

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Vinicius Barbosa

**DO MODISMO À NECESSIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A
PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA**

Porto Alegre

2018

Vinicius Barbosa

**DO MODISMO À NECESSIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A
PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof^a. Dra. Cláudia Simone
Antonello

Porto Alegre

2018

Vinicius Barbosa

**DO MODISMO À NECESSIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A
PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof^ª. Dra. Cláudia Simone
Antonello

Conceito Final:

Aprovado em..... dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Camilla Z. Bussular

Orientadora – Prof^ª. Dra. Claudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha mãe Mariza, pelo amor incondicional e suporte, dedicados desde o início da minha existência, sendo o meu porto seguro e maior inspiração na vida.

Agradeço a minha família, pelos fortes elos de amor e irmandade que nos unem e pelo incentivo recebido ao longo de toda a vida.

Agradeço aos meus amigos, que souberam entender todas as minhas ausências ao longo desta jornada e demonstraram confiança no atingimento deste objetivo.

Agradeço a minha amada Ketlin, por colorir ainda mais os meus dias e por ser essencial na construção e realização de tantos planos importantes na minha vida.

Agradeço imensamente a Professora Cristina Amélia Carvalho, por todo apoio na construção dos alicerces desta pesquisa, assim como agradecerei eternamente a Professora Cláudia Simone Antonello, por sua valiosa orientação e por toda a atenção dedicada a construção desta pesquisa.

Por fim, agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, especialmente a Escola de Administração, pela acolhida ao longo destes anos de graduação e por me oportunizar o acesso a um ensino de excelência, que certamente me qualificou para trilhar um bom caminho profissional.

“Todo o conhecimento que não leva a novas perguntas rapidamente morre: não consegue manter a temperatura necessária para a manutenção da vida”.

Wisława Szymborska

RESUMO

Este estudo tem a finalidade de analisar como os Gestores de Suporte Técnico e suas práticas impactam o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma organização do setor de Tecnologia da Informação. O método utilizado para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso único com abordagem qualitativa por meio da observação simples, pesquisa documental, grupo focal e entrevistas, realizadas com 6 Gerentes de equipes de suporte técnico e com 12 Analistas destas mesmas equipes. A partir da análise dos resultados foi possível identificar e descrever as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas na organização estudada, assim como identificar a percepção dos Gestores e Analistas de Suporte Técnico sobre a importância deste tema para o trabalho realizado em suas equipes e também quais as estratégias destes Gerentes para promover este tema. Acredita-se que este estudo servirá para a academia como acervo sobre o tema e para a empresa estudada, como oportunidade de reavaliar a estratégia adotada para a Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Suporte Técnico. Gestão do Conhecimento. Gerentes. Estratégias

ABSTRACT

This study aims to analyze how the Technical Support Managers and their practices impact the development of Knowledge Management in an Information Technology organization. The method used to carry out this research was the single case study with a qualitative approach through simple observation, documentary research, focus group and interviews with six Technical Support Team Managers and twelve Analysts of these same teams. From the analysis of the results it was possible to identify and describe the Knowledge Management practices used in the organization studied, as well as to identify the perception of the Technical Support Managers and Analysts about the importance of this theme for the work performed in their teams and also what the strategies of these managers to promote of Knowledge Management. It is believed that the study will contribute to the academy collection on the subject and for the company studied, as an opportunity to re-evaluate the strategy adopted for Knowledge Management.

Keywords: Technical Support. Knowledge Management. Managers. Strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Espiral do Conhecimento.....	31
Figura 2 – Estilos de Gestão do Conhecimento.....	36
Figura 3 – Organograma	40
Quadro 1 – Participantes do Grupo Focal.....	41
Quadro 2 – Caracterização dos Entrevistados.....	41
Quadro 3 – Roteiro de entrevista semiestruturada com Gerentes.....	44
Quadro 4 – Roteiro de entrevista semiestruturada com Analistas	45
Quadro 5 – Macro e Microcategorias de Análise.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CH - Capital Humano

CI - Capital Intelectual

GC - Gestão do Conhecimento

ITIL - Information Technology Infrastructure Library (Biblioteca de Infraestrutura de TI)

OGC - Office of Government Commerce (Escritório de Comércio Governamental)

OKB – Oracle Knowledge Base

TI - Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVO GERAL.....	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1.1	Capital Humano	16
2.1.2	Liderança e Desenvolvimento de Equipes	19
2.1.3	Equipes de Suporte Técnico	21
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
2.2.1	Tipos de Conhecimento	29
2.2.2	Metodologia da Gestão do Conhecimento	32
2.2.3	Estilos de Gestão do Conhecimento	34
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	38
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR PESQUISADO.....	39
3.3	SUJEITOS PESQUISADOS E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	40
3.3.1	Caracterização dos Pesquisados	40
3.4	COLETA DE DADOS	42
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	45
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1	AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	49
4.2	A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE SUPORTE TÉCNICO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO	54
4.3	A PERCEPÇÃO DOS ANALISTAS SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZADAS POR SEU GRUPO DE TRABALHO	58
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS	66
	ANEXOS	72

1. INTRODUÇÃO

Estamos vivendo em dias atuais a plenitude da era do conhecimento, prevista por Drucker em 1959, no seu livro "*The landmarks of tomorrow*", sendo assim as organizações, dia a dia, têm se utilizado do "mantra" da Gestão do Conhecimento (GC) como atributo essencial para atingirem a tão almejada vantagem competitiva, capaz de assegurar-lhes o sucesso pretendido por suas cúpulas, entretanto é imperativo garantir que o modismo simplificado não faça frente a prática prescrita nos manuais sobre este assunto.

Para Souza (2010, p.6), "a Sociedade do Conhecimento é o produto de uma revolução científica e tecnológica sem precedentes na história". Portanto as organizações que se propuserem a fomentar o desenvolvimento do seu Capital Intelectual (CI), estarão em consonância com o que destaca Al-Ammary (2014, p.1), que por sua vez afirma que "o conhecimento tem sido cada vez mais reconhecido como o ativo mais valioso nas organizações, por ser um facilitador na formulação de uma estratégia e na busca por vantagem competitiva sustentável".

Para atingirmos um melhor nível de compreensão sobre o tema, é fundamental distinguir os conceitos de dados, informação e conhecimento. Segundo Turban (2004), os dados são coleções de fatos, medidas e estatísticas. Informação é a organização ou processamento destes dados. Conhecimento é a informação relevante dentro de um contexto e que permite a tomada de decisão.

Em tempos onde experimentamos um crescimento exponencial da quantidade de dados gerados ano a ano ao redor do mundo, as organizações acabam por encontrar dificuldades na seleção de quais dados processar, diante disto Cavalcante (2011, p.1), afirma que "para que esse conjunto de informações possa ser utilizado da forma adequada é necessário que as pessoas envolvidas nesse processo estejam preparadas para gerir eficazmente estas informações".

O desafio das organizações em implantar a Gestão do Conhecimento está em compreender que não se trata apenas de administração da informação, com rotinas de captura dos dados, organização das informações, armazenamento e distribuição do conteúdo, se utilizando de grande investimento em sistemas de Tecnologia da Informação (TI), pois "a tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento" (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.171).

Haja vista que os profissionais que atuam em equipes de Suporte Técnico a TI, são responsáveis por solucionar problemas com diversos níveis de complexidade, onde se faz necessário pleno conhecimento de diversificados domínios técnicos e estando eles frente a uma maior rapidez no desenvolvimento de novas tecnologias, do que é possível qualificar-se através dos métodos tradicionais, surge como forma de suprir esta lacuna o compartilhamento de experiências dentro do grupo de trabalho.

É imprescindível saber lidar com o conhecimento tácito, que tem caráter pessoal, sua formação se dá através das experiências vividas pelo indivíduo e a sua transferência se dá pela relação de convivência. "Muitas vezes o conhecimento existente entre os indivíduos passa despercebido ou simplesmente não é aproveitado em prol da competitividade da organização". (CAVALCANTE, 2011, p.3).

A construção de um ambiente capaz de germinar idéias, enriquecer conceitos e propor soluções para o futuro dentro das organizações, passa fundamentalmente pela construção de redes de relacionamento e colaboração entre os indivíduos que as formam, tendo em vista que, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é considerado mais valioso, que o conhecimento explícito, por conta do seu teor e singularidade, tornando o Gestor de Suporte Técnico, fundamental neste processo, pois será ele quem criará as condições para que estas interconexões ocorram.

