pdf](http://www.zfwm.de/volltexte/Disterer-IADIS-2003.pdf)>. Acesso em: 18 maio 2007.
- DOURADO, M.L.G.. *O tácito como conhecimento e seu modo de uso no labirinto organizacional contemporâneo: estudo de caso da MICROCITY*. 2007. 187 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- DRUCKER, P. *O Advento da nova organização*. In: Harvard Business Review. *Gestão do Conhecimento: On Knowledge Management*. 9. ed. São Paulo: Campus, 2000. p. 9-26.
- \_\_\_\_\_. *O Melhor de Peter Drucker: A Administração*. São Paulo: Nobel, 2001a
- \_\_\_\_\_. *O Melhor de Peter Drucker: O Homem*. São Paulo: Nobel, 2001b
- DUBINSKY, A.; HANSEN, R. The salesforce management audit. *California Management Review*, Vol. XXIV, n.2, pg 86-95, Winter, 1981.
- DUTRA, J.S., FISCHER, A.L., RUAS, R.L., NANAKA, L.E. *Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas*. In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2007, Salvador. Anais... ANPAD, 2007.
- DYER, J.H.; NOBEOKA, K. *Creating and managing a high performance knowledge sharing network: The Toyota Case*. *Strategic Management Journal*. USA. vol. 21, p.345-367, 2000.
- FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2004.
- FORAY, D.; LUNDEVALL, B. *The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy*. In: *Employment and growth in the knowledge-based economy*. Paris: OECD, 1996.
- FUTRELL, C. *Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003, 521 p.
- GARVIN, D. D. *Construindo uma learning organization*. In: *Gestão do Conhecimento – Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- GONÇALVES, A.V.. *Um modelo de descoberta de conhecimento baseado na correlação de elementos textuais e expansão vetorial aplicado à engenharia e Gestão do Conhecimento*. 2006. 196f. Dissertação (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

- GORINI, A.P.F.; MARTINS, R.F.. *Novas tecnologias e organização do trabalho no setor têxtil*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1011.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2008.
- HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T.. *What's your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard Business Review, Massachusetts, n. , p.106-116, 30 abr. 1999. Bimestral.
- HOMMERDING, N.M.S. *O profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: um novo espaço para atuação com ênfase no processo de mapeamento do conhecimento e disponibilização por meio da intranet*. 2001. 210 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- HONEYCUTT, E.D. Sales management in the new millennium: an introduction. *Industrial Marketing Management*, vol.31, pg. 555-558, 2002.
- INGRAM, T; LAFORGE, R; LEIGH, T. Selling in the new millenium: a joint agenda. *Industrial Marketing Management*. Vol.31, pg. 559-567, 2002.
- LASTRES, H.M.M. *Informação e conhecimento na nova ordem mundial. Ciência da Informação*, Jan 1999, vol.28, no.1, p.72-78. ISSN 0100-1965
- LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P.. *Gerenciamento de Sistemas de Informação*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 433 p.
- LAURINDO, F.J.B. et al . *O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações*. *Gestão e Produção*. São Carlos, vol. 8, nº 2, ago 2001.
- LAVAL, C. Do conhecimento como fator de produção. In: LAVAL, Christian. *A escola não é uma empresa. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público*. Londrina: Editoria Planta, 2004. Cap. 2, p. 21-42.
- \_\_\_\_\_. Novo capitalismo e educação. In: LAVAL, Christian. *A escola não é uma empresa. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público*. Londrina: Editoria Planta, 2004. Cap. 1, p. 3-20.
- LE BOTERF, G.L. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEITE, J.B.D. *Relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição financeira: a experiência no Banco do Brasil*. 2006. 239 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do Saber : criando e sustentando as fontes de inovações*. Rio de Janeiro: FGV, 1998. 367P.
- LUNDVALL, B. Å.; BORRAS, S. *The globalising learning economy: implications for innovation policy*. Bruxelles: DG XII, Commission of the European Union, 1997.

