

---

## FATORES ESTRATÉGICOS PARA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Antonio Furlanetto**  
MAN/FACE/PUCRS

**Mírian Oliveira**  
MAN/FACE/PUCRS

**Sumário:** **1.** Introdução; **2.** Processo de Gestão do Conhecimento; **2.1.** Alta administração; **2.2.** Cultura organizacional; **2.3.** Novas estruturas organizacionais; **2.4.** Práticas e políticas de gestão de pessoas; **2.5.** Tecnologia e sistemas de informação; **2.6.** Mensuração de resultados; **2.7.** Aprendizado com o ambiente; **2.8.** Orientação para processos; **3.** Método da Pesquisa; **4.** Fatores Estratégicos para Gestão do Conhecimento; **5.** Conclusão;

---

## RESUMO

A implantação efetiva de um projeto de gestão do conhecimento envolve o planejamento e aplicação prática de fatores estratégicos, os quais reúnem a capacidade de mobilizar a organização na efetivação das mudanças necessárias e na busca de sustentabilidade no longo prazo. O sucesso ou não de um projeto de gestão do conhecimento depende de fatores estratégicos que podem ser previamente analisados pela organização. O objetivo desse artigo é analisar os fatores estratégicos para o planejamento e implantação de um projeto de gestão do conhecimento identificados na literatura, na ótica de especialistas. O método adotado foi o exploratório, a partir dos fatores identificados na literatura, realizou-se entrevistas com especialistas na área. Os principais resultados obtidos foram: a confirmação por especialistas da pertinência dos fatores estratégicos (alta administração, cultura organizacional, novas estruturas organizacionais, práticas e políticas da gestão de pessoas, sistema de informação, mensuração de resultados, aprendizagem com o ambiente, orientação para processos); a influência do fator estratégico alta administração, responsável pelo direcionamento organizacional, nos demais; a preponderância dos fatores estratégicos alta administração, cultura organizacional, prática e política de gestão de pessoas, sistemas de informação e orientação para processos na percepção dos entrevistados.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Fatores estratégicos. Sustentabilidade.

## ABSTRACT

The effective implantation of a Knowledge Management project comprises the practical application and planning of strategic factors that gather the capacity to mobilize the organization in the execution of necessary modifications and in search for sustainability in a long term. The success of a knowledge management project depends on strategical factors that can previously be analyzed by the organization. This paper aims to analyze the strategic factors for the planning and implantation of a Knowledge Management project based in literature in the specialist's point of view. The adopted method was exploratory based on identified factors in literature and interviews with experts in the area. The main results were: specialist confirmation on strategic factor pertinence previously identified in literature (High Management, Organizational Culture, New Organizational Structure, Practices and Politics of Management Employ, Information System, Measure of Results, Learning with the Environment, Process Orientation); influence on the high-management strategic factor responsible for organizational targets over others; preponderance on high-management strategic factors, organizational culture, employee management policy and practice, information systems, and process orientation in interviewee perception.

**Keywords:** Knowledge management. Strategic factors. Sustainable.

## 1. INTRODUÇÃO

O dinamismo das transformações ambientais vem exigindo das organizações novas posturas estratégicas fundamentadas em ativos ligados ao conhecimento. A evolução da tecnologia e sua utilização nos sistemas industriais revolucionaram o processo produtivo, acelerando a obsolescência de produtos e de conceitos mercadológicos, motivada, em grande parte, por iniciativa das próprias indústrias, ávidas por expandirem seus mercados. Estrategicamente, investem na agregação de valor aos produtos e em ações de marketing, incentivando o desenvolvimento de novos hábitos de consumo que justifiquem os recursos dispendidos. Como resultado dessa postura estratégica, o mercado mundial assistiu a expansão das corporações transnacionais e a evolução do comércio internacional, que registrou um crescimento de 345 por cento, a partir da década de 1980 (ONAGA, 2006).

As mudanças decorrentes dessa conjuntura ambiental, se de um lado se revelam traumáticas para empresas que não conseguem acompanhar a evolução das tecnologias e dos conceitos, de outro resultam em oportunidades para aquelas que utilizam o conhecimento como um recurso corporativo. Para Nonaka e Takeuchi (1997), uma orientação voltada ao conhecimento, no conjunto hierárquico da empresa, resulta em ganhos de produtividade e agregação de valor ao produto final.

Acompanhando o crescimento contínuo da competitividade, vem evoluindo o entendimento de que a sobrevivência das organizações, no longo prazo, depende da ampliação e gerenciamento do conhecimento existente, a partir de identificação dos repositórios e de fontes geradoras de conhecimentos (KOCH; MANDL, 1999 apud WINKLER; MANDL, 2005),

A importância do conhecimento no processo estratégico e produtivo das organizações tem despertado o interesse de pesquisadores entre os quais se destacam

Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) e Terra (2005), que associam o conhecimento à competitividade de organizações. Apesar do reconhecimento da importância do conhecimento, de acordo com Terra (2005), é baixo o número de organizações que investem na estruturação de processos formais, sistematizados. A grande maioria das empresas utiliza o conhecimento de forma fragmentada, reduzindo a possibilidade de obter os resultados desejados ou dispendendo recursos na recriação de conhecimentos já existentes.

Por gestão de conhecimento entende-se a destinação de recursos e a adoção de técnicas gerenciais na geração, disseminação e administração de conhecimentos estratégicos, com objetivo de gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os *stakeholders*, assim entendidos todos os públicos que têm interesses ligados à organização (TERRA, 2005).

Para Wang, Peters e Guan (2006), a gestão do conhecimento consiste em sistemas, mecanismos e rotinas implementadas por organizações para assegurar que o conhecimento certo seja disponibilizado no tempo certo para as pessoas certas.

A implantação efetiva de um projeto de gestão do conhecimento envolve o planejamento e aplicação prática de fatores estratégicos, que reúnem a capacidade de mobilizar a organização na efetivação das mudanças necessárias e na busca de sustentabilidade no longo prazo. O objetivo desse artigo é identificar os fatores estratégicos para planejamento e implantação de um projeto de gestão do conhecimento.

## 2. PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento representa uma estratégia das empresas na implantação de práticas voltadas à conquista dos objetivos econômicos. Assim, o desenvolvimento de novas capacidades e

o uso planejado das fontes de conhecimento resultam no desenvolvimento de práticas de trabalho mais produtivas e eficazes. A própria aceleração da obsolescência é fruto do desenvolvimento de novos conhecimentos corporativos e da ânsia de conseguir a sustentabilidade econômica no longo prazo. O conhecimento se transforma assim, num insumo estratégico de agregação de valor e de busca de vantagens econômicas para as empresas. Para Davenport e Prusak (1998), os investimentos em gestão do conhecimento devem produzir reflexos nos resultados das empresas, tanto financeiros quanto não financeiros, numa visão de longo prazo.

No modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimentos é baseada na existência de dois tipos de conhecimento: tácito, composto de modelos mentais, habilidades, competências; e explícito, representado por documentos, relatórios, manuais e sistemas, facilmente acessíveis. A geração de novos conhecimentos é resultado de interações sociais e obedecem a quatro características de movimentos:

- a) Socialização - expressa no convívio diário e nas reuniões informais e formais;
- b) Externalização - processo em que se efetiva a transferência de conhecimentos;
- c) Combinação - é o resultado da utilização de conhecimentos explícitos, organizando relatórios, produzindo manuais e documentos baseados em arquivos e outros conhecimentos. Esse movimento não agrega novos conhecimentos, apenas sintetiza em novos conjuntos, diferentes conhecimentos explícitos;
- d) Internalização - processo em que são desenvolvidos novos conhecimentos tácitos, e novos modelos mentais.