Frente a este cenário, indaga-se: Até que ponto os Gestores de Suporte Técnico, influenciaram o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas equipes de suporte técnico em uma empresa de TI? Para responder este questionamento foram estabelecidos os objetivos geral e específicos a seguir apresentados:

1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar como os Gestores de Suporte Técnico e suas práticas impactam o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma organização do setor de Tecnologia da Informação.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e descrever as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas na organização estudada;
- b) Identificar a percepção dos Gestores de Suporte Técnico sobre a importância da Gestão do Conhecimento para os seus grupos de Analistas;
- c) Identificar a percepção dos Analistas sobre as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas por seu grupo de trabalho;
- d) Identificar as estratégias dos Gestores de Suporte Técnico para a Gestão do Conhecimento em suas equipes.

1.3 JUSTIFICATIVA

A velocidade com que as demandas são atendidas e substituídas por novas necessidades tornaram o fator tempo um elemento fundamental a ser considerado neste cenário de avanços tecnológicos, haja visto que parte do conhecimento gerado hoje, certamente amanhã não fará mais sentido possuí-lo tal qual neste momento, desta forma a Gestão do Conhecimento se faz urgente e em caráter constante, não somente com o atributo de coleta, armazenamento e compartilhamento de informações, mas sim como um instrumento integrador dos indivíduos.

Descentralizar a informação, através de redes integradas de comunicação dentro das organizações, oportunizará que através da transversalidade do conhecimento, a aprendizagem individual e organizacional atinjam patamares elevados de desenvolvimento, enriquecendo o Capital Intelectual da organização, contudo para que este sistema tenha eficiência, se faz necessário que o Gestor de Suporte Técnico tenham como mote o real interesse em estabelecer as condições necessárias para que a Gestão do Conhecimento prospere.

Neste sentido julgou-se oportuno realizar um estudo relacionando à participação do Gestor de Suporte Técnico, como instrumento potencializador do processo de Gestão do Conhecimento em uma determinada organização que atua no setor de Tecnologia da

Informação, com uma equipe de Analistas lotados no Estado do Rio Grande do Sul, que suportam seus produtos e serviços para cerca de 150 mil clientes em todo o Brasil.

Esta pesquisa pretende saber quais as práticas dos Gestores de Suporte Técnico que geram efeitos positivos e negativos no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, tão importante para empresas de tecnologia, sobretudo para as equipes de suporte que se utilizam do conhecimento como matéria prima para entregar o produto do seu trabalho que é a solução dos problemas relatados por seus clientes.

Este estudo tem relevância, devido a crescente oferta de serviços técnicos por telefone e ao imenso contingente de indivíduos que praticam o seu labor dentre estes grupos de atendimento.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, por outros 4 capítulos organizados da seguinte forma: o Capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, abordando temas como gestão de pessoas, capital humano, liderança gerencial, desenvolvimento de equipes, equipes de suporte técnico especializado em TI, gestão do conhecimento, tipos de conhecimento, metodologias e estilos de gestão do conhecimento; no Capítulo 3, é onde apresenta-se o percurso metodológico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho, como a definição do método de pesquisa realizada, estratégias de coleta, organização e análise dos dados; já no Capítulo 4, ocorre a apresentação e discussão dos resultados obtidos através da metodologia aplicada; e por fim no Capítulo 5, apresentam-se as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a melhor compreensão do problema abordado nesta pesquisa, revisaremos neste capítulo os conceitos e os seus desdobramentos acerca dos temas Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para Gil (2009), a Gestão de Pessoas iniciou-se à partir do movimento da Administração Científica, baseada nos estudos de Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) no final do século XIX. Segundo este autor, esse movimento tinha como objetivo proporcionar através da fundamentação científica, a padronização das atividades administrativas, substituindo assim a improvisação e o empirismo.

Gil (2009), também explica que Taylor utilizou-se da técnica da observação, com a qual percebeu que os operários produziam muito menos do que poderiam e à partir disto desenvolveu um sistema denominado de Administração Científica. Este sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, através da redução dos movimentos e por consequência do tempo na execução das tarefas, fazendo então com que se tornassem mecânicos e repetitivos.

Segundo Fleury e Fleury (2007, p.89) o lema era “o homem certo para o lugar certo”, com o foco na produtividade e competitividade. Foi na década de 1960, que surgiu na Europa a abordagem sociotécnica, formulada por psicólogos industriais para a organização do trabalho, na busca por uma solução que integrasse as demandas e as capacitações do sistema social aos requisitos do sistema técnico. Nos anos 80 surgiu o modelo japonês de gestão de pessoas, que por sua vez acrescentou maior racionalização aos processos de trabalho, repassando do indivíduo para o grupo a responsabilidade pela realização das tarefas.

De acordo com Campos (2004), estamos na era do conhecimento, onde o trabalho humano está migrando da utilização dos braços para a utilização da mente, sendo então, o conhecimento, o principal fator competitivo e de sobrevivência dos indivíduos, das empresas

e da sociedade. A sobrevivência deve ser aqui entendida como o fato de atingir metas e alcançar objetivos pré-estabelecidos.

Conforme Dutra (2011, p.17), a Gestão de Pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Segundo Limongi-França (2010, p. 04) “a gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e das questões fundamentais como: [...] o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal.”

Para Fischer (2002), as organizações dependem de uma atuação estruturada sobre o comportamento humano no trabalho, diferenciando e identificando padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização, contribuindo para a formação de sua própria imagem. No contexto organizacional, fatores internos e externos determinam o modelo de gestão e o desempenho esperado das pessoas na organização.

As mudanças estruturais na forma de encarar o ser humano, o seu comportamento e a sua contribuição organizacional ao longo do tempo e toda a transformação macro-social que instituiu o conhecimento como fonte de vantagem competitiva, sugerem um esforço de aproximação, renovação e articulação dinâmica entre práticas de gestão estratégica de pessoas e práticas de Gestão do Conhecimento (HISLOP, 2003).

De acordo com Dutra (2011, p.205), “as empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas e atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno”. Para o autor, essa reação tem padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas e esse padrão estará no futuro presente na maioria as empresas, por ser mais eficiente para a compreensão e atuação sobre a realidade organizacional.

Diante desta nova concepção das relações entre as organizações e as pessoas que delas fazem parte, surgiu o modelo de Gestão por Competências, que acaba por ser um modelo gerencial baseado no pressuposto de que o bom desempenho das pessoas e das organizações está relacionado ao domínio de certos recursos. Segundo Fleury e Fleury (2001), esse modelo visa reduzir a diferença entre as competências necessárias à realização da estratégia organizacional e aquelas já disponíveis na organização. Guimarães (2000), diz que as competências humanas e profissionais compreendem a tríade: conhecimentos, habilidades e atitudes. Estas podem ser vistas nos comportamentos expressos das pessoas no trabalho, portanto são as partes estruturadoras do desempenho profissional.

Podem ser identificados dois tipos de competências: as organizacionais e as individuais, como menciona Dutra (2011):

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas (DUTRA, 2011, p.23).

A gestão de competências resume-se, de acordo com Leme (2005), em um processo de condução dos colaboradores para atingirem as etapas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais. Para o autor, gestão por competências é:

Identificar as competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o gap de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. (LEME, 2005, p. 01).

Diante dos novos desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas, a preocupação com o Capital Humano (CH) está no centro das atenções daquelas organizações que buscam a diferenciação no mercado em que atuam.

2.1.1 Capital Humano

Uma das razões pela qual o Capital Humano se tornou uma prioridade para as organizações é a clássica relação da oferta e demanda. Atualmente, o dinheiro e a tecnologia são abundantes, enquanto “o capital humano qualificado é, e está ficando cada vez mais, escasso” (FRIEDMAN et al, 2000, p.152).

Para se compreender o funcionamento das empresas é necessário discorrer sobre os conceitos de CH, pois as organizações são principalmente constituídas por pessoas. Para Davenport (2001, p.18), “as pessoas são o grande motor da prosperidade da maioria das organizações”.

O termo Capital Humano originou-se com o economista Theodore Schultz, interessado nas situações precárias de países subdesenvolvidos. Em 1961, em seu artigo da

American Economic Review intitulado “*Investment in Human Capital*” (Investimento em Capital Humano), Theodore W. Schultz, que viria a ganhar o Nobel de Economia em 1979, alega que “a melhora do bem-estar dos pobres não dependia da terra, dos equipamentos ou da energia, mas sim do conhecimento”. Ele denominou esse aspecto qualitativo de “capital humano econômico” (FITZ-ENZ, 2001, p.78).