- LUPATINI, M. *RELATÓRIO SETORIAL - FINAL: SETOR: TÊXTIL E VESTUÁRIO*. São Paulo: Finep - Financiadora de Estudos e Pesquisas, 2007.
- MACEDO, T.M.B. *Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento*. Ciência da Informação. Brasília, vol. 28, nº 1, jan 1999.
- MORESI, E.A.D.. *Delineando o valor de um sistema de informação*. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: Starkey, Ken. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997 . p. 27.
- \_\_\_\_\_. A empresa Criadora do Conhecimento. In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento: On Knowledge Management. 9. ed. São Paulo: Campus, 2000. p. 27-49.
- \_\_\_\_\_. Strategy as Distributed Phronesis. 2006. Disponível em: [http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/oecd/7th/nonaka.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/oecd/7th/nonaka.pdf). Acesso em 11/7/08
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *A Criação do Conhecimento na Empresa*. São Paulo: Campus, 1997. 380p.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. *The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process*. Knowledge Management & Practice, Palgrave Macmillan Ltd., v. 1, n. 1, p. 2-10, jul. 2003.
- NONAKA, I; KONNO, N. *The Concept of "BA": building a foundation for knowledge creation*. California Management Review. V. 40, n.3, 1998.
- O'BRIEN, J.A. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet*. 11.ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 431P.
- PATRIOTTA, G. *Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge*. United States: Oxford University Press, USA. 2003.
- PETRINI, M.; FREITAS, M.T; POZZEBON, M. *Inteligência de Negócios ou Inteligência Competitiva? Noivo Neurótico, Noiva Nervosa*. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. p. 1 - 16. CD-ROM.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. New York, Anchor Days Books, 1966.
- PRADELLA, C.A; SILVA, W.R. *A evolução das cadeias de suprimentos e a contribuição do sistema ERP*. Revista Gestão industrial. São Paulo. Vol. 01, nº 2, pg 1-018, 2005.
- PRANGE, C. *Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias*. In: EASTERBY-SMITH, M. et al (Orgs.). Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.
- QUINN, J. B., ANDERSON, P., FINDELSTEIN, S. *Gerenciando o intelecto Profissional: extraindo o máximo dos melhores*. In: Gestão do Conhecimento – Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier. 2000.



- RACHMAN, N.; VINCENTIS. John DE. Rethinking the sales force: redefining, selling to create and capture sales value. New York: McGraw Hill, 1998
- RELATÓRIO do setor têxtil brasileiro – Brasil Têxtil 2001. São Paulo, 2001: IEMI, 2001, v.1.
- ROCHA, A.C.S. *Fatores Facilitadores e inibidores na implementação de gestão do conhecimento em uma associação de profissionais: o caso SAE Brasil. 2007.* 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007
- ROGERS, E. *The top 10 KM myths.* Knowledge Management Review; May/Jun 2007; 10, 2; ABI/INFORM Global.
- ROSANDISKI, E.N. *Modernização produtiva e estrutura do emprego nos anos 90.* 2002. 167 f. Tese (Doutorado) - Unicamp, Campinas, 2002.
- ROSSATTO, M.A. *Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, Socialização e valorização do intangível.* Rio de Janeiro: Interciência, 2003. 264P
- SANTOS JUNIOR, S; FREITAS, H.;LUCIANO, E.M. *Dificuldades para o uso da tecnologia da informação.* RAE electronica, July/Dec. 2005, vol4, no.2.
- SÃO PAULO. Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho (Org.). *Programa de qualificação do trabalhador: Historia do Trabalho.* São Paulo: Fundação Padre Anchieta, 2008. p. 9-28.
- SCOTT, W.R. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems.* New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- SILVA, A. *A organização do trabalho na indústria do vestuário: uma proposta para o setor da costura.* 2002. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- SOUZA, R. *O resgate da parte.* Disponível em: <<http://www.fgvspace.br>>. Acesso em: 27 jul. 2008.
- STEWART, T.A. *Capital Intelectual.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STILLWELL, W.D. *Tacit Knowledge and the work of Ikujiro Nonaka: Adaptations of Polanyi in a Business Contex.* Disponível em: <http://www.missouriwestern.edu/orgs/polanyi/TAD%20WEB%20ARCHIVE/TAD30-1/TAD30-1-pg19-23-pdf.pdf>. Acesso em 08/10/2007.
- SVEIBY, K.E.. *O valor do intangível.* HSM Management nº22, ano 4, set - out 2000.
- \_\_\_\_\_. *Tacit Knowledge.* 1997. Disponível em: <<http://www.sveiby.com>>. Acesso em: 26 dez 2007.
- TAPSCOTT, D. *Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede.* São Paulo: Makron Books, 1997. 368p.

- TERRA, J.C.C. *Os desafios da produtividade: nova habilidades na era da informação e do conhecimento e o papel central da gestão do conhecimento*. Parcerias Estratégicas, São Paulo, v. 20, p.157-165, 01 jun. 2005. Mensal.
- \_\_\_\_\_. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000. 283p.
- TOMAÉL, M.I.; ALCARA, A.R.; DI CHIARA, I.G.. *Das redes sociais à inovação*. Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 2, maio/agosto 2005. pg 93-104.
- TSOUKAS, H. *Do we really understand tacit knowledge?* Athens Laboratory of Business Administration – ALBA. *Journal of Management Studies*, v. 38, n. 7, Nov. 2001.
- VEN, A.H.V.; HARGRAVE, T.J. *Handbook of Organizational Change and Innovation: Social, Technical, and Institutional Change: A Literature Review and Synthesis*. New York: Oxford University Press, 2002.
- VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. In: *Facilitando a criação de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 290p
- WANG, B; PAPER, D. A Case of an IT-Enabled Organizational Change Intervention: The Missing Pieces. *Journal of Cases on Information Technology*, v.7, n.1, p.34-52, 2005.
- WEITZ, B.A.; CASTLEBERRY, S.B.; TANNER, J.F. *Selling – Building Partnerships*. New York: McGraw Hill, 627 p., 2004.
- WHITE, M. *Connecting the Connectors*. EContent/ ABI/INFORM Global; Oct 2005; vol. 28, nº 10; pg 35.
- YIN, R.K. *Estudo de caso – Planejamento e Métodos*. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001. 212p.