Desta forma, gerenciar o conhecimento é criar condições para que o conhecimento flua nos vários níveis

organizacionais e, a cada ciclo, seja agregado novo valor ao conhecimento até então existente. A velocidade e a eficiência desta transferência decorrem da capacidade cognitiva que os interlocutores têm de absorver o que é comunicado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Isto evidencia que investimentos na qualificação das pessoas e o incentivo para que desenvolvam novos modelos ampliam a capacidade de aprendizagem e disseminação.

A geração e compartilhamento do conhecimento dependem não apenas das pessoas, mas também da existência de estruturas de tecnologia de informação (TI) e sistemas de informação (SI). Nos dias atuais, o ciclo do conhecimento se efetiva através de redes informatizadas que viabilizam a integração dos diversos níveis organizacionais, em torno da visão e dos objetivos comuns (SHER; LEE, 2004). A sofisticação das estruturas tecnológicas e a dinamicidade do mercado exigem sistemas operacionais complexos com grande capacidade de desenvolver procedimentos de apoio ao conjunto de estratégias da organização e na disseminação de conhecimentos.

As diferentes visões demonstram que a efetividade de projetos de gestão do conhecimento está associada a fatores estratégicos que envolvem a empresa como um todo e mobilizam pessoas e recursos. Para Davenport e Prusak (1998) e Terra (2005), os fatores estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento são:

- a) Alta administração - ações e decisões administrativas no suporte ao desenvolvimento e gestão do conhecimento;
- b) Cultura organizacional - aspectos da cultura organizacional influenciando positivamente ou negativamente no processo de gestão do conhecimento;
- c) Novas estruturas organizacionais - nova visão organizacional com equipes multidisciplinares e com alto grau de autonomia apoiando criatividade e a geração de novos conhecimentos;

- d) Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas - aspectos ligados à contratação, qualificação e gestão das pessoas, na agregação de conhecimento. Práticas que influenciam de forma positiva ou negativa a motivação em compartilhar o conhecimento;
- e) Tecnologias e Sistemas de Informação - a tecnologia aumentando a velocidade na geração e disseminação do conhecimento. Políticas internas de acesso à informação influenciando positiva ou negativamente na geração de conhecimento. Ferramentas e meios pelos quais flui o conhecimento na organização;
- f) Mensuração de Resultados - necessidade de perceber os resultados dos investimentos em projetos de gestão do conhecimento;
- g) Aprendizado com o Ambiente - a influência de variáveis externas nas práticas de gestão do conhecimento. Elementos do ambiente externo que interferem na formação de conhecimento organizacional;
- h) Orientação para Processos - ações voltadas à organização interna processual que possam influenciar a gestão do conhecimento.

O sucesso na gestão do conhecimento obedece ao conjunto de definições da liderança, das práticas gerenciais e do esforço de aprendizagem, e compartilhamento de novos conhecimentos. O processo se apóia na integração entre a capacidade criativa e comunitária do elemento humano e as ferramentas tecnológicas que suportam o armazenamento do conhecimento produzido, efetuam análises e promovem sua disseminação entre os vários níveis organizacionais (MAIER; REMUS, 2003). A combinação dos vários fatores aqui abordados é um procedimento particular a cada organização, segundo as decisões

estratégicas que a orientam e que têm a elasticidade de motivar ou restringir o processo prático de gestão do conhecimento. Na seqüência, serão abordadas características e as variáveis relacionadas aos oito fatores estratégicos para o planejamento e implantação do processo de gestão do conhecimento identificados na literatura

## **2.1. ALTA ADMINISTRAÇÃO**

Todos os processos de mudanças e de implantação de estratégias se efetivam pela liderança e iniciativa da alta administração, mesmo que o conhecimento se origine na base. A clara definição do rumo da organização, missão, visão, metas e objetivos, fundamentam o planejamento dos recursos necessários, tanto tangíveis quanto intangíveis, e das ações a serem desenvolvidas na execução das metas projetadas (TERRA, 2005)

Mintzberg e Quinn (2001) defendem a idéia de que a capacidade de liderança da organização se vincula ao grau de envolvimento da gerência e sua habilidade na criação de um ambiente estratégico competitivo. A administração deve se responsabilizar pelas diretrizes e pela alocação dos recursos financeiros e mecanismos que suportem a implantação de processos de aprendizagem e disseminação do conhecimento. A capacidade da administração em estimular o espírito criativo das equipes impulsiona a cultura de inovação e ajuda a promover as transformações nos negócios das empresas.

As variáveis identificadas na literatura relacionadas com a alta gerência foram (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; LEE; HONG, 2002; MINTZBERG; QUINN, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2005): suporte da alta gerência; capacidade de criar condições internas para a disseminação do conhecimento; definição clara de metas, objetivos e resultados esperados; liberdade de interação entre as pessoas e os grupos.

## **2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

A existência de uma cultura interna aproxima os funcionários dos objetivos da organização e cria identidade psicológica em relação à empresa, característica que

favorece o trabalho coletivo e o compartilhamento de idéias e conhecimentos (TERRA, 2005).

Em pesquisa realizada por Mason e Pauleen (2003), sobre limitações na geração de novos conhecimentos, quarenta e cinco por cento das pessoas analisadas consideraram como internas as principais barreiras ao desenvolvimento do conhecimento, destacando, entre elas, a postura da liderança e as práticas gerenciais. Empresas que abrem espaços para que os funcionários se manifestem sobre o próprio trabalho, com liberdade para sugerir mudanças, desenvolvem ambientes criativos, abertos ao surgimento de idéias e de iniciativas inovadoras. Segundo Silveira (2005), nessas companhias os funcionários têm consciência que mesmo simples mudanças podem gerar vantagens em termos de redução de custos, melhorias no ambiente de trabalho e mais satisfação para os clientes.

No entanto, para se tornar um processo efetivo, o esforço adicional necessita estar associado a um plano de recompensas. Um programa eficiente de idéias necessita de um programa de premiação que estimule os funcionários a repensarem o próprio trabalho sob uma nova abordagem e assumirem o risco de propor as mudanças necessárias (SISK, 2005). O incentivo à inovação pode se converter numa ferramenta direcionada ao desenvolvimento de cultura organizacional onde a experiência de novas formas de trabalho e de melhorias em todas as áreas da empresa são tarefas internalizadas pelos funcionários.

Para Boch (1998), a cultura é o elemento determinante do sucesso de projetos de gestão do conhecimento e surpreendentemente é um aspecto que continua negligenciado por grande parte das companhias pesquisadas pela consultoria norte-americana Arthur D Little. Dessa forma, a empresa desperdiça oportunidades, não motivando seus quadros a utilizar o potencial de conhecimento de forma produtiva e compartilhá-lo com a equipe. É um fato que merece reflexão, pois se os funcionários não percebem interesse em desenvolver um clima propenso à criatividade e à inovação, não se sentem motivados a dedicar esforço adicional no cumprimento dos objetivos organizacionais.