Shultz (1973, p.53), apresentou o conceito de capital “como sendo entidades que têm a propriedade econômica de prestar serviços futuros em um valor determinado” O autor salienta a distinção de capital humano em relação ao não humano:

A característica distintiva do capital humano é a de que ele parte do homem. É humano porquanto se acha configurado no homem, e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos, ou ambas as coisas. Onde os homens sejam pessoas livres, o capital humano não é um ativo negociável, no sentido de que possa ser vendido. Pode, sem dúvida, ser adquirido, não como um elemento de ativo, que se adquire no mercado, mas por intermédio de um investimento no próprio indivíduo. (SHULTZ, 1973, p.53).

O Capital Humano é o diferencial no mercado em que a organização atua, a ponto de o próprio indivíduo tornar-se referencial de qualidade para a organização e para o mercado consumidor. Fitz-enz (2001) descreve o CH no contexto do mundo dos negócios como a combinação de alguns fatores:

- a) os traços de personalidade que uma pessoa traz para o trabalho: inteligência, energia, atitude, confiabilidade, responsabilidade;
- b) a habilidade de uma pessoa em aprender: aptidão, imaginação, criatividade, prudência, sensatez;
- c) a motivação para compartilhar informação e conhecimento: espírito de equipe e orientação a metas.

Já Lynn (2000), apresenta o Capital Humano como *know-how*, capacidades e habilidades, tratando-se de um dos ativos críticos do grupo de Capital Intelectual. É um conjunto de habilidades e conhecimentos dos indivíduos dentro de uma organização. Esse capital fornece a capacidade suficiente para o encontro de soluções que podem ser oferecidas aos clientes.

Conforme Carvalho e Souza (1999, p.2), “O Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”.

A definição da valorização do Capital Humano está diretamente ligada ao desenvolvimento intelectual e a capacitação técnica permanente do indivíduo, assim como sua capacidade de interagir com o ambiente e com os demais indivíduos, tornando-se um dos principais ativos geradores de riquezas para as organizações. Frente ao ambiente competitivo no qual as organizações estão inseridas, o CH qualificado, somado a um bom ambiente organizacional, acaba por tornar-se um grande diferencial. A capacidade demonstrada por pessoas é gerida pelo constante processo adaptativo de conhecimento. (PONCHIROLI, 2011).

O Capital Humano refere-se às pessoas em si, que emprestam à organização o seu conhecimento pessoal, a sua capacidade individual e o seu compromisso e experiência de vida, envolvendo também o modo de trabalho em equipe e os seus relacionamentos interpessoais. (MAYO, 2003).

No enfoque dado por Edvinsson e Malone (1998), o Capital Humano é toda a capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos trabalhadores, juntando-se aí elementos como criatividade, capacidade de trabalho em equipe e de relacionamento interpessoal, liderança, pró-atividade, competência, dentre outros. Deve-se, contudo, levar em conta a capacidade de desenvolver e reciclar os conhecimentos, compartilhando experiências individuais, criando-se assim um ambiente com expectativas de alavancagem do potencial criativo dos funcionários, transformando-se em um diferencial competitivo para a organização.

Conforme Sveiby (1998), o Capital Humano é um dos ativos intangíveis mais importantes que as organizações têm, sendo o fator chave no desempenho das sociedades do conhecimento. O que distingue uma empresa das outras é a qualificação dos seus empregados e a forma como converte as informações em conhecimento, através das suas competências.

Segundo Stewart (1998, p.69), “a origem do capital humano em uma organização acontece quando ela reconhece o talento das pessoas na execução dos trabalhos, assim, logo se dedica a atividades de inovação”. O autor reforça a ideia de que o conhecimento humano deve ser tratado de forma eficiente nas organizações, confiando ao trabalhador a intenção de agregar as suas ideias.

Na Era da Informação, não podemos nos dar o luxo de usar o capital humano de forma tão ineficiente. Com a forte concorrência, diz Jack Welch, presidente da GE, “As únicas ideias que contam são as ideias classe A”. Não existe segundo lugar. Isso significa que temos que envolver todos na organização (STEWART, 1998, p. 78).

Para Antunes (2000), o conhecimento formal não é mais suficiente para suprir as necessidades de uma empresa para que ela se torne diferenciada, já que o conhecimento não é o fim, mas sim um meio para obtenção dos seus objetivos.

O capital humano compreende os benefícios que o indivíduo pode propiciar para as organizações, é natural que hoje em dia as empresas dediquem maiores esforços para identificar aquelas pessoas que poderão otimizar essa relação de causa e efeito. Quanto melhor o capital humano / ativo humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará no Capital Intelectual. [...] as organizações necessitam apoiar-se no Recurso Humano do conhecimento, não mais no Recurso Humano da força braçal; a tecnologia, à medida que, por um lado, supre este fator, por outro demanda pelo potencial humano da inteligência [...] (ANTUNES, 2000, p. 82 e 83).

Ruzzarin e Simionovschi (2010), complementam dizendo que:

Da mesma forma como acontece com outros tipos de capital, o capital humano pode ter seu valor aumentado ou depreciado. Seu valor é aumentado, por exemplo, quando as pessoas aprendem ou desenvolvem novas habilidades e competências, aumentando a sua capacidade para contribuir para os processos do negócio [...]. Por outro lado, o capital humano é depreciado quando as pessoas são induzidas a um estado de obsolescência de suas competências ou quando o processo de trabalho requer que elas coloquem apenas uma parcela mínima de seu talento potencial na execução das atividades, ou ainda, quando o ambiente conduz a uma desmotivação generalizada das equipes de trabalho. (RUZZARIN e SIMIONOVSKI, 2010, p.16).

Para que o Capital Humano prospere nas organizações, é imprescindível contar com Gestores capazes de liderar e desenvolver as pessoas das suas equipes de trabalho.

2.1.2 Liderança Gerencial e o Desenvolvimento de Equipes

Em 1959, Peter Drucker já preconizava o conceito de "trabalhadores do conhecimento", afirmando que as empresas passariam a utilizar cada vez mais o conhecimento de seus colaboradores, o que reforça a criticidade do estabelecimento de uma gestão baseada no conhecimento, e que permita o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento individual de cada colaborador em favor da organização.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p.348) liderar é "conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios".

O líder do grupo costuma ser a referência deste, por ser quem normalmente o representa frente aos demais grupos. O líder comprometido com o seu grupo, que respeita as diferenças individuais, acaba por mobilizá-lo. Ainda para Lacombe e Heilborn (2008, p. 349): "Líder é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo".

Na visão de Hamel e Prahalad (1995), a liderança é um fenômeno de grupo e a formação de equipes é atualmente a estratégia para desenvolver na organização, um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos, como conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

De acordo com Robbins (2002), os líderes eficazes não utilizam um único estilo. Eles ajustam seu estilo a cada situação.

Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que a essência do papel do administrador é a obtenção de resultados por meio de terceiros, através do bom desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena. E, de acordo com Adair (2000), existem algumas qualidades essenciais que qualquer líder deve possuir. Dentre elas está servir de exemplo, personificando as qualidades esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho. O líder deve ser o melhor exemplo para seu grupo de trabalho.

Robbins (2002, p.303) considera que "a liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança e é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos". Os líderes estabelecem as direções que o grupo deverá seguir, através das suas habilidades de projetar o futuro, depois repassam esta visão ao grupo e os inspira a atingir os objetivos traçados.

Ainda segundo Robbins (2002), as qualidades que são característica de bons líderes:

- a) Integridade: qualidade que faz com que as pessoas confiem nele;
- b) Entusiasmo: é uma característica geral dos líderes;
- c) Calor: uma personalidade quente é contagiante;
- d) Calma: transmite calma para os subordinados;
- e) Firme apesar de justo: a combinação de firmeza ou exigências e justiça apareceu nos últimos dez anos como qualidade desejável.

Para impulsionar o desenvolvimento e extrair conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, é necessário administrar o seu trabalho e a sua evolução para o êxito da organização que ele atua e dele próprio que se sente reconhecido, motivado e valorizado. Administrar o conhecimento dos indivíduos para que as organizações permaneçam no mercado, é saber compreender que o conhecimento está na mente das pessoas: Saber como administrar o conhecimento é crítico para o êxito e mesmo para a sobrevivência do negócio. A maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Por isso, as pessoas com maior qualificação são as mais valorizadas. O que uma organização e seus empregados sabem está no cerne da sua forma de atuação. (LACOMBE, 2011).

Estando o conhecimento nas pessoas e nas suas relações com tudo que as cercam, se torna fundamental a criação e manutenção de um ambiente fomentador do conhecimento na organização. Takeuchi e Nonaka (2008) chamam a atenção para o fato de que no processo de aprendizagem se obtém o conhecimento e este necessita de lugar para que haja sua criação. O conhecimento não pode ser criado no vácuo e necessita de um lugar onde a informação receba significado, através da interpretação, para tornar-se conhecimento. Diante disto, Angeloni (2008), recomenda uma mudança na atuação do gestor.