## **Apêndice 1 – Protocolo para pesquisa**

Com o intuito de conferir rigor e assertividade à pesquisa, preparou-se um protocolo contendo as iniciativas adequadas para condução deste estudo. O protocolo foi utilizado tanto para as entrevistas preliminares quanto para as entrevistas em profundidade e o levantamento.

- 1) Definição das questões-chave do Estudo
- 2) Contato com gestor para solicitar autorização para a pesquisa
- 3) Preparação do roteiro das entrevistas
  - a. Perguntas relacionadas ao modelo SECI
  - b. Quem contribui de forma significativa para a criação do conhecimento na empresa
  - c. Quais são as informações relevantes oferecidas pela equipe de campo
  - d. Qual é o papel da Tecnologia da Informação na gestão do conhecimento
- 4) Novo contato com a alta administração de Vendas para apresentar o roteiro de entrevistas
- 5) Escolha dos Entrevistados – entrevistas preliminares e em profundidade
- 6) Divulgação da pesquisa à equipe feita pelos Gerentes Nacionais de Vendas.
- 7) Entrevistas-piloto
- 8) Análise das entrevistas pilotos e adequações
- 9) Entrevistas com demais gerentes
- 10) Transcrição literal
- 11) Construção de quadro-resumo (apêndice 2 na página nº 132) com as impressões da pesquisadora durante o processo de entrevistas.
- 12) Validação do quadro-resumo junto aos entrevistados
- 13) Preparação do questionário
- 14) Envio do questionário por e-mail a todos os membros da equipe de vendas (campo) por intermédio dos Gerentes Regionais

## Apêndice 2 – Quadro-Resumo das Entrevistas (A)

O quadro-resumo apresentado nas páginas 132 a 134 refere-se a uma das entrevistas realizadas. Todas as entrevistas sofreram o mesmo processo de transcrição reportado no apêndice 1 (página na página nº 131

1ª ENTREVISTA	
Nome Fantasia:	PEDRO
Cargo:	Gerente de Desenvolvimento de Negócios
Tempo no atual cargo:	24 meses
Equipe:	Gerente de Produtos (1)/Supervisor de Produtos (1)/ Técnicos especialistas (7)
Tempo de Empresa:	32 anos
Escolaridade:	Ciências Sociais e Administração
Idade:	49 anos
Data Entrevista:	13/6/08 – 14 às 15 h
Histórico:	Durante 2 anos estive na China para ajudar a operacionalizar a nova fábrica de zíperes construída em Shenghen. Antes disso, era gerente de Vendas de Linhas e Zíperes
O conhecimento dos funcionários da área de vendas de como realizar as tarefas é compartilhado com o grupo (SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO)	Relacionamento estreito entre vendedor/comprador propicia troca de info importante para Treinamento em campo (kw absorvido pela observação e questionamentos) Recepção de info. re. problemas de produto/processo produtivo pela equipe tecnica Troca de info entre membros da equipe acerca de problemas com produto ou processo Troca de informações confidenciais (tácito X tácito) Alta e média Gerência preferem o canal da socialização (verbal) para ter acesso às informações (ao invés de recorrerem a relatórios)
Nível de realização (sucesso) do processo	ALTA - possivelmente porque a composição da equipe é feita por técnicos que recebem constante info. para resolver problemas. Além disso, assuntos desta natureza são encaminhados para o comitê de vendas (mencionado pelo entrevistado 3) para direcionamento interno. Não há concorrência entre os membros desta equipe que tem a
O conhecimento que é trocado (socializado) entre os funcionários da área de vendas transforma-se em materiais escritos (manuais, normas etc). [EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO]	Relatórios técnicos de problemas analisados (resolvidos ou não) Repositório local das análises disponível para consultas posteriores Registros não feitos de forma eletrônica. Armazenagem feita em equipamento local dificuldade tornar a informação perene e acessível a um nº maior de colaboradores
Nível de realização (sucesso) do processo	ALTA - todo resultado obtido nas análises feitas pela equipe técnica é formalizado em relatórios. Existe um repositório local (não eletrônico) que reúne os relatórios técnicos
O conhecimento que foi colocado em manuais (externalizado) fica integrado aos conhecimentos já existentes. [COMBINAÇÃO DO CONHECIMENTO]	Manual e política de Vendas são utilizados para consulta Manutenção do repositório de análises realizadas. Histórico local de análises é consultado previamente à nova análise Os novos resultados são incorporados ao banco de dados (não eletrônico) da área A empresa é repositório de KW para outras empresas do grupo no mundo
Nível de realização (sucesso) do processo	ALTA - a equipe técnica recorre ao banco de dados local para verificar se o problema não é recorrente. Novos resultados são incorporados ao repositório local (não eletrônico)
De que maneira você aprende (ou aprendeu) a realizar suas tarefas [INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO] – atribua uma nota entre zero e 10 para cada item abaixo	Treinamento de expert para empresas do grupo no qual funcionários absorvem Treinamento de novo vendedor por meio de observação dos processos produtivo, químico e de distribuição de produtos, com informações transmitidas por experts das Treinamento de novo vendedor em campo (observação sobre kw tácitos e explícitos - condições de preço/pagamento, etc)) Acesso às políticas e instruções da empresa Acesso às políticas específicas da área comercial Etapa do processo de aprender fazendo Capacitação do Gerente da área por meio de cursos, feiras, eventos de cliente, viagem para a China, contato pessoal com Manufatura por iniciativa própria Capacitação do pessoal de campo é o dia-a-dia. É o aprender fazendo. A habilidade de observação capacita os profissionais de campo em suas atividades
Nível de realização (sucesso) do processo	ALTA – tanto o gerente quanto a equipe participação de treinamento, cursos, feiras, inclusive fora do país, o que confere oportunidade de absorção de novos conhecimentos