As variáveis identificadas na literatura relacionadas com cultura organizacional foram (DAVENPORT; PRUSAK, 1998;

MORGAN, 1996; DESOUZA; EVARISTO, 2003; TERRA, 2005; BRAGHETTI, 2003; ARGOTE; MCEVELY; REAGANS, 2003; MASON; PAULEEN, 2003; LEE; HONG, 2002; ALAVI; LEIDNER, 2001; HOFF; VIJVERS; RIDDER, 2003; MUSSI; ANGELONI, 2004): cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem; programas de incentivos; orientação positiva para o conhecimento; existência de um clima organizacional positivo; conhecimento como fonte de poder; identidade com a organização.

### 2.3. NOVAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A reorganização interna das empresas vem sendo impulsionada pelo contexto ambiental, altamente dinâmico e pela modernização tecnológica. A nova realidade conceitual e tecnológica está acelerando a mudança na estrutura das organizações impondo hierarquias mais enxutas e flexíveis nas suas ações estratégicas (DRUCKER, 2001).

O novo cenário favorece a alavancagem da criatividade, do conhecimento e da capacidade de aprendizado dos vários níveis organizacionais. Cada vez mais as empresas incentivam a formação de equipes multidisciplinares com elevado grau de autonomia (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As variáveis identificadas na literatura relacionadas com novas estruturas organizacionais foram (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DRUCKER, 2001; LEE; HONG, 2002; FIGUEIREDO, 2002; SOARES, 2005; TERRA, 2005; HOFF; VIJVERS; RIDDER, 2003; FLEURY; FLEURY, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, (1998): mudanças internas; cooperação entre equipes distribuídas fisicamente; equipes de trabalho definidas para cada projeto, ampliando o aprendizado; descentralização de tarefas; autonomia e delegação de poder na motivação ao aprendizado; redução de hierarquias; desempenho vinculado ao projeto-chave direcionado à satisfação dos clientes; existência de infra-estrutura.

### 2.4. PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O valor da contribuição que as pessoas emprestam para as organizações vem crescendo juntamente com a competitividade. As organizações do conhecimento, assim consideradas as que desenvolvem programas informatizados e sistemas de informações, estabelecem estratégias específicas na gestão do capital humano, dedicando-se a mapear o fluxo da força de trabalho e os meios de aproveitamento máximo da capacidade disponível (FISHER; ALBUQUERQUE, 2004).

O dimensionamento do conhecimento orienta os programas de educação corporativa e formulação de objetivos institucionais, além de nortear o processo de busca e seleção de profissionais com capacidade de agregar novos conhecimentos. Para Terra (2005) o processo de seleção e recrutamento deve ser orientado pelo estabelecimento prévio de perfis e características profissionais aderentes aos objetivos organizacionais.

As variáveis identificadas na literatura relacionadas com práticas e políticas de gestão de pessoas foram (FISHER; ALBUQUERQUE, 2004; SVEIBY, 1998; TERRA, 2005; FIGUEIREDO, 2005; COSTA; LEITE; CARBONE, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ALAVI; LEIDNER, 2001; MINTZBERG; QUINN, 2001; DESOUZA; EVARISTO, 2003; MASON; PAULEEN, 2003; HOFF; VIJVERS; RIDDER, 2003; PROST; RAUB; ROMHART, 2000, apud WINKLER; MANDL, 2004; SISK, 2005; EDMONDSON, 2005): identificação das competências internas e externas; seleção de novos funcionários com capacidade cognitiva; programas de treinamento e qualificação; sistemas de avaliação e recompensa; incentivos ao compartilhamento; influência das práticas gerenciais; clima de confiança e unidade coletiva; *feedback*, instrumento de melhoria da aprendizagem; pressão do tempo e metas excessivas, barreira ao conhecimento; visão coletiva da missão e objetivos da empresa; esforços adicionais precisam ser recompensados.

## **2.5. TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

As abordagens inovadoras relacionadas à gestão do conhecimento, e sua eficaz utilização por corporações, segmentadas em departamentos e filiais, dependem de tecnologias e sistemas de

informação que, além de armazenar conhecimentos explícitos, disponibilizem acesso nos diversos pontos de atuação da empresa. O uso intensivo de software e de tecnologia de informação surgiu como resposta à necessidade de tomada de decisões estratégicas (PETRINI; POZZEBON; FREITAS, 2005).

As iniciativas de atuar regional ou globalmente são sustentadas em redes eletrônicas que permitem comunicação e o trabalho de forma remota e instantânea. A tecnologia e os sistemas de informação se constituem, assim, em ferramentas que unificam e ampliam os repositórios do conhecimento permitindo que as diversas unidades operem uniformemente e ao mesmo tempo, desenvolvam um processo de aprendizagem e utilização do conhecimento de forma produtiva (LEE; HONG, 2002).

É inegável que, que nos dias atuais, os sistemas de informações se transformaram em recurso de apoio ao conhecimento. Segundo Winkler e Mandl (2005) e Li, Poly e Lai (2002), a Internet, Intranet, *groupware*, vídeo-conferências, TVs Corporativas, e outros meios eletrônicos tendem a elevar as oportunidades de encontrar e de desenvolver conhecimentos, estendendo aos clientes e parceiros estratégicos os benefícios das estruturas internas, permitindo, ainda, a manutenção de um elevado grau de qualidade nos processos e produtos.

As variáveis identificadas na literatura relacionadas com tecnologia e sistemas de informação foram (MUSSI; ANGELONI, 2004; HEINRICHES; LIM, 2003; PETRINI; POZZEBON; FREITAS, 2005; LEE; HONG, 2002; BOLLOJU; KHALIFA; TURBAN, 2002; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NEMATI et al., 2002, FIGUEIREDO, 2005, 2005; TERRA, 2005; NONAKA, 2001; DRUCKER, 2001; HOFF; VIJVERS; RIDDER, 2003; ALAVI; LEIDNER, 2001; BROWN, 2001; WINKLER; MANDL, 2004; LI; POLY; LAI, 2002; MAULE; SCHACHER; GALLUP, 2002; BARROSO; GOMES, 1999): estrutura tecnológica adequada; ferramentas essenciais na socialização e compartilhamento do conhecimento; política de amplo acesso às informações; qualidade das informações; clareza e simplicidade na comunicação; múltiplos métodos de disseminação.

## 2.6. MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

Os sistemas organizacionais se especializaram em desenvolver mecanismos de medição dos resultados quantificáveis. Segundo a visão tradicional, as empresas são basicamente entidades econômicas, criadas com o objetivo de remunerar os acionistas. De acordo com Gues (2001), este princípio vem sendo desafiado por novas premissas do mercado, entre as quais, a de que as empresas que se concentram unicamente nos lucros não aprendem, não evoluem, e por isso mesmo, muitas vezes não sobrevivem.

A competitividade das empresas é, cada vez mais, alicerçada em novas competências e conhecimentos, cujos resultados, normalmente, se verificam a médio e longo prazo (TERRA, 2005). Se, por um lado, as empresas precisam investir em ativos intangíveis, por outro, necessitam perceber os benefícios econômicos da boa gestão do conhecimento, mesmo que sejam indiretos. Isto indica que a medição pode ser representada por maior volume de receita, por melhores processos ou pela satisfação dos clientes (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Há, assim, uma necessidade de que os esforços administrativos direcionados à gestão do conhecimento sejam aderentes aos objetivos de negócios das organizações.