Dessa forma, o novo estilo gerencial abandona o comando, o controle e o perfil de herói carismático, passando a atuar como projetista, professor e regente do grupo que o conduziu àquela posição, sendo responsável por fortalecer e ajudar as pessoas a expandir suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, tornando-se responsáveis pela aprendizagem do grupo. (ANGELONI, 2008, p.89).

A liderança gerencial, atua como um pilar estrutural no desenvolvimento das equipes de suporte técnico em TI, que por se tratarem de profissionais da área da tecnologia, carregam consigo em seu DNA, a necessidade de desenvolvimento contínuo.

2.1.3 Equipes de Suporte Técnico Especializado em TI

Segundo Daft (1999), equipes são unidades com duas ou mais pessoas que interagem e coordenam seu trabalho para conseguir atingir uma meta específica. As equipes podem ser bem grandes, estendendo-se até 75 pessoas, embora a maioria tenha menos de 15.

Para Weiss (1994), uma equipe é um grupo relativamente pequeno de pessoas, formado em torno de interesses, valores e histórias comuns, tendo se reunido para atingir um conjunto específico de metas ou objetivos de prazo relativamente curto.

A distinção entre um grupo e uma equipe é importante; todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes. Lacombe e Heilborn (2008) afirmam:

Grupo corresponde a qualquer conjunto de pessoas com um objetivo comum. A equipe é grupo em que as pessoas, além de terem um objetivo comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas têm dentro dele e, além disso, não ficam presas à burocracia e às formalidades, cooperando com os demais no que for necessário e agindo de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos. (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p.239).

No mesmo sentido é a colocação de Daft (1999):

Embora uma equipe seja um grupo de pessoas, os dois termos não são intercambiáveis. Um empregador, um professor ou um treinador pode colocar juntos um grupo de pessoas e nunca formar uma equipe. O conceito de equipe implica um sentido de missão compartilhada e responsabilidade coletiva. (DAFT, 1999, p.356).

Segundo Quick (1995), três fatores caracterizam o esforço de formação de equipes. Primeiro, a formação de equipes é uma atividade planejada, ou seja, ela consiste em um ou mais exercícios ou experiências projetadas para alcançar um objetivo em particular. Segundo, ela é normalmente conduzida ou facilitada por um consultor ou orientador, que é um especialista na forma específica de formação de equipe que está sendo realizada. Terceiro, ela normalmente envolve uma equipe de trabalho existente. Os indivíduos são treinados na criação de equipes para melhorar suas atividades individuais no grupo, dentro de suas equipes de trabalho.

Para Catunda e Neto (1996), o trabalho em equipe é um processo e o descrevem como:

- a) uma condição altamente desejável que pode não ser permanente, e que pode existir por períodos de tempo, longos ou curtos, em qualquer grupo;
- b) as características qualitativas dos grupos que se reúnem em busca de um propósito comum através de relações de trabalho positivas;
- c) as características funcionais dos grupos que trabalham juntos e cooperam afim de gerar um produto ou serviço que não pode ser produzido por uma só pessoa;
- d) a grande variedade de ações, processos informais, sentimentos e resultados que distinguem grupos de trabalho de times de trabalho autogeridos.

De acordo com Laudon e Laudon (2007), o departamento de Tecnologia da Informação (TI) é responsável por desenvolver e administrar as instalações físicas necessárias aos serviços de informática, telecomunicações e administração de dados.

A Tecnologia da Informação é usada nas organizações como recurso de comunicação e gestão empresarial (ROSSETI e MORALES, 2007). A alta competitividade estimula as empresas a buscarem atualizações tecnológicas como sistemas de informação, devido às vantagens e benefícios que eles podem agregar aos processos da empresa e à Gestão do conhecimento. (PURCIDONIO et al., 2006).

A Tecnologia da Informação se faz importante, pois através de recursos tecnológicos e computacionais a organização é capaz de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos. (MOURA, 2011).

Por conta da importância que a Tecnologia da Informação tem tomado na atualidade, muitas empresas, dos mais variados ramos, têm investido na implantação de equipamentos e sistemas de informática. Os fabricantes destes equipamentos e sistemas, por sua vez, têm investido no desenvolvimento das suas equipes de Suporte Técnico Especializado em TI, com a intenção de diferenciarem-se no mercado como provedores de soluções de TI e não somente como fornecedores de *hardware* e *software*, entretanto devido ao exponencial crescimento da TI, com o incremento recorrente de novas tecnologias, há a necessidade de dotar de inteligência todas as ferramentas que as equipes de suporte utilizam em suas atividades, dentre elas os bancos de dados com informações técnicas e os sistemas de gestão de incidentes (BOSCOLO, 2009).

Estas equipes de Suporte Técnico Especializado em TI, estão organizadas em uma estrutura denominada *Service Desk*, que segundo Melendez (2011, p.23), tem sua estrutura e sistemas compostos por:

- Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC);
- Processos e métodos de trabalho;
- Pessoas ligadas à operação, gestão e planejamento;
- Infraestrutura física (espaços e instalações). (MELENDEZ, 2011, p.23).

Ainda de acordo com o autor, “a TIC é um dos principais componentes estratégicos das atuais organizações e empresas, que viabiliza o negócio, a missão, os valores, objetivos empresariais ou institucionais e principalmente, o relacionamento com os clientes e usuários”. (MELENDEZ, 2011, p.25).

Segundo Harrington (1993, p. 10), “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou

externo”. Para Melendez (2011, p.30), as pessoas são o principal componente desta atividade, “porque elas são as responsáveis por fazer acontecer o dia a dia de uma Central de Suporte Técnico”. Madruga (2006), apresenta características recomendadas ao perfil de um Analista de Suporte Técnico:

- a) Empatia – Capacidade de agradar ao outro;
- b) Rapport – Sintonia com o outro;
- c) Sensibilidade – Perceber as reações do outro;
- d) Atenção – Saber ouvir e avaliar o que o outro pensa;
- e) Precisão – Capacidade de acertar o alvo;
- f) Credibilidade – Capacidade de entregar o prometido;
- g) Persistência – Não desistir no meio;
- h) Voz – Passar segurança e amabilidade;
- i) Conhecimento – Buscar e reter informações valiosas;
- j) Cooperação – Trabalhar em equipes e ajudar o outro.

Ainda de acordo com Madruga (2006), os gestores destas equipes de suporte, devem ter além das características citadas anteriormente, estas outras:

- a) Liderança e visão;
- b) Utilização racional e produtiva de ferramentas;
- c) Conhecimento dos processos empresariais;
- d) Interesse genuíno nos clientes e colaboradores;
- e) Habilidade para planejar, executar e controlar;
- f) Fácil adaptação às mudanças internas e externas;
- g) Experiência na capacitação de pessoas.

Acerca deste tema, Melendez (2011, p.32) indica que há quatro aspectos organizacionais e estratégicos que influenciam positivamente as pessoas envolvidas neste tipo de suporte.

- a) Estrutura organizacional e de cargos e atribuições;
- b) Diretrizes e requisitos de seleção de talentos;
- c) Política de retenção de talentos;
- d) Sistemática de reconhecimento e recompensas.

Com relação a categoria ambientes e espaços físicos, Melendez (2011) diz que:

[...] são regulamentados por um conjunto amplo de normas técnicas brasileiras de observância obrigatória pelas empresas privadas, públicas e órgãos públicos de administração direta e indireta, que possuem empregados regidos pela CLT. Essas normas estabelecem parâmetros para adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar o máximo de conforto, segurança e desempenho, bem como combater as chamadas doenças de esforço repetitivo. (MELENDEZ, 2011, p.40 e 41).

Na visão de Magalhães e Pinheiro (2007), o gerenciamento de Serviços de TI, visa alocar adequadamente os recursos disponíveis e gerenciá-los de forma integrada, fazendo com que a qualidade do conjunto seja percebida pelos seus clientes e usuários, evitando-se a ocorrência de problemas na entrega e na operação dos serviços de Tecnologia da Informação.

A ITIL (Information Technology Infrastructure Library) é um conjunto de livros que foram criados pelo governo britânico no final de década de 1980, com o objetivo de documentar as melhores práticas para a gestão dos serviços de TI de uma empresa, ou de agências do governo, neste caso. Rapidamente, essas melhores práticas espalharam-se pelo mundo e tornaram-se o padrão mais conhecido entre as empresas. (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que algumas organizações, equivocadamente, presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador humano experiente, o que se tem revelado falso.