## Apêndice 2 – Quadro-Resumo das Entrevistas (cont.)

Considerando os cargos da área de vendas listados abaixo, indique em que medida você considera que eles trazem conhecimentos novos para a área comercial e empresa - atribua uma nota entre zero e 10 para cada item	
<input type="checkbox"/> Vendedor	Vendedor ("são nossos olhos no mercado")
<input type="checkbox"/> Representante	
<input type="checkbox"/> Técnico	Técnicos são importantes como produtores de novos conhecimentos pois eles desenvolvem melhorias, estudam deficiências existentes
<input type="checkbox"/> Telemarketing	
<input type="checkbox"/> Gerente Regional	
<input type="checkbox"/> Gerente Nacional	
Na sua opinião, os novos conhecimentos gerados na área de vendas estão associados a (atribua uma nota entre zero e 10 para cada item):	
<input type="checkbox"/> Questões ligadas a cliente	cliente
<input type="checkbox"/> Questões ligadas a produto	
<input type="checkbox"/> Questões ligadas a Concorrência	
<input type="checkbox"/> Questões ligadas a estratégia comercial	
Qual é a importância da Tecnologia da Informação no processo de codificação das informações (externalização)	
Utilização mínima de sistemas para obtenção de dados de clientes pois o foco da atividade da área não é o crescimento de vendas e sim solução a problemas técnicos	
<b>Nível de realização (sucesso) do processo</b>	<b>BAIXA</b> - Apesar da área técnica utilizar a etapa de codificação como uma constante, o registro não é feito de forma eletrônica e sim em relatórios individuais arquivados localmente. Uma ferramenta utilizada com frequência é o e-mail, como forma de reporte. Os demais sistemas (IFV/Marathon/Intranet) não são acessados.
<input type="checkbox"/> IFV	
<input type="checkbox"/> Marathon (ERP)	
<input type="checkbox"/> e-mail	e-mail
<input type="checkbox"/> intranet (políticas e instruções corporativas)	
<input type="checkbox"/> internet	

## Apêndice 2 – Quadro-Resumo das Entrevistas (cont.)

Quadro-Resumo	
<b>Ciclo SECI</b>	
• Socialização	<b>Alta</b>
• Externalização	<b>Alta</b>
• Combinação	<b>Alta</b>
• Internalização	<b>Média</b>
<input type="checkbox"/> Colegas me ensinaram	
<input type="checkbox"/> Recebendo treinamento	<b>X</b>
<input type="checkbox"/> Lendo manuais e procedimentos	<b>X</b>
<input type="checkbox"/> Com meu superior	
<input type="checkbox"/> Sozinho, ao realizar o trabalho	<b>X</b>
<input type="checkbox"/> Em reuniões com os colegas	
<input type="checkbox"/> Feiras/Congressos	<b>X</b>
<b>Quais</b>	
• Cliente	<b>Cliente</b>
• Produto	
• Concorrência	
• Estratégia	
<b>QUEM</b>	
• Vendedor	<b>Vendedor</b>
• Representante	
• Técnico	<b>Tecnico</b>
• Telemarketing	
• Gerente Regional	
• Gerente Nacional	
<b>TI</b>	
• IFV	
• Marathon (ERP)	
• e-mail	<b>e-mail</b>
• intranet (políticas e instruções corporativas)	
• internet	