Na prática, a mensuração ainda se constitui num grande desafio. A aquisição, armazenamento, aplicação e reutilização do conhecimento representam os maiores custos nas organizações contemporâneas. Apesar disso, as análises comparativas ainda não permitem uma avaliação, em profundidade, da relação entre os investimentos realizados e os benefícios decorrentes (SVEIBY, 1998).

A dificuldade que se interpõe na avaliação dos ativos intangíveis é como idealizar um sistema métrico adequado à mensuração de resultados, que ao contrário dos recursos físicos, não tem padrões estabelecidos para medir o capital intelectual das organizações (TERRA, 2005).

As variáveis identificadas na literatura relacionadas com mensuração de resultados foram (GUES, 2001; TERRA, 2005; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SVEIBY, 1998; BRITO; BRITO; MORGANTI, 2005): aderência da gestão do conhecimento aos objetivos de negócios da organização; visualização dos retornos dos

investimentos em conhecimento.

## 2.7. APRENDIZADO COM O AMBIENTE

As transformações da economia contemporânea e a necessidade de manter a competitividade no longo prazo impõem às empresas o desenvolvimento de um aprendizado que ultrapassa as fronteiras da organização (LESTER, 2004). Em muitos casos o custo de desenvolver determinadas capacidades, seja pelo lado dos recursos, seja pelo tempo dispendido, indica a necessidade de desenvolver novas estratégias envolvendo fornecedores, consumidores e até mesmo concorrentes (ANDERSON; GOFFEE, 2002).

As mudanças do sistema organizacional, verificadas a partir do processo japonês conhecido com *Just in Time*, abriu as portas das empresas para alianças com parceiros estratégicos. A forte concorrência do mercado, o avanço tecnológico e os custos envolvidos na busca de inovação forçam as empresas a buscar a eficiência coletiva, baseada em arranjos empresariais (FLEURY; FLEURY, 2001). Para Figueiredo (2005), tanto a manutenção de vantagens competitivas, quanto à inovação se sustentam na habilidade da empresa em desenvolver o aprendizado coletivo.

Embora representem um fenômeno recente, as redes interorganizacionais, com relações horizontais recíprocas, ampliam a capacidade das empresas em desenvolver novos conhecimentos e criam um ambiente de sinergia em benefício do poder de competitividade das associadas (FLEURY; FLEURY, 2003).

Para Lester (2004), o conhecimento que os consumidores dão sobre as suas vontades, em contatos diretos ou via *web*, é uma poderosa ferramenta mercadológica de geração de conhecimento, que antecipa necessidades futuras e permitem à empresa desenvolver produtos e serviços aderentes às expectativas. O conhecimento adquirido com os consumidores é tão relevante que algumas empresas desenvolvem laboratórios em que os clientes testam os produtos em utilizações quotidianas, sugerindo melhorias, posteriormente incorporadas no processo produtivo. Graças a esse processo, o índice de acerto no lançamento de equipamentos pode subir de 50% para 90% (MEYER, 2006).

As variáveis identificadas na literatura



relacionadas com aprendizado com o ambiente foram (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003; FLEURY; FLEURY, 2001, 2003; FIGUEIREDO, 2005; LESTER, 2004; TERRA, 2005; ANDERSON; GOFFEE, 2002, MINTZBERG; QUINN, 2001): instabilidade; aprendizagem através dos consumidores; alianças com fornecedores e arranjos organizacionais estratégicos.

## 2.8. ORIENTAÇÃO PARA PROCESSOS

A competitividade das empresas é determinada não apenas pelos produtos que oferta, mas também pela qualidade dos processos operacionais e administrativos, responsáveis pela gestão dos custos e dos projetos atrelados ao processo produtivo (LEE; HONG 2002).

A organização dos espaços físicos e do *layout* interno influencia a empresa como um todo, envolvendo processos e negócios, e pode, ainda, apoiar o fluxo de interno do conhecimento. Arranjos físicos bem projetados facilitam o sucesso das empresas e das iniciativas ligadas à gestão do conhecimento (FIGUEIREDO, 2005).

As variáveis identificadas na literatura relacionadas com orientação para processos foram (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; FIGUEIREDO, 2005; LEE; HONG, 2002; MINTZBERG; QUINN, 2001, STWART, 2002; GARVIN, 2001): arranjos físicos bem projetados; qualidade dos processos internos.

## 3. MÉTODO DA PESQUISA

Em função do propósito deste trabalho, a pesquisa qualitativa é considerada adequada, pois é indicada, segundo Mattar (1996), na análise de determinado fenômeno. Com relação à natureza do estudo, a pesquisa será exploratória, pois tem como principal finalidade desenvolver conceitos e idéias com vistas à formulação de novas teorias, modelos e hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores (GIL, 1994).

A primeira etapa foi constituída pela pesquisa das fontes bibliográficas, levantando teorias e conceitos relacionados ao objetivo do estudo. Na seqüência, foi

utilizada a entrevista em profundidade como técnica de coleta de dados, com a finalidade de confirmar ou complementar os fatores estratégicos e variáveis, previamente identificados na literatura. Além das entrevistas, foram consideradas as informações obtidas na Internet sobre as empresas em que os entrevistados atuam, e documentos apresentados pelos entrevistados relativos à estrutura da empresa e dos projetos em desenvolvimento.

As entrevistas foram semi-estruturadas individuais, com quatro profissionais que atuam na gestão do conhecimento, em quatro diferentes organizações. Este número foi considerado apropriado, pois o intuito desta pesquisa é qualitativo, ou seja, analisar os fatores estratégicos para a implantação de um projeto de gestão do conhecimento relacionados na literatura, a partir da experiência de especialistas na área. As organizações foram selecionadas por possuírem processo de gestão do conhecimento implantado. O critério para a escolha dos entrevistados foi experiência no desenvolvimento e implantação de projetos de gestão do conhecimento em empresas. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente duas horas e contaram com a disponibilidade e interesse dos participantes.

O nome dos profissionais e das empresas em que atuam permanecerá em sigilo, sendo denominados ao longo deste trabalho de Respondente e Empresa A, B, C e D.

A Empresa A atua na área de desenvolvimento de software, é uma empresa de grande porte, presente nos principais estados brasileiros e em vários países americanos. O Respondente A é responsável pela gerência do departamento de gestão de pessoas, coordenando todas as atividades de aprendizagem e treinamentos corporativos, tanto do público interno, quanto de clientes e empresas conveniadas. Os procedimentos relacionados com a gestão do conhecimento são fragmentados na empresa, no entanto, o Respondente A participa dos mesmos em função de sua atividade na empresa.

A Empresa B pertence ao setor financeiro e atua como banco múltiplo, tendo unidades disseminadas em todo o território nacional, com presença, também, nos principais mercados externos. O Respondente B exerce função de chefia em

setor do departamento de gestão de pessoas, atuando em equipes multidisciplinares responsáveis pela organização de cursos, treinamentos e qualificação dos profissionais internos. Está diretamente ligado a projetos nas áreas de gestão da excelência profissional, aprendizagem e disseminação de conhecimentos.