Um conceito bastante utilizado proposto pelo ITIL é o de níveis de suporte. Esse conceito consiste na separação da equipe de atendimento em diferentes níveis, ordenados pelo grau de conhecimento do grupo. Os profissionais do 1º Nível de suporte detém o mínimo de conhecimento técnico para fazer o atendimento inicial dos clientes, internos ou externos, e o 2º Nível de suporte detém menos conhecimento que os membros de um 3º Nível de suporte, e assim por diante (OGC, 2007).

O objetivo da separação do suporte em níveis é a otimização do investimento na área de *Service Desk*. O ideal é concentrar um maior número de funcionários no 1º nível e um número menor de funcionário nos níveis seguintes. Isso porque a função do 1º nível é “filtrar” os chamados de suporte, resolvendo ou oferecendo soluções de contorno para os incidentes que souberem solucionar ou que estiverem na Base de Conhecimento da equipe de suporte. Desta forma, o número de chamados de suporte que chegam ao 2º nível passa a ser bem menor do que o total de chamados do *Service Desk*. Com menos chamados para

atender, os profissionais mais caros do 2º nível podem dedicar-se a solucionar os incidentes mais complexos, passando-os adiante para os próximos níveis caso não saibam resolvê-los (OGC, 2007).

Como lembra Terra (2005), investir em conhecimento pode trazer retornos exponenciais, já que está associado a círculos virtuosos de novos conhecimentos e deve ser encarado como o combustível para transformação do ambiente organizacional, como por exemplo: aumenta a flexibilidade organizacional, causa maior sinergia nas relações entre as pessoas de uma organização e ao se inserir tudo isto na cultura organizacional, garante vantagens competitivas duradouras. Diante disto, as organizações que atuam na área da Tecnologia da Informação, por estarem em um setor de grandes e continuados avanços tecnológicos, precisa ter como um dos seus principais objetivos a Gestão do Conhecimento.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é o resultado do processamento de informações e aproveitamento de visões subjetivas e intuições de todos os indivíduos de uma organização. Os autores afirmam que as organizações criadoras de conhecimento são as que criam o conhecimento sistematicamente e o propagam por toda a organização, que rapidamente os incorporam aos novos produtos e serviços. Ao contrário da informação, o conhecimento está ligado às crenças e compromissos, sendo desenvolvido nas ações, atitudes e intenções, com o objetivo de alcançar um determinado fim.

Davenport e Prusak (1998, p.6), definem o conhecimento como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informações do ambiente e percepções, que formam o lastro para o acréscimo de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado nas mentes dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. “O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. O conhecimento existe dentro das pessoas e faz parte da complexidade humana.

Segundo Stewart (1998, p.13), “o conhecimento é visto hoje, como um valioso e poderoso ativo da organização. Ele é o principal ingrediente do que se produz, faz, compra e vende”.

Frente a necessidade de se obter o conhecimento, por conta da sua elevada importância, as organizações acabam por se preocuparem em como gerenciá-lo. A Gestão do Conhecimento é uma especialidade da Administração, e consiste em aplicar um conjunto de técnicas dessa área de conhecimentos para gerir o conhecimento como um dos recursos utilizados pelos colaboradores da empresa no seu cotidiano, conforme Santos, Pacheco, Pereira et al. (2001).

O estudo da Gestão do Conhecimento, por parte de pesquisadores da ciência da Administração, ganhou grande impulso nas últimas três décadas. Para Lacombe e Heilborn (2008), o conhecimento, enquanto objeto de estudo das organizações, é o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente de conteúdos. Para Dalkir (2005), o conhecimento é uma maneira mais subjetiva do saber, baseado tipicamente em valores, percepções e experiências dos indivíduos.

Davenport e Prusak (1998), discorrem ainda que a aplicação do conhecimento pode gerar retornos crescentes e novas perspectivas para as organizações, principalmente na medida em que os ativos do conhecimento aumentam com o seu uso.

De acordo com Angeloni (2002), a Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.

Segundo Pillania (2009), a Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, organizado, explícito, deliberado e contínuo de criar, disseminar, aplicar, renovar e atualizar o conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais.

Para Terra (2005), a Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos a luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos. Segundo este autor:

“Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento desta organização” (TERRA, 2005, p.8).

Probst, Raub, Romhardt (2002), dizem que Gestão do Conhecimento é assegurar que todo o conhecimento desenvolvido pelos colaboradores e procedimentos da empresa, sejam utilizados em todo o processo produtivo e organizacional.

A Gestão do Conhecimento, segundo Mertins, Heisig e Vorbeck (2003, p.11), “inclui todos os métodos, instrumentos e ferramentas que contribuem para a promoção de um processo integrado de conhecimentos essenciais”. Segundo estes autores, a Gestão do Conhecimento compreende as atividades de gerar, armazenar, distribuir e aplicar o conhecimento em todas as áreas e níveis da organização de maneira a auxiliar no desempenho organizacional, focalizando sobre ações que criem valor ao negócio da empresa.

Figueiredo (2005), complementa as afirmações anteriores ao dizer que a Gestão do Conhecimento ajuda a criar instrumentos de prontidão de respostas, fortalecer os processos produtivos, melhorar serviços e produtos oferecidos, tornar o compartilhamento das informações e conhecimentos mais dinâmico, alavancar a inovação e a gestão competitiva, operar de modo otimizado, encurtando o tempo de desenvolvimento de produtos e das respostas aos clientes e ao mercado em geral. A Gestão do Conhecimento ainda, segundo Figueiredo:

[...] aumenta a autonomia dos empregados, atrai e retém os melhores colaboradores, facilita a obtenção da informação e a criação de novos conhecimentos, facilita e incentiva a aprendizagem, localiza e utiliza o potencial intelectual dos funcionários, acelera o processo da aprendizagem em todos os níveis da empresa, explora o conhecimento humano, as habilidades e o potencial dos funcionários, concebe e otimiza processos eficazes e alavanca melhores práticas, utiliza a inteligência dispersa na empresa, a tomada de decisões de melhor qualidade, cria novos processos empresariais, acaba com as ilhas do conhecimento na empresa [...]. (FIGUEIREDO, 2005, p.45).

Sendo as novas organizações fortemente baseadas em conhecimento e valores intangíveis, cada organização deverá, segundo Rodriguez (2001, p.44):

- a) Construir o gerenciamento da mudança de forma bem estruturada;
- b) Preparar-se para abandonar o que faz hoje, pois o amanhã certamente será diferente;
- c) Aprender a explorar ao máximo o seu conhecimento, desenvolvendo a próxima geração de aplicações para o sucesso do seu negócio;
- d) Aprender a inovar, de maneira organizada;
- e) Ser capaz de atrair e manter as pessoas com o conhecimento capaz de melhorar o desempenho e os resultados da organização. (RODRIGUEZ, 2001, p.44).

Para uma melhor compreensão acerca desta temática, se faz necessário explorar a bibliografia sobre os tipos de conhecimento.

2.2.1 Tipos de Conhecimento

Antes de tipificar o conhecimento, é importante conceituá-lo. Para Choo (2006) o conhecimento é construído à partir do acúmulo de experiência e a informação depende de uma reunião de dados. Já Nonaka e Takeuchi (1997), definem o conhecimento como função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Para Quel (2006), se dado é um evento ou fato em seu estado bruto e informação é a transformação deste dado em um elemento significativo por meio de um processo de organização e interpretação, o conhecimento é o elemento que permite ações efetivas e controladas sobre a composição daqueles eventos e fatos que dão origem aos dados.

Ainda conceituando a diferença entre os conceitos de dado, informação e conhecimento, Turban (2004), diz que dados são coleções de fatos, medidas e estatísticas. Informação é a organização ou processamento desses dados e conhecimento é a informação relevante dentro de um contexto e que permite a tomada de decisão. Desta forma, o conhecimento adquire fortes elementos experimentais e reflexivos que o distinguem da informação.

Apesar de considerar imprecisa a distinção entre esses conceitos, Davenport e Prusak (1998), afirmam que os dados são simples observações sobre algo, que podem ser facilmente estruturados e podem ser obtidos por máquinas, tornando-se fácil capturar, comunicar e armazená-los. Para estes autores, a informação é composta por dados dotados de relevância e propósito quando estruturados dentro de um significado. Somente após a interpretação dessas informações será obtido o conhecimento.