## Apêndice 3 – Tabela 14 -Resumo das entrevistas

	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	6ª
Nome Fantasia:	PEDRO	DENIS	FABIO	Ricardo	Vera	Arnaldo	Arthur
Cargo	Gerente de Desenvolvimento de Negócios	Gerente de Regional de Vendas – Filial SP Indústria	Gerente de Regional de Vendas – Filial S.Paulo Zippers	Gerente de Produtos - Indústria	Gerente de Marketing	Gerente Regional de Vendas - Filial S.Paulo Consumo	Gerente de Nacional de Vendas Indústria
SOCIALIZAÇÃO	<b>ALTA</b> - possivelmente porque a composição da equipe é composta por técnicos que recebem constante info. para resolver problemas. Além disso, assuntos desta natureza são encaminhados para o comitê de vendas (mencionado pelo entrevistado 3) para direcionamento interno. Não há concorrência entre os membros desta equipe que tem a função de colaborar com toda a equipe comercial.	<b>MEDIA</b> - percebe-se que há resistência no compartilhamento da info pelo fato dos vendedores entenderem o KW como fonte de poder/competitividade. Nesta equipe há concorrência.	<b>BAIXA</b> - equipe formada por concorrentes em potencial (representantes) que não estão (necessariamente) comprometidos com a empresa como um todo e sim com seu próprio desempenho. Dificuldades observadas para promover o compartilhamento devido a pouca troca de KW tácito.	<b>ALTO</b> – o contato pessoal e a natureza de trabalho interno à organização proporciona um cenário de estabilidade e vínculo que conduz ao intercâmbio de informações. Atividades que podem ser incluídas no sistema de job rotation são oportunidades de troca de KW de forma natural	<b>BAIXO</b> – não é evidente a orientação para o compartilhamento informal entre os funcionários. A entrevistada comenta que “nossa estrutura é enxuta, não temos muita gente ociosa... quero dizer... com tempo para fazer esse kw fluir”. Com esse comentário, fica transparente a pouca preocupação na troca de KW	<b>MEDIA</b> - Existem ações que visam valorizar a troca de experiências como os encontros agendados por região promovidos por esse gerente além das reuniões promovidas pela gerência nacional. A distância geográfica provoca a utilização de e-mail e de telefonemas para a troca de informações pois o contato pessoal fica prejudicado. A multiplicidade de visitas a serem feitas pelos profissionais de consumo dificultam a Socialização pois falta tempo disponível para tanto.	<b>MEDIA</b> - O intercâmbio se limita às regiões e só alcança maior abrangência nos poucos encontros propiciados pelos PEVs. O gerente médio filtra as informações importantes e o contato assume o formato triangular (vendedor/gerente regional/gerente nacional)
EXTERNALIZAÇÃO	<b>ALTA</b> - todo resultado obtido nas análises feitas pela equipe técnica é formalizado em relatórios. Existe um repositório local (não eletrônico) que reúne os relatórios técnicos	<b>MEDIA</b> - apenas troca de e-mails e recorrência ao manual de vendas é observada como ferramenta de Externalização. Os relatórios de performance não são mencionados como documento com significância para a alta administração pois eles não são utilizados por essa gerência	<b>MEDIA</b> - o relatório de desempenho é uma ferramenta utilizada como codificação das informações. O e-mail também é utilizado pela equipe como forma de registro (info. obtida em outra parte da entrevista)	<b>BAIXO</b> – quando existe repositório, ele tem característica informal, sem uma formalização. Guarda-se apenas e-mails ou arquivos em papel e o material não é disponibilizado a mais pessoas	<b>ALTA</b> – Considera-se que, em relação às demais áreas da divisão comercial, essa equipe tem alto nível de codificação e registro dos materiais, apesar do repositório não ser eletrônico como um banco de dados	<b>BAIXA</b> - A ferramenta mais utilizada para codificar o conhecimento é o correio eletrônico. Não há um repositório formal que pode ser alimentado e acessado em outras ocasiões	<b>BAIXA</b> - O correio eletrônico é a única forma de codificação em uso e não há repositórios formais