A empresa C é desenvolvedora de portais de gestão do conhecimento, a partir do planejamento efetuado nas empresas-clientes, com atuação a nível nacional. No desenvolvimento de suas atividades conta com a parceria de outra empresa do grupo responsável pela consultoria na área de gestão do conhecimento. O Respondente C é diretor de operações e encarregado pela entrega dos produtos desenvolvidos,

estando diretamente em contato com os projetos de gestão do conhecimento dos clientes.

A empresa D é fornecedora de soluções de tecnologia de informação de alto valor agregado. Trata-se de empresa de grande porte, com atuação no território nacional, em países na América do Sul, na América do Norte, e Europa. O Respondente D é diretor de Consultoria da empresa respondendo por todos os serviços do grupo relacionados à aplicação de ferramentas de gestão, e de relacionamento com fornecedores e clientes, incluindo projetos de gestão do conhecimento.

O roteiro das entrevistas foi baseado na pesquisa bibliográfica (seção 2 deste artigo), formado pelas perguntas apresentadas no quadro a seguir.

<p>1. Qual a área de atuação da empresa?                  2. Quais as suas atribuições na organização?                  3. O que você entende por gestão do conhecimento?                   4. O que a empresa vem desenvolvendo na gestão do conhecimento?                  5. Que fatores são estratégicos para implantação de gestão do conhecimento?                  6. Que influência tem a implantação de práticas ligadas aos fatores estratégicos no sucesso da gestão do conhecimento?                  7. Qual a influência das práticas ligadas aos fatores estratégicos na motivação à aprendizagem e compartilhamento do conhecimento?                  8. Quais são os principais mecanismos que favorecem a geração e compartilhamento do conhecimento?</p>	
<p>9. Qual a relevância que atribui às práticas da Alta administração aos projetos de gestão do conhecimento?</p>	<p>Ações e decisões administrativas no suporte ao desenvolvimento e gestão do conhecimento.</p>
<p>10. Qual a importância da cultura organizacional em projetos de gestão do conhecimento?</p>	<p>Aspectos da cultura organizacional influenciando positivamente ou negativamente no processo de gestão do conhecimento.</p>
<p>11. Qual o impacto nas novas estruturas organizacionais nos projetos de gestão do conhecimento?</p>	<p>Nova visão organizacional com equipes multidisciplinares e com alto grau de autonomia apoiando criatividade e a geração de novos conhecimentos.</p>
<p>12. Como as práticas e políticas de gestão de pessoas influem nos projetos de gestão do conhecimento?</p>	<p>Aspectos ligados à contratação, qualificação e gestão das pessoas, na agregação de conhecimento.</p>
<p>13. Qual a importância das tecnologias e</p>	<p>Aspectos ligados à contratação, qualificação e gestão das pessoas, na agregação de</p>

sistemas de informação nos projetos de gestão do conhecimento?	conhecimento.
14. A mensuração e percepção dos resultados dos investimentos são importantes no desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento?	Necessidade de perceber os resultados dos investimentos em projetos de gestão do conhecimento.
15. O aprendizado com o ambiente tem influência nos projetos de gestão do conhecimento?	Elementos do ambiente externo que interferem na formação de conhecimento organizacional.
16. Como a orientação para processos (organização dos processos internos) pode auxiliar projetos de gestão do conhecimento?	Ações voltadas à organização interna processual que possam influenciar a gestão do conhecimento.
17. Além dos aspectos discutidos, quais outros fatores estratégicos você julga relevante para a gestão do conhecimento?	

Quadro 1 - Roteiro da entrevista

A análise das entrevistas e dos documentos foi qualitativa e ocorreu através da técnica de análise de conteúdo do tipo temática. A visão de cada um dos especialistas foi confrontada com os conceitos na literatura. Como resultado desse processo foi obtido um conjunto de fatores e variáveis considerados estratégicos para implantação de projetos de gestão do conhecimento. Por se tratar de um estudo qualitativo, é necessário ter claras as limitações, principalmente quanto à impossibilidade de generalizar os resultados obtidos.

#### 4. FATORES ESTRATÉGICOS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção serão apresentadas as percepções dos entrevistados sobre cada um dos fatores estratégicos e suas respectivas variáveis para a implantação da gestão do conhecimento identificados previamente na revisão da literatura.

Na visão dos entrevistados, há o entendimento de que a **alta administração** se trata de um fator estratégico,

responsável pela implantação das estratégias direcionadas à competitividade da organização. Na visão do Respondente A "o crescimento da empresa decorre das práticas adotadas no seu comando e na capacidade gerencial de motivar os funcionários a seguirem os direcionamentos projetados". Para o Respondente B "o envolvimento da alta administração influi na motivação à geração e compartilhamento de informações e sua conversão em conhecimentos". O Respondente C entende que "as práticas gerenciais são a base da construção de um projeto de gestão do conhecimento. Muitas iniciativas fracassam pela visão imediatista e falta de apoio da diretoria". Já para o Respondente D "cabe à alta administração patrocinar a idéia de aprendizagem, geração, retenção e, principalmente a reutilização do conhecimento". Em razão desse papel fundamental os demais fatores estratégicos são influenciados pelas decisões dos altos escalões da empresa.

A **cultura organizacional** é um fator determinante na geração e compartilhamento do conhecimento. Assim, os respondentes entendem não ser possível obter sucesso com a implantação de um projeto de gestão de conhecimento, se não

for desenvolvido um ambiente cultural propício a sua implantação. Entendem que a cultura está vinculada às práticas da alta administração e se relaciona com os direcionamentos por ela decididos. Para o Respondente B *“a falta de atenção aos aspectos culturais, certamente resulta em problemas na motivação interna em relação à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento, prejudicando o desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento”*. Na percepção do Respondente D a cultura está diretamente relacionada aos caminhos que a alta administração aponta, colocando que *“Procedimentos como de aprender com os erros e acertos, promover o compartilhamento de experiências, e estimular a reutilização do conhecimento são práticas que desenvolvem uma cultura voltada à aprendizagem”*.

A construção de **novas estruturas organizacionais**, reestruturando a hierarquia e a postura das empresas diante de um mercado instável e dinâmico, é uma decisão que capacita as empresas a se manterem competitivas. Neste sentido o Respondente A diz que *“a redução de estruturas hierárquicas motiva as pessoas a se envolverem com os objetivos da empresa e a aprimorarem sua capacidade produtiva. Empresas com essa característica aproximam os níveis organizacionais e melhoram o fluxo do conhecimento”*. O Respondente B entende que *“numa estrutura hierarquizada existe dificuldade de as equipes serem criativas e de que os funcionários estejam dispostos a contribuir com opiniões e a se envolver em novos projetos”*. Já para os Respondentes C e D, *“o processo de comunicação e gestão do conhecimento funciona melhor nas empresas habituadas a desenvolver projetos de forma horizontal, em que as equipes variam de formação e tem maior autonomia”*. Todos os respondentes concordam que a existência de estruturas altamente hierarquizadas e rígidas dificulta a comunicação e o fluxo de informações entre as várias camadas da organização.