Os autores Almeida, Freitas e Souza (2011) apresentam os tipos de conhecimentos na seguinte definição:

Conhecimento explícito é aquele que pode se articulado sob a forma textual, em expressões matemáticas, manuais, leis e outros, podendo também ser considerado como sinônimo de informação. Esse tipo de conhecimento é transmitido formalmente entre indivíduos com mais facilidade, justamente porque pode ser processado eletronicamente e armazenado em livros e computadores. O conhecimento tácito é difícil de ser articulado sob forma de linguagem, tendo em vista que é pessoal e incorporado à experiência do indivíduo, envolvendo fatores como as crenças pessoais, a história de vida, o sistema de valores, conclusões, *insights*, ideias, emoções, imagens, símbolos e outros itens muito subjetivos. (ALMEIDA, FREITAS E SOUZA, 2011, p.5).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento humano pode ser classificado como tácito e explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis, como crença pessoal, perspectivas, emoções, sistemas de valores e experiências individuais. Por suas características, torna-se difícil a sua articulação e transmissão em linguagem formal. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações e só pode ser avaliado por meio da ação. O conhecimento explícito, por sua vez, é resultante do conhecimento tácito. Ele pode ser articulado na linguagem formal, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Para que ocorra a sua transferência entre os indivíduos é preciso que ele seja transmitido, comunicado, armazenado, compreendido e assimilado por outras pessoas. Ele pode ser representado em documentos, desenhos ou simplesmente ocorrer durante um encontro.

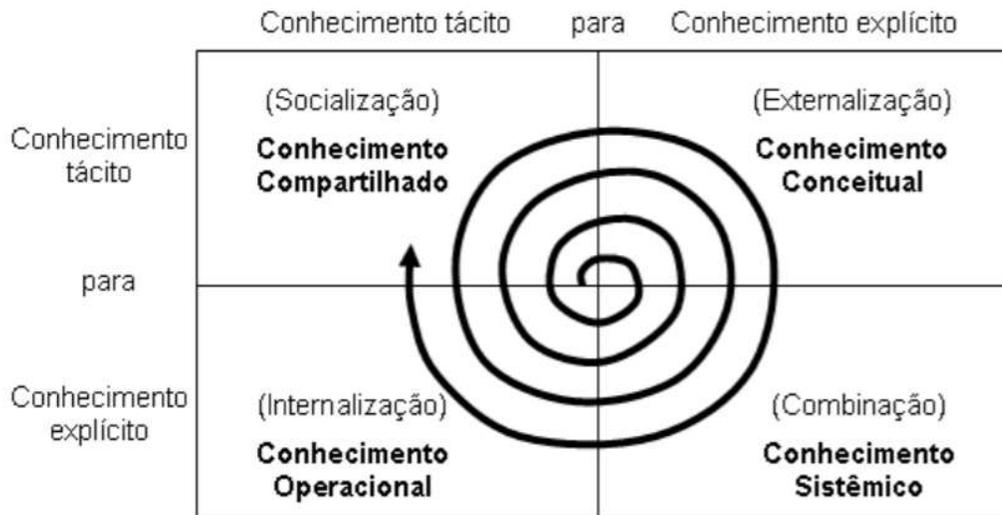
O conhecimento Tácito, de acordo com Angeloni (2002), é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação, já o conhecimento explícito é formal, sistemático, e pode ser facilmente comunicado e partilhado. O conhecimento tácito é aquele que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda dos indivíduos, já o conhecimento explícito, é o conhecimento exibido em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios e pesquisas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a explicitação do conhecimento é um exercício que acontece durante a maioria dos nossos dias. Todos nós explicitamos o que sabemos com certa frequência e de diversas maneiras, principalmente quando tentamos explicar algo a outras pessoas. Segundo esses autores os conhecimentos tácitos e explícitos são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios.

A combinação desses tipos de conhecimento, mostra as possíveis formas de conversão entre eles, que Nonaka e Takeuchi (1997) representam graficamente pela espiral do conhecimento.

Na Figura 1 foi ilustrada a representação gráfica da Espiral do conhecimento, ferramenta didática utilizada para facilitar o entendimento as formas de interação dos diferentes tipos de conhecimento e o produto destas interações, que fazem parte da rotina usual das organizações, mas acabam não sendo identificadas com facilidade na prática.

Figura 1: Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

A espiral do conhecimento está dividida em quatro quadrantes que mostram as quatro possíveis combinações obtidas à partir dos dois tipos de conhecimento classificados pelos autores.

Cada resultado das combinações recebe uma denominação, que são a Socialização (Tácito-Tácito), Externalização (Tácito-Explícito), Combinação (Explícito-Explícito) e a Internalização (Explícito-Tácito).

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), são quatro os modos de conversão do conhecimento:

- a) Socialização, que tem como objetivo criar e compartilhar conhecimento tácito através da interação entre as pessoas, ocorrendo a conversão do conhecimento tácito para o tácito. Nesse modo, a interação é de indivíduo para indivíduo. A socialização também pode ocorrer através da observação, imitação e da prática;
- b) Externalização, que é o modo mais importante, pois tem o objetivo de converter o conhecimento tácito em explícito. Nesse modo de conversão o conhecimento passa do indivíduo para o grupo. O conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- c) Combinação, que tem a intenção de sistematizar o conhecimento explícito, ocorrendo a conversão de explícito para explícito. Nesse caso o conhecimento passa

do grupo para a organização. Este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito;

d) Internalização tem o intuito de converter o conhecimento explícito em tácito. Nesse modo, o conhecimento passa da organização para o indivíduo.

Figueiredo (2005, p.60), propõe que “a empresa que deseja tirar proveito da Gestão do Conhecimento deve refletir e compreender o valor para cada tipo diferente que o conhecimento pode assumir na empresa de acordo com cada estratégia ou iniciativa específica”. Por este motivo é de suma importância aplicar Metodologias eficientes para a Gestão do Conhecimento.

2.2.2 Metodologias da Gestão do Conhecimento

Uma Metodologia para a Gestão do Conhecimento pode ser apresentada em diversos formatos. Na bibliografia deste tema, encontram-se algumas propostas que vêm sendo aplicadas e servem de referência para esta área.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), existe um modelo de cinco fases, que são:

- a) Compartilhamento do conhecimento tácito: o conhecimento tácito de uma organização esta nos indivíduos que a compõem e esse conhecimento individual deve ser compartilhado com a organização;
- b) Criação de conceitos: o conhecimento tácito compartilhado anteriormente deve ser transformado em conhecimento explícito;
- c) Justificação de conceitos: a organização aplica um filtro sobre os conceitos criados, a fim de verificar se os conceitos recém criados valem a pena para a organização e para a sociedade;
- d) Construção de um arquétipo: o conhecimento justificado e transformado em algo tangível ou concreto;
- e) Difusão interativa do conhecimento: o conhecimento criado, justificado e aplicado se transforma em base para a criação de novos conhecimentos.

Para Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento é composta por três etapas, não necessariamente consecutivas ou ordenadas:

- a) Geração do Conhecimento: refere-se principalmente aos processos de aquisição, aluguel, recursos dirigidos, fusão, adaptação e redes;
- b) Codificação e Coordenação do Conhecimento: o objetivo da codificação é apresentar o conhecimento com forma que o torne acessível àqueles que precisam dele;
- c) Transferência do Conhecimento: discute sobre as estratégias para transferência de conhecimento entre os membros da organização.

Ainda Davenport e Prusak (1998), entendem que a cultura organizacional deve ser favorável ao compartilhamento do conhecimento e que na era do conhecimento, conversar é trabalhar.

Já para Turban (2004), a Metodologia de Gestão do Conhecimento deve seguir seis passos, que são:

- a) Criar conhecimento: o conhecimento cria-se à medida que as pessoas descobrem novas formas de fazer as coisas ou que desenvolvem *know-how*. Às vezes, o conhecimento externo é trazido para dentro do sistema;
- b) Capturar conhecimento: é preciso reconhecer o valor do novo conhecimento e representá-lo de forma razoável;
- c) Depurar o conhecimento: o novo conhecimento precisa ser colocado dentro do contexto correto para que possa ser acionado. É onde os insights humanos, qualidades tácitas, precisam ser capturados juntos com os fatos explícitos;
- d) Armazenar o conhecimento: o conhecimento útil deve então ser armazenado em formato razoável em um repositório de conhecimento, de modo que os outros na empresa possam acessá-lo;
- e) Administrar o conhecimento: da mesma forma como uma biblioteca, o conhecimento precisa ser mantido em movimento, também precisa ser revisado para certificar-se que seja relevante e preciso;
- f) Difundir o conhecimento: o conhecimento precisa ser disponibilizado em formato útil para qualquer pessoa da empresa que necessite, a qualquer hora e em qualquer lugar.