## Apêndice 3 – Tabela 14 - continuação

	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	6ª
<b>Nome Fantasia:</b>	<b>PEDRO</b>	<b>DENIS</b>	<b>FABIO</b>	<b>Ricardo</b>	<b>Vera</b>	<b>Arnaldo</b>	<b>Arthur</b>
<b>Cargo</b>	Gerente de Desenvolvimento de Negócios	Gerente de Regional de Vendas – Filial SP Indústria	Gerente de Regional de Vendas – Filial S.Paulo Zippers	Gerente de Produtos - Indústria	Gerente de Marketing	Gerente Regional de Vendas - Filial S.Paulo Consumo	Gerente de Nacional de Vendas Indústria
<b>COMBINAÇÃO</b>	<p><b>ALTA</b> - a equipe técnica recorre ao banco de dados local para verificar se o problema não é recorrente. Novos resultados são incorporados ao repositório local (não eletrônico) mantido pela área.</p>	<p><b>BAIXA</b> - o repositório de dados técnicos se restringe às ações da equipe técnica. Não há evidências de acúmulo de informações na própria equipe do entrevistado</p>	<p><b>BAIXA</b> - não há repositório eletrônico de acesso abrangente e o histórico relacionado ao repositório local está restrito à permanência de colaboradores na empresa. Novos colaboradores da área técnica, por exemplo, não terão como saber se há algum tempo houve problema semelhante pois não terá o histórico da informação em sua mente.</p>	<p><b>BAIXO</b> – não há mecanismos automáticos de registro de informação para torná-la acessível e resgatável. O empirismo da rotina da área não produz material com historicidade para a empresa</p>	<p><b>ALTA</b> – A incorporação de novos KW acerca de produtos é feita de forma cumulativa. Os registros são feitos para garantir divulgação posterior em web site e revistas que promoverão os novos produtos</p>	<p><b>BAIXA</b> - A exemplo das etapas de Socialização e Externalização, o correio eletrônico assume o papel de codificação das informações além de servir como a própria comunicação devido a distância geográfica. As decisões ou instruções são também transmitidas por e-mail. A baixa rotatividade da equipe favorece o resgate de mensagens que não são salvas em repositório comum.</p>	<p><b>BAIXA</b> - O correio eletrônico é a única ferramenta de codificação das informações que ficam limitadas em tempo e espaço aos usuários. Não há repositório formal que permite o acesso recorrente às informações trocadas.</p>
<b>INTERNALIZAÇÃO</b>	<p><b>MECANISMOS</b> – treinamento, cursos, feiras, inclusive fora do país, o que confere oportunidade de absorção de novos conhecimentos</p>	<p><b>MECANISMOS</b> – observa-se poucas ações para a internalização que se restringem ao treinamento formal na contratação. Eventual participação em eventos e a própria atividade fornecem oportunidades de agregar novos conhecimentos.</p>	<p><b>MECANISMOS</b> – Treinamento empírico é a fonte de saber. A equipe utiliza pouco dos sistemas disponíveis. Como não são funcionários da empresa, não tem acesso a intranet, e-mail interno, avisos, etc. Vivem em um mundo à parte.</p>	<p><b>MECANISMOS</b> – Oportunidades para Internalização do KW são gradualmente diferentes pois estão relacionadas ao cargo do profissional. Treinamentos formais para a supervisão e para níveis acima, as visitas a clientes e fornecedores, feiras e congressos são as oportunidades mais ricas de internalização. Quando mais alto o cargo, maiores oportunidades de conhecer o novo KW advindo de contatos em feiras, congressos e viagens.</p>	<p><b>MECANISMOS</b> – A entrevistada viaja com frequência em busca de novidade em feiras, congressos e visitas a fornecedores, fóruns pois sua área oferece suporte aos profissionais de campo em termos de proporcionar novos produtos a cada estação. O intercâmbio de informações durante esses eventos é fértil.</p>	<p><b>MECANISMOS</b> – O trabalho em campo é o mais benéfico em termos de aprendizado para a equipe comercial. Treinamentos formais, viagens e as reuniões periódicas são também considerados importantes fontes de absorção de experiência e saber.</p>	<p><b>MECANISMOS</b> – O aprender-fazendo alcançado no trabalho em campo é o caminho mais valorizado para o aprendizado. Cursos e viagens são fontes complementares e não são consideradas de forma isolada. Necessitam do trabalho em campo para ser eficiente.</p>



#### **Apêndice 4 – Roteiro para entrevista semi-Estruturada – Entrevistas Preliminares**

As perguntas abertas foram preparadas como parte das definições do protocolo e auxiliaram na obtenção de dados necessários para conhecimento da estrutura organizacional e da solução tecnológica disponível para a área comercial.

Gerente de Sistemas:

1. Porque a empresa decidiu buscar nova solução tecnológica para a equipe comercial?
2. Quais foram as preocupações iniciais ao para o desenvolvimento do sistema IFV?
3. Como foi definida a infra-estrutura atual para dar suporte ao sistema IFV.?
4. Como é conduzido o programa de contingência dos dados?

Coordenador de Sistemas:

1. Como foi desenhado o sistema?
2. Houve alterações no sistema para ajustar à realidade da empresa
3. Como está constituído esse software. Como ele foi subdividido?

Gerente de Vendas Consumo:

1. Qual é a estrutura atual da área de Vendas
2. Como está dividida a equipe? Por Produto, Segmento?
3. Quantas pessoas estão alocadas para cada segmento?

## Apêndice 5 – Roteiro para entrevista semi-Estruturada

Caro gerente,

Este trabalho tem a intenção de verificar a existência (ou não) de alguma maneira (formal ou não) de a empresa promover a Gestão do Conhecimento.