Já a **prática e política de gestão de pessoas** implicam no desenvolvimento de ações de capacitação, agregação de conhecimentos e implantação de equipes propensas ao trabalho coletivo e ao compartilhamento do conhecimento. Percebe-se a valorização dos funcionários que investem no seu crescimento profissional e compartilham seus

conhecimentos com a equipe. Estes também foram dois fatores mencionados pelos entrevistados como pertinente para o planejamento e implantação da gestão do conhecimento. O Respondente A entende que *“o conhecimento das capacidades internas permite ações de gerenciamento de negócios e de pessoas direcionando o conhecimento interno e identificando as necessidades de complementação e quais as fontes disponíveis”*. Para o Respondente B *“a gestão de pessoas tem estreita vinculação com a alta gerência e com a cultura da empresa. As práticas implementadas são fundamentais na motivação, no estímulo à qualificação e ao compartilhamento do conhecimento”*. O Respondente D acrescenta que *“no mercado atual, a agilidade na formação das equipes, na contratação de dezenas e centenas de pessoas com perfil adequado se constitui em ação fundamental para ter competitividade”*.

Os **sistemas de informação** são vistos como meios indispensáveis ao processo de gestão do conhecimento. A sua existência não é suficiente, mas a sua falta inviabiliza a implantação de projetos de gestão do conhecimento. Para o Respondente B *“o projeto de gestão do conhecimento deve, não apenas disponibilizar nos sistemas as informações a serem disseminadas, mas também assegurar o seu uso, identificar quem foram os usuários e os resultados obtidos”*. Já para o Respondente D *“os sistemas são indispensáveis, mas precisam estar acompanhados de cultura interna voltada ao conhecimento, e de motivação para a geração e o compartilhamento dos conhecimentos”*. Os respondentes percebem este fator como um suporte indispensável à gestão do conhecimento.

Na visão dos respondentes, as empresas investem em projetos de gestão do conhecimento com objetivo de retornos futuros, por isso precisam **mensurar os resultados**, tanto diretos quanto indiretos. Para o Respondente A, as empresas são essencialmente econômicas. *“A gestão do conhecimento só tem valor se agregar vantagens para a empresa e para os públicos envolvidos, funcionários, clientes e comunidade”*. Na percepção do Respondente B *“a disposição da empresa na injeção de recursos necessita estar conectada à percepção de que eles estão gerando retornos”*. Na visão do Respondente C *“as práticas têm que ter consistência na busca*

de benefícios para que o imediatismo não desestimule a continuidade dos investimentos, com uma visão de mais longo prazo. Os resultados, porém, devem ser percebidos". Para o Respondente D "investimentos na disseminação e reutilização de conhecimentos, implicam em ganhos em produtividade, em redução de custos, em margem, mas é difícil quantificar de quanto foi o ganho". Apesar da dificuldade em quantificar o retorno dos investimentos na geração, disseminação e reutilização do conhecimento, a percepção de vantagens estimula as organizações a efetuarem novos investimentos num processo cíclico.

A **aprendizagem com o ambiente** resulta na utilização de parcerias estratégicas com fornecedores, clientes e mesmo com concorrentes com objetivo de agregar competências, minimizar custos e agregar valor aos clientes, sendo um fator relacionado com a gestão do conhecimento na percepção dos entrevistados. Dentro dessa visão, o Respondente A coloca que "os vendedores estão em contato direto com os clientes e muitos produtos são desenvolvidos ou melhorados segundo necessidades percebidas. No mundo contemporâneo as empresas trabalham com parcerias". Na percepção do Respondente B "as empresas utilizam informações de outras organizações pela troca espontânea, por parcerias ou convênios. As informações devem ser acompanhadas da criação de um ambiente interno adequado ao seu efetivo aproveitamento. Isso está ligado ao desenvolvimento de cultura interna aberta ao aprendizado e à aplicação de novos modelos". Para o Respondente D "a empresa tem que ter flexibilidade para atuar no mercado atual, caracterizado pela elevada concorrência e com mudanças permanentes. Aprender com essas mudanças e adotar parcerias é uma forma de sobrevivência e de obter competitividade". O Respondente D entende que "na empresa, boa parte dos serviços é realizada junto ao cliente gerando conhecimentos para o quadro interno. O aprendizado com o ambiente é o aprendizado por excelência".

A qualidade dos produtos e serviços precisa ser percebida pelos clientes. Isso indica que a empresa necessita investir na qualificação dos processos internos e implantar uma consciência de que cada funcionário, independente da função, é responsável pelo produto final e pela

satisfação dos clientes. Desta forma, os respondentes percebem o fator **orientação para processos** como relevante para a gestão do conhecimento. Na visão do Respondente A, "a organização do fluxo dos processos e o mapeamento da fase em que se encontra, e do responsável pela sua condução, em cada fase, permitem o seu gerenciamento efetivo. O conhecimento e a administração cada projeto agilizam a adoção de ações proativas e representam uma forma de gerenciar o conhecimento". Na percepção do Respondente B, "a existência de produtos de qualidade e de clientes satisfeitos depende de uma competente orientação para os processos, sendo um fator estratégico para as empresas". Para o Respondente D "processos devidamente organizados favorecem a cooperação entre equipes e geram novas estruturas de trabalho". O Respondente D acrescenta que "a correta gestão dos processos permite que o mercado perceba as competências da empresa e melhore seu nível de competitividade".

A associação destes fatores representa a centralização das forças internas em torno dos objetivos organizacionais, fato que amplia a possibilidade de sucesso nos projetos de gestão do conhecimento. Organizações com essas características desenvolvem uma cultura interna voltada ao trabalho coletivo, à criatividade e ao permanente esforço na implantação de novas formas de executar as próprias funções.

Para o Respondente A, a grande mudança estrutural implantada na empresa, mudando o foco e a forma de atuação, foi bem sucedida por decisões envolvendo todos os fatores estratégicos da gestão do conhecimento. O nível de maturidade existente nos dias de hoje é reflexo da correção do processo idealizado, do envolvimento funcionários e da disseminação de informações e conhecimentos a todos os níveis hierárquicos. O Respondente B citou, entre outras ações, a oficina das melhores práticas, em que funcionários de diferentes unidades compartilham experiências bem sucedidas. O sucesso da iniciativa depende da estruturação de um projeto de gestão do conhecimento, com ações e decisões relacionadas aos fatores estratégicos. O Respondente C atribui ao sistema matricial, com equipes horizontalizadas, multidisciplinares e autônomas, uma maior

capacidade de desenvolver e aplicar com sucesso um projeto de gestão do conhecimento. Para o Respondente D, o expressivo crescimento da empresa se relaciona à estrutura matricial que facilita a retenção de inteligência produzida, tanto internamente, como no ambiente dos clientes, e sua disseminação nas camadas gerenciais e operacionais, e da difusão das práticas de sucesso.

Na visão dos respondentes a associação desses fatores estimula ações que privilegiam a ampliação do conhecimento no conjunto da organização, mesmo que sejam implantadas em momentos distintos.