Estas metodologias apresentam variações, mas basicamente possuem uma estrutura dorsal baseada na geração, aquisição, depuração, aplicação, gerenciamento e compartilhamento do conhecimento, não sendo vinculadas a ferramentas ou tecnologias específicas.

Fleury e Fleury (2001), complementa este cenário, acrescentando que a identificação, o monitoramento e a retenção dos conhecimentos e das competências-chave para uma organização são processos fundamentais para o seu posicionamento estratégico no mercado. A autora também comenta três pontos principais com relação à natureza do conhecimento que são relevantes para uma ação estratégica:

- a) a definição do conhecimento que realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa;
- b) a maneira pela qual as pessoas compartilharão este conhecimento;
- c) as formas de proteger o conhecimento, já que estes são parte importante da vantagem competitiva para a empresa.

De acordo com Allee (1997), a realidade das organizações, onde o conhecimento tornou-se o principal capital, depende da eficiente gestão dele e isto passa inevitavelmente pela Gestão das Pessoas que a compõem, já que a disseminação de informações e do conhecimento se torna tão importante quanto a obtenção destes conteúdos.

Para obtermos uma melhor compreensão deste assunto, se faz necessário explorarmos os estilos de GC.

2.2.3 Estilos de Gestão do Conhecimento

Segundo Choi e Lee (2003), as empresas vêm se esforçando na implantação de sistemas para gerir o conhecimento, entretanto a depender das características da organização, há estilos que podem não ser eficazes, contribuindo negativamente para o desempenho. Ainda de acordo com os autores, a Gestão do Conhecimento exige uma interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito para que os processos ocorram de forma organizada. Para identificar entre qual deles a organização melhor se enquadra, se no

conhecimento explícito, tácito ou ambos perpendicularmente, Choi e Lee (2003) criaram categorias para os métodos de gestão dividindo-os em quatro estilos, descritos à seguir:

- a) Orientado para sistemas: ocorre em organizações de média inovação dispostas a utilizar novos conhecimentos para a criação de codificação e visam minimizar a complexidade do uso e do acesso ao conhecimento. É importante ressaltar que esse estilo tende a funcionar em organizações onde há facilidade de codificação e padronização dos conjuntos de dados, estando ciente de que apenas o conhecimento explícito é compartilhado, como por exemplo, em organizações financeiras onde as etapas são regidas por um padrão. A utilização de tal estilo ao mesmo tempo em que reduz custos ao dispensar uma comunicação adicional gera despesas com a atualização do seu sistema.
- b) Dinâmico: é comum à organizações de alta inovação, onde o conhecimento tácito e explícito são gerados de forma intensa e integrados dinamicamente. Costuma-se valorizar muito a tecnologia da informação, os recursos humanos e a busca por novas possibilidades.
- c) Passivo: visto em organizações de baixa inovação, nas quais não existe estrutura organizacional orientada para a absorção do conhecimento. Em consequência disto possuem despesas quase desprezíveis com captação de especialistas e tecnologia da informação.
- d) Orientado para pessoas: neste estilo, encontram-se as organizações de média inovação. Com o foco nas pessoas, promove-se a interação entre os envolvidos para se atingir os resultados preestabelecidos, o que fomenta o compartilhamento dos conhecimentos tácitos. Os custos deste estilo são elevados, já que a captação de especialistas exige constantes avaliações.

Choi e Lee (2003), melhor ilustram os quatro estilos na figura 2.

Figura 2: Estilos de Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Choi e Lee (2003).

Dentre as diversas conclusões que Choi e Lee (2003) obtiveram deste estudo, destaca-se que a Gestão do Conhecimento (GC) é mais eficiente quando há interação entre pessoas e sistemas. Os autores também concluíram que a cultura organizacional influencia fortemente no estilo de GC adotado. Eles também sinalizam sobre a importância das organizações avaliarem se os benefícios obtidos por seus processos de GC, justificam os investimentos empregados na sua implantação.

Por sua vez Al-Hawari (2007), desenvolveu um modelo que identifica os estilos de GC nas organizações, indicando que cada estilo é particular a organização a qual pertence, sendo assim ele assume as influências culturais da organização, bem como varia conforme as diferenças entre um gestor e outro. Segundo o autor, “alguns gestores podem reconhecer a Gestão do Conhecimento como uma questão puramente de tecnologia, enquanto outros reconhecem isso como uma preocupação estritamente humana”. (AL-HAWARI, 2007, p.2).

De acordo com Al-Hawari (2007), são quatro os estilos de GC dominantes: articulação, adoção, padronização e sistematização. Eles envolvem um conjunto de atividades e elementos de conhecimento que influenciam as dimensões de disponibilidade (difusão), codificabilidade e aplicabilidade (abstração) do conhecimento organizacional. A influência de cada estilo pode ser determinada por valores diferentes dessas dimensões da seguinte maneira:

- Na Articulação, a escolha dos elementos do conhecimento resulta em níveis variáveis de dimensão de codificação e aplicabilidade do conhecimento (a dimensão de abstração), mas a disponibilidade de conhecimento (a dimensão de

difusão) é constantemente alta porque as atividades fornecem conhecimento altamente acessível e armazenado em sistemas que facilitam o acesso [...]. A aquisição de conhecimento no estilo de articulação é focada externamente, de modo que a organização explore deliberadamente o ambiente externo para idéias e práticas.

- Na Adoção, a escolha dos elementos do conhecimento resulta em níveis variáveis de disponibilidade e aplicabilidade do conhecimento (as dimensões de abstração e difusão), mas a codificação é constantemente baixa porque as atividades envolvem principalmente o conhecimento humano.
- Na Padronização, a escolha de elementos de conhecimento resulta em níveis variáveis de codificação e aplicabilidade do conhecimento, mas a disponibilidade é constantemente baixa porque as atividades podem ser realizadas por uma equipe ou grupo fechado. Dentro dessas equipes existem especialistas, programadores e analistas que podem facilitar a tarefa de conversão do conhecimento. Aqui, a aquisição de conhecimento é focada internamente e a organização está buscando conhecimento de funcionários e casos baseados no trabalho.
- Na Sistematização, a escolha de elementos de conhecimento resulta em níveis variáveis de aplicabilidade e disponibilidade de conhecimento (as dimensões de abstração e difusão), mas a codificação é constantemente alta devido às atividades envolvendo conhecimento altamente classificado e indexado em sistemas. (AL-HAWARI, 2007, p.3).

Estes quatro estilos possuem características diferentes, sendo que a articulação e a adoção possuem relação mais próxima com a interação humana e a articulação do conhecimento tácito, já a padronização e a sistematização apropriam-se mais do conhecimento explícito baseando-se na codificação e na utilização de sistemas. No entanto, de acordo com Al-Hawari (2007):

O sucesso da prática de gestão do conhecimento é dependente do grau em que uma organização está disposta a implantar os quatro estilos de gestão do conhecimento. A capacidade e a decisão de implantar um ou todos os estilos de gestão do conhecimento depende da capacidade do gestor para analisar a importância de cada estilo. (AL-HAWARI, 2007, p.8).

A autora conclui que o estilo de GC leva em conta a necessidade, as características e o estilo da organização e por isto se eleva a importância da categorização dos processos de GC. Além disto, “[...] uma gestão do conhecimento eficaz requer uma simbiose entre o conhecimento tácito e explícito. Esta simbiose deve simplificar a interação entre tecnologia da informação e processos de gerenciamento de recursos humanos”. (AL-HAWARI, 2007, p.8).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento desta pesquisa. De acordo com Gil (2002), a metodologia apresenta o delineamento de como será desenvolvido o trabalho, ou seja, os meios pelos quais os objetivos serão atingidos. Para Richardson et al. (1999, p.22), “método é o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo e metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método”. Ainda segundo o autor, o método científico é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, isto é, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação, nas mesmas circunstâncias, poderá obter um resultado semelhante.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta é uma pesquisa de natureza descritiva, com o objetivo de verificar quais os impactos das estratégias adotadas pelos Gestores de Suporte Técnico de uma empresa de TI no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas suas equipes. Segundo Gil (2002, p.42), uma pesquisa de natureza descritiva “tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população”, além de ser um tipo de pesquisa realizada por “pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL, 2002, p.42).

Visando atender aos objetivos, geral e específicos, propostos para esta pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso único com abordagem qualitativa.

De acordo com Roesch (2012, p.154), a pesquisa qualitativa “[...] é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano [...]”. Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou organização. Além disto, “as abordagens qualitativas se conformam melhor às investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a

ótica dos atores, das relações e para análises de discursos e de documentos” (MINAYO, 2010, p. 57).