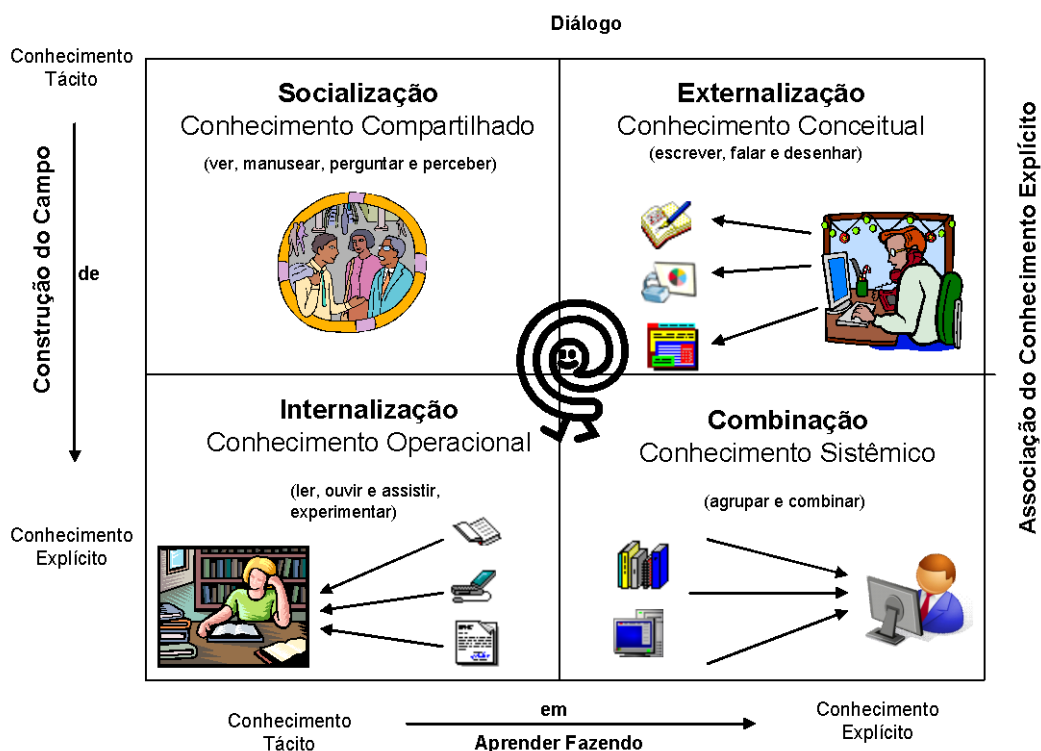
Em resumo, a Gestão do Conhecimento é um processo composto de 4 ciclos que promove a absorção, retenção e divulgação de conhecimento pela empresa e, para tanto, necessita de algumas condições facilitadoras por parte da alta administração e gerência.

Existem basicamente dois tipos de conhecimento:

1. Explícito: encontrado em manuais, políticas, sistemas
2. Tácito: encontra-se na mente dos indivíduos

Esse estudo busca entender como o segundo tipo, o conhecimento tácito, pode ser absorvido pela organização e como ele se torna explícito internamente possibilitando que o conhecimento seja disponibilizado para outros colaboradores por meio de aprendizado formal ou informal.

Veja abaixo um modelo ilustrativo dos 4 ciclos:



Com base no modelo acima e nas informações discutidas até agora, gostaria de sua colaboração em responder a algumas perguntas para que eu pudesse verificar como se dá este processo na área de vendas desta empresa. Lembro que a confidencialidade será assegurada e seu nome e o nome da empresa não serão divulgados.

Conto com a autorização da Gerência Nacional para a realização desta pesquisa.

1.	<p>Como você percebe que conhecimento dos funcionários da área de vendas de como realizar as tarefas é compartilhado com o grupo?</p> <p style="text-align: right;"><b>[SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO]</b></p>
2.	<p>Como você percebe o conhecimento que é trocado (socializado) entre os funcionários da área de vendas transformar-se em materiais escritos (manuais, normas etc)?</p> <p style="text-align: right;"><b>[EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO]</b></p>
3.	<p>Como você percebe que o conhecimento que foi colocado em manuais (externalizado) fica integrado aos conhecimentos já existentes?</p> <p style="text-align: right;"><b>[COMBINAÇÃO DO CONHECIMENTO]</b></p>
4.	<p>De que maneira você aprende (ou aprendeu) a realizar suas tarefas?</p> <p style="text-align: right;"><b>[INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO]</b></p> <p><input type="checkbox"/> Colegas me ensinaram</p> <p><input type="checkbox"/> Recebendo treinamento</p> <p><input type="checkbox"/> Lendo manuais e procedimentos</p> <p><input type="checkbox"/> Com meu superior</p> <p><input type="checkbox"/> Sozinho, ao realizar o trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Em reuniões com os colegas</p> <p><input type="checkbox"/> Utilizando os sistemas de informação disponíveis (IFV/Marathon)</p>
5.	<p>Considerando os cargos da área de vendas, indique quem você acredita que trazem conhecimentos novos para a área comercial e para a empresa</p> <p><input type="checkbox"/> Vendedor</p> <p><input type="checkbox"/> Representante</p> <p><input type="checkbox"/> Técnico</p> <p><input type="checkbox"/> Telemarketing</p> <p><input type="checkbox"/> Gerente Regional</p> <p><input type="checkbox"/> Gerente Nacional</p>
6.	<p>Na sua opinião, os novos conhecimentos gerados na área de vendas estão associados a quais informações:</p> <p style="text-align: right;"><b>[Cliente, produto, Concorrência, estratégica comercial]</b></p>
7.	<p>Qual é a importância da TI no processo de codificação das informações (Externalização)</p>