As variáveis atribuídas a cada fator estratégico foram analisadas considerando a visão dos respondentes quanto às práticas efetivamente percebidas em projetos de gestão do conhecimento. Assim, foram eliminadas algumas variáveis pelas seguintes justificativas:

a) a variável "capacidade de criar condições internas para disseminação do conhecimento", ligada ao fator estratégico **alta administração**, foi suprimida por estar associada à variável "múltiplos métodos de disseminação" pertencente ao fator **sistemas de informação**;

b) a variável "orientação positiva para o conhecimento" do fator estratégico **cultura organizacional**, foi eliminada por estar contida nas variáveis "existência de clima organizacional positivo" e "conhecimento como fonte de poder" do mesmo fator;

c) a variável "descentralização de tarefas" do fator estratégico **novas estruturas organizacionais**, foi excluída por estar associada à variável "autonomia e delegação de poder na motivação para o aprendizado", do mesmo fator;

d) a variável "desempenho vinculado ao projeto-chave direcionado à satisfação dos clientes", do fator estratégico **novas estruturas organizacionais**, foi eliminada por

estar relacionada à "qualidade nos processos internos", do fator estratégico **orientação para processos**. Os programas de qualidade visam agregar valor aos clientes;

e) a variável "existência de infra-estrutura", do fator estratégico **novas estruturas organizacionais**, foi excluída por estar presente na variável "estrutura tecnológica adequada" do fator **sistemas de informações**;

f) a variável "identificação das competência internas e externas", do fator estratégico **práticas e políticas da gestão de pessoas**, foi suprimida por estar associada à variável "seleção de novos funcionários com capacidade cognitiva".

g) a variável "influência das práticas gerenciais", do fator estratégico **práticas e políticas de gestão de pessoas**, foi excluída por representar uma variável genérica. Todos os fatores são influenciados pelas práticas da **alta administração**;

h) a variável "clima de confiança e unidade coletiva", do fator estratégico **práticas e políticas de gestão de pessoas**, está associada à variável "existência de um clima organizacional positivo". A existência de desconfiança desagrega o clima interno;

i) as variáveis "feedback, instrumento de melhoria de aprendizagem" e "esforços adicionais precisam ser recompensados", do fator estratégico **práticas e políticas de gestão de pessoas**, foram suprimidas por pertencerem à variável "sistema de avaliação e recompensa", do mesmo fator;

j) a variável “ferramentas essenciais na socialização e compartilhamento do conhecimento”, do fator **sistemas de informações**, está incluída na variável “múltiplos métodos de disseminação”, do mesmo fator.

Desta forma, o Quadro 2 apresenta os fatores estratégicos e suas respectivas variáveis identificadas a partir da literatura e revisadas segundo a percepção dos respondentes, representando um resumo do principal resultado desta pesquisa.

FATOR	VARIÁVEIS
ALTA ADMINISTRAÇÃO	Suporte da alta administração
	Definição clara de metas, objetivos e resultados esperados
	Liberdade de interação entre as pessoas
CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem
	Programa de incentivos
	Existência de um clima organizacional positivo
	Conhecimento como fonte de poder
NOVAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	Identidade com a organização
	Mudanças internas
	Cooperação entre equipes distribuídas fisicamente
	Equipes de trabalho definidas para cada projeto
	Autonomia e delegação de poder na motivação para o aprendizado
PRÁTICAS E POLÍTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS	Redução de hierarquias
	Seleção de novos funcionários com capacidade cognitiva
	Programas de treinamento e qualificação
	Sistema de avaliação e recompensa
	Incentivos ao compartilhamento
	Pressão do tempo e metas excessivas, barreiras ao conhecimento
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Visão coletiva da missão e objetivos da empresa
	Estrutura tecnológica adequada
	Política de amplo acesso às informações
	Qualidade do conhecimento
	Clareza e simplicidade na comunicação
MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	Múltiplos métodos de disseminação
	Aderência da gestão do conhecimento aos objetivos de negócios da organização
	Visualização dos retornos dos investimentos em conhecimento
APRENDIZAGEM COM O AMBIENTE	Aprendizagem através dos consumidores
	Alianças com fornecedores e arranjos organizacionais estratégicos
	Instabilidade do mercado
ORIENTAÇÃO PARA PROCESSOS	Arranjos físicos bem projetados
	Qualidade nos processos internos

Quadro 2 – Fatores estratégicos e respectivas variáveis

As mudanças efetuadas no conjunto de variáveis associadas a cada fator se fundamentaram na percepção dos especialistas, confrontada com os conceitos identificados na literatura. Assim, buscou-se construir um embasamento teórico-prático para continuidade da pesquisa com objetivo de oferecer um instrumento de orientação ao processo de implantação de projetos de gestão do conhecimento.

## 5. CONCLUSÃO

As entrevistas permitiram identificar os fatores considerados estratégicos na implantação prática de projetos de gestão do conhecimento e como estes se alinham aos objetivos de negócios das organizações. A visão dos profissionais, baseadas em experiências, na aplicação de projetos de gestão do conhecimento, destaca as

vantagens competitivas decorrentes do seu uso, da geração e da disseminação interna do conhecimento, bem como as dificuldades percebidas na decorrer do processo. Entendem, ainda, que a implantação de projetos de gestão do conhecimento, mesmo que fragmentados, afetam a organização como um todo acelerando a efetivação de mudanças, a aprendizagem e a cultura organizacional.

Os profissionais têm a clara percepção de que no mundo contemporâneo, totalmente aberto ao fluxo de capitais e de oferta de serviços, o desenvolvimento e a gestão do capital intelectual representam uma perspectiva de sustentabilidade em longo prazo. A tecnologia permite o desenvolvimento de produtos similares, sendo as novas idéias sistematicamente copiadas, representando vantagem às empresas que investem em projetos de geração, disseminação e proteção do conhecimento, que conseguem inovar continuamente seus produtos e sua forma de atuação.

Percebe-se o estreito relacionamento entre as práticas identificadas pelos respondentes e a visão estratégica da gestão do conhecimento e os fatores e variáveis identificados na literatura. A competitividade e sustentabilidade das organizações são associadas ao desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento, com influência predominante dos fatores-chave: alta administração, cultura organizacional, prática e política de gestão de pessoas, sistemas de informação e orientação para processos.

Fica, ainda evidenciado, que os fatores estratégicos da gestão do conhecimento têm influência decisiva do fator alta administração, que tem a capacidade de impulsionar os demais fatores. Assim, a cultura organizacional, a implantação de novas estruturas organizacionais, os investimentos em tecnologias da informação, as práticas e políticas da gestão de pessoas, a orientação para os processos e a mensuração de resultados são diretamente influenciados pelas decisões da alta administração e por sua vez influenciam as decisões adotadas. A organização tem também influência e é fortemente influenciada pelo ambiente externo.

Com base nos conceitos da literatura e na percepção prática dos entrevistados, foi identificada a pertinência dos fatores: alta administração, cultura organizacional, novas estruturas organizacionais, prática e política de gestão de pessoas, sistema de informação, mensuração de resultados, aprendizagem com o ambiente e orientação para processos, como estratégicos ao planejamento e implantação de projetos de gestão do conhecimento, pretendida no objetivo do estudo. Sendo um estudo qualitativo, devem estar claras as limitações quanto à generalização dos resultados. Desta forma, para continuidade desta pesquisa, está sendo desenvolvido um instrumento para que as empresas possam se auto-analisar em relação aos fatores estratégicos para o planejamento e a implantação da gestão do conhecimento.