## Apêndice 6 – Modelo do Questionário

O instrumento de pesquisa foi enviado por e-mail a todos os gerentes regionais de vendas que repassaram a solicitação à sua equipe, composta por representantes e vendedores. O texto encontra-se transcrito nesta seção.

“Boa tarde senhores,

Sou mestranda no curso de Mestrado em Administração - USCS e gostaria de solicitar sua resposta para as perguntas abaixo.

Para resumir, informo que esse estudo visa identificar a sua percepção sobre o compartilhamento de conhecimento na área comercial de sua empresa.

Lembro que a confidencialidade será assegurada e seu nome e o nome da empresa não serão divulgados. Seus dados serão utilizados apenas para a análise sobre o assunto em questão.

Conto com a autorização das Gerências Nacionais de Indústria e Consumo para a realização desta pesquisa.

Agradeceria receber suas respostas às 8 perguntas abaixo até 20/8/08. O resultado será consolidado e fará parte do trabalho de dissertação de mestrado em Administração.

Esse estudo visa identificar a sua percepção sobre o compartilhamento de conhecimento na área comercial de sua empresa.

Lembro que a confidencialidade será assegurada e seu nome e o nome da empresa não serão divulgados.

Conto com a autorização da Gerência Nacional para a realização desta pesquisa.

1.	O conhecimento dos funcionários da área de vendas de como realizar as tarefas é compartilhado com o grupo. [SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO]				
	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
2.	O conhecimento que é trocado (socializado) entre os funcionários da área de vendas transforma-se em materiais escritos (manuais, normas etc). [EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO]				
	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
3.	O conhecimento que foi colocado em manuais (externalizado) fica integrado aos conhecimentos já existentes. [COMBINAÇÃO DO CONHECIMENTO]				
	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

4.	<p>De que maneira você aprende (ou aprendeu) a realizar suas tarefas?  <b>[INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO]</b>  <b>– atribua uma nota entre zero (menos importante) e 10 (mais importante) para cada item abaixo</b></p> <p><input type="checkbox"/> Colegas me ensinaram  <input type="checkbox"/> Recebendo treinamento  <input type="checkbox"/> Lendo manuais e procedimentos  <input type="checkbox"/> Com meu superior  <input type="checkbox"/> Sozinho, ao realizar o trabalho  <input type="checkbox"/> Em reuniões com os colegas  <input type="checkbox"/> Utilizando os sistemas de informação disponíveis (IFV/Marathon)</p>
5.	<p>Considerando os cargos da área de vendas listados abaixo, indique em que medida você considera que eles trazem conhecimentos novos para a área comercial e empresa  <b>– atribua uma nota entre zero (menos importante) e 10 (mais importante) para cada item abaixo</b></p> <p><input type="checkbox"/> Vendedor  <input type="checkbox"/> Representante  <input type="checkbox"/> Técnico  <input type="checkbox"/> Telemarketing  <input type="checkbox"/> Gerente Regional  <input type="checkbox"/> Gerente Nacional</p>
6.	<p>Na sua opinião, os novos conhecimentos gerados na área de vendas estão associados a:  <b>– atribua uma nota entre zero (menos importante) e 10 (mais importante) para cada item abaixo</b></p> <p><input type="checkbox"/> Questões ligadas a cliente  <input type="checkbox"/> Questões ligadas a produto  <input type="checkbox"/> Questões ligadas a Concorrência  <input type="checkbox"/> Questões ligadas a estratégica comercial</p>
7.	<p>Indique a importância de cada uma das ferramentas apresentadas abaixo para o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários da área de vendas:  <b>– atribua uma nota entre zero (menos importante) e 10 (mais importante) para cada item abaixo</b></p> <p><input type="checkbox"/> IFV  <input type="checkbox"/> Marathon (ERP)  <input type="checkbox"/> e-mail  <input type="checkbox"/> intranet (políticas e instruções corporativas)  <input type="checkbox"/> internet</p>

Informe seus dados:			
Nome:			
Cargo:			
Escolaridade:		Idade:	
Tempo de empresa:		Tempo no cargo:	
Zona de Vendas	<input type="checkbox"/> São Paulo <input type="checkbox"/> Belo Horizonte <input type="checkbox"/> Goiânia <input type="checkbox"/> Fortaleza	<input type="checkbox"/> Blumenau <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro <input type="checkbox"/> Outro/Administrativo	