## REFERÊNCIAS

---

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems - conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, mar. 2001, p.107-136.
- ANDERSON, J.; GOFFEE, R. A diversificação inteligente do Grupo Sonae. **HSM Management**, v. 6, n. 35, nov.-dez. 2002, p.138-148.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: creating, retaining, and transferring knowledge. **Management Science**, v. 49, n. 4, abr. 2003, p.5-8.
- BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, mar./abr. 1999, p.147-170.
- BOCH, F. **The intelligent organization**. 1998. Disponível em <[http://www.providersedge.com/doc/km\\_articles/the\\_intelligent\\_organizacion.pdf](http://www.providersedge.com/doc/km_articles/the_intelligent_organizacion.pdf)>. Acesso em 28 de mar. de 2006.
- BOLLOJU; N.; KHALIFA, M.; TURBAN, E. Integrating knowledge management into enterprise environments for the next generation decision support. **Decision Support Systems**, v. 33, n. 2, p.163-176, jun. 2002
- BRAGHETTI, R. C. F. A. Gestão do conhecimento: uma nova maneira de se olhar a organização. In: TERRA, J. C. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Negócio, p.53-59, 2003..
- BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e seu efeito no desempenho das empresas: lucros ou crescimento. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2., Rio de Janeiro, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- BROWN, J. S. Pesquisa que reinventa a corporação. In: Harvard Business Review (Org). **Gestão do conhecimento**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.148-173.
- COSTA, H. V.; LEITE, J. B.; CARBONE, P. P. Experiências de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil. In: TERRA, J. C. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DESOUZA: K.; EVARISTO, R. Global knowledge management strategies. **European Management Journal**, v. 21, n. 1, p.62-67, fev.. 2003.
- DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review (Org). **Gestão do conhecimento**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, .
- EDMONDSON, A. É permitido tentar. Organization Science. Harvard Business Review. **HSM Management**, v. 5, n 52, set.-out. 2005.
- FIGUEIREDO, S. P. **A gestão do conhecimento a partir do e-mail**. Jun. 2002 Disponível em: < [http://www.kmol.online.pt/artigos/200206/fig02\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200206/fig02_1.html) >. Acesso em: 10 de out. de 2005.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento** - estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Para onde vai a gestão de pessoas. **HSM Management**, v. 3, n. 44, p. 53-59, mai./jun. 2004.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. de M. Jr. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento:**

integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. de M. Jr. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p.189-209.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Estratégias competitivas e competências essenciais. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, ago. p. 129-144, 2003.

GARVIN, D. A. Constituindo a organização que aprende. In: Harvard Business Review (Org.). **Gestão do conhecimento**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1994.

GUES, Arie de. Sobrevivência na nova selva. **HSM Management**, v. 6, n. 29, nov.-dez. 2001.

HEINRICH, J. H.; LIM, J.-S. Integrating web-based data mining tools with business models for knowledge management. **Decision Support Systems**, v. 35, n. 1, 2003.

HOFF, B. V. D.; VIJVERS, J.; RIDDER, J. de. Foundations and applications of knowledge management scan. **European Management Journal**, v. 21, n. 2, abr. 2003.

LEE, S. M.; HONG, S. An enterprise-wide knowledge management system infrastructure. **Industrial Management & Data Systems**, v.102, n. 1, 2002.

LESTER, L. Y. Art Meets Science. How to Anticipate Customer Behavior with Analytics. **Database Special Report: Target Marketing**. v. 27, n. 1, jan., 2004.

LI, E. Y.; POLY, C.; LAI, H. Collaborative work and knowledge management in electronic business. **Decision Support Systems**, v. 33, n. 3, jul. 2002.

MAIER, R.; REMUS, U. Implementing process-oriented knowledge management strategies. **Journal of Knowledge Management Kempston**. v. 7, n.4, 2003.

MASON, D.; PAULEEN, D. J. Perceptions of knowledge management: a qualitative analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 4, 2003, p.38-48.

MAULE, R.; SCHACHER G.; GALLUP S. Knowledge management for the analysis of complex experimentation. **Internet Research**, v. 12, n. 5, 2002,

MATTAR, F.M. **Pesquisa de Marketing - Metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEYER, C. Quando o consumidor vira cobaia. Estudo Exame, Inovação & Empreendedorismo. **Exame**, a. 40, n. 6, 29 de mar. de 2006, Estudo p. 1 - 17.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. O compartilhamento do conhecimento no processo de implementação de sistemas de informação. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, set. 2004.

NEMAT, H. R.; STEIGER, D. M.; IYER, L. S.; HERSCHEL, R. T. Knowledge warehouse: an architectural integration of knowledge management, decision support artificial intelligence and data warehousing. **Decision Support Systems**, v. 33, n. 2, jun., p.143-161, 2002..

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review (Org.). **Gestão do conhecimento**. 9. ed. 2001.

ONAGA, Marcelo. Globalização, inovações tecnológicas e uma competição selvagem por poder faz com que homens e mulheres de negócios trabalhem como nunca. Mas há formas de aliviar esta realidade. **Exame**, 859 ed., ano 40, n. 1, jan. 2006..

PETRINI, M.; POZZEBON, M.; FREITAS, M. T.. A inteligência de negócios no Brasil. HSM Management Update, n. 18. **HSM Management**, v. 2, n. 49, mar/-abr. 2005. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. Acesso em: 13 de set. de 2005.

SHER, J. P.; LEE, C. V. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information & Management**, v. 41, nov. 2004, p 933-945.

SILVEIRA, M. Eles pregam mais atitude. Conheça quatro executivos que sabem como estimular o espírito criativo de suas equipes. Estudo Exame, Inovação & Empreendedorismo. **Exame**, ano 40, n. 6, 29 de mar, p.1-17, 2006.

SISK, M. Um sistema de recompensas que realmente funcione. Harvard Management Update. **HSM Management**, n. 24, set., 2005. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. Acesso em: 05 de out. de 2005.

SOARES, F. F. **Fatores de Sucesso para Adoção e Implementação da Gestão do Conhecimento**: O caso de uma organização de desenvolvimento de software. 2005, Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Administração, contabilidade e Economia. Mestrado de Administração e Negócios – MAN, PUCRS, 2005.

STEWART, A. T. **A riqueza do conhecimento**. O capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.  
TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**. O grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2005.

WANG, Junxia, PETERS, Hans Peter; GUAN, Jiancheng. Factors influencing knowledge productivity in German reserach groups: lessons for developing contries. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, 2006, p. 113-126

WINKLER, K.; MANDL, H. **Knowledge management**. Jul. 2004. Disponível em: <<http://www.inwent.org.vn/project>>. Acesso em: 22 de ago. de 2005.

#### **Antonio Furlanetto**

Av. Plínio Brasil Milano, 1310/702-B – Porto Alegre (RS)  
Fone: (051) 3321-1098  
E-mail: [anfurlan@terra.com.br](mailto:anfurlan@terra.com.br)  
MAN/FACE/PUCRS  
Aluno do Programa de Mestrado em Administração e Negócios

#### **Mírian Oliveira**

Av. Ipiranga, 6681 – Porto Alegre (RS)  
Fone: (051) 3320-3524  
E-mail: [miriano@pucrs.br](mailto:miriano@pucrs.br)  
MAN/FACE/PUCRS  
Dr. Profa. do Programa de Mestrado em Administração e Negócios