Já o estudo de caso, segundo Yin (2005, p.32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Roesch (2012, p.201), complementa este conceito, idealizando um “estudo de fenômenos profundos, porém com as limitações do contexto inserido e adequado para processos e fenômenos explorados em vários ângulos”. Conforme Severino (2007):

O caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando interferências. Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados. (SEVERINO, 2007, p.121).

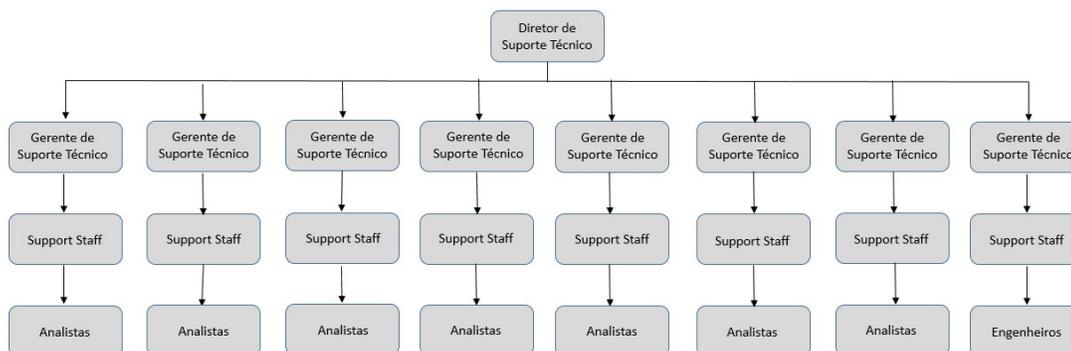
3.2 CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESA E DO SETOR PESQUISADO

A empresa pesquisada é fornecedora de Soluções de TI para clientes dos mais variados segmentos, possui operações em 180 países e conta com cerca de 145 mil funcionários ao redor do mundo.

Esta empresa possui 14 Centros de Suporte Técnico, em cinco continentes, que oferecem suporte para os seus clientes através de centrais telefônicas, chat e email. No Brasil, ela possui um destes Centros, que é responsável por atender somente os equipamentos instalados neste país. Este Centro de Suporte é dividido em dois segmentos, um para suporte a soluções de uso pessoal e outro para soluções empresariais.

O Setor Pesquisado é o Suporte a TI Empresarial, que congrega as equipes de suporte para os equipamentos e soluções vendidos para as empresas, tornando o papel dos seus Analistas ainda mais importante, devido ao impacto gerado pela falha em um destes equipamentos. Este Setor possui em torno de 200 funcionários, sendo divididos em 4 níveis, conforme ilustra o organograma a seguir:

Figura 3: Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 SUJEITOS PESQUISADOS E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

O setor estudado nesta organização, conta atualmente com um Diretor, oito Gerentes e 160 Analistas. Destes, fizeram parte do estudo, 6 Gerentes e 12 Analistas. Os critérios de seleção utilizados foram: para os Gerentes, pelo menos há um ano na função e para os Analistas, há pelo menos dois anos na função e que o seu gerente também seja entrevistado, limitado a um número de quatro Analistas por Gerente.

3.3.1. Caracterização dos Pesquisados

Atendendo as restrições de confidencialidade exigidas pela empresa pesquisada, os nomes dos participantes serão preservados. Eles serão distinguidos por um código alfanumérico, onde as letras indicam a atividade em que participaram ou o cargo que ocupam, sendo GF para os participantes do Grupo Focal, G para os Gerentes e A para os Analistas, constando o numeral como diferenciação dentre os integrantes em seus grupos.

Quadro 1 – Participantes do Grupo Focal.

Pesquisado cargo	Idade	Tempo na Função	Tempo Empresa	Formação
GF1	38	5	8	Gestão de TI
GF2	32	2	4	Gestão de TI
GF3	42	3	3	Sistemas de Informação
GF4	38	3	3	Sistemas de Informação
GF5	37	3	4	Sistemas de Informação
GF6	31	3	3	Sistemas de Informação
GF7	27	2	4	Gestão de TI
GF8	41	3	7	Gestão de TI

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 2: Caracterização dos Entrevistados.

Pesquisado cargo	Idade	Tempo na Função	Tempo Empresa	Formação
G1	35	3	8	Sistemas de Informação
G2	39	7	14	Gestão de TI
G3	38	2	11	Gestão de TI
G4	36	3	3	Eng. Telecomunicações
G5	30	2	8	Redes de Computadores
G6	33	4	10	Gestão de TI
A1	34	3	7	Gestão de TI
A2	36	4	8	Administração
A3	30	3	6	Sistemas de Informação
A4	28	2	5	Redes de Computadores
A5	28	3	6	Gestão de TI
A6	34	2	2	Administração
A7	31	3	5	Gestão de TI
A8	29	2	4	Redes de Computadores
A9	31	3	6	Redes de Computadores
A10	39	4	7	Tecnologia da Informação
A11	26	2	3	Segurança da Informação
A12	39	3	3	Sistemas de Informação

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2005), o estudo de caso tem a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências. Elas podem vir de seis fontes distintas, sendo elas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Neste estudo utilizou-se a Observação, que de acordo com Gil (2008, p.100), “nada mais é do que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”. Esta observação será na modalidade Simples, que ainda segundo Gil (2008, p.101), é “aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem”. Tudo isto com a intenção de ratificar a formulação do problema, construir hipóteses, coletar, analisar e interpretar os dados. Estes dados serão transcritos no formulário denominado, Anexo A – Caderno de Campo, disponível na seção de Anexos desta pesquisa.

Foi utilizada também a Pesquisa Documental, como uma etapa investigativa complementar às informações obtidas através das outras técnicas de coleta, sendo os documentos disponibilizados: Planejamento estratégico do departamento pesquisado nos anos de 2016 e 2017, Atas das reuniões de revisão das atividades operacionais do departamento e o Código de Cultura da organização. Lakatos e Marconi (1996), argumentam que uma das características da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita aos documentos, escritos ou não, constituindo as chamadas fontes primárias.

A próxima etapa consistiu em realizar o Grupo Focal, como instrumento para explorar a problematização do tema Gestão do Conhecimento, sob a ótica dos Analistas e desta forma desenvolver os elementos-chave, para compor a formulação dos roteiros semiestruturados das entrevistas com os Gerentes e Analistas. Morgan (1997), define Grupos Focais como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador. Como técnica, ocupa uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade. Desenvolveu-se uma sessão grupal, com 8 Analistas e com duração de uma hora. O formulário Anexo B - Roteiro Grupo Focal, contendo os tópicos discutidos nesta sessão, assim como a transcrição das anotações realizadas pelo pesquisador.

Por fim, foi realizada a entrevista individual como a principal ferramenta para a coleta de dados. Ribeiro (2008), trata a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores. (RIBEIRO, 2008 p.141).

As entrevistas seguiram dois roteiros diferentes, elaborados à partir dos objetivos a serem alcançados e da revisão de literatura, sendo realizadas pessoalmente (vide quadro 3 e 4). O primeiro roteiro foi empregado para realização de entrevistas com 6 Gerentes elegíveis, segundo os critérios de seleção previamente definidos. Foram entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro semiestruturado, que abordou a percepção destes Gestores sobre a importância da GC para os seus Analistas, assim como procurou identificar quais as suas estratégias para desenvolver o tema junto as suas equipes. O formulário contendo o roteiro das entrevistas e a transcrição das respostas está no Anexo C – Roteiro Entrevista Gerente.

Quadro 3 – Roteiro de entrevista semiestruturada para Gerentes.

Objetivos Específicos	Literatura	Perguntas
a) Identificar e descrever as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas na organização estudada	Nonaka e Takeuchi (1997) Davenport e Prusak (1998) Dalkir (2005)	1) Na sua opinião, qual o papel da Gestão do Conhecimento para as organizações? Dê exemplos.
b) Identificar a percepção dos Gestores de Suporte Técnico sobre a importância da Gestão do Conhecimento para os seus grupos de Analistas	Hamel e Prahalad (1995) Stewart (1998) Angeloni (2002) Robbins (2002) Mayo (2003)	2) Qual o papel da Gestão do Conhecimento para a sua equipe?
c) Identificar a percepção dos Analistas sobre as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas por seu grupo de trabalho	Nonaka e Takeuchi (1997) Davenport e Prusak (1998) Terra (2005) Figueiredo (2005) Pillania (2009)	3) Conte-me quais são os métodos de Gestão do Conhecimento praticados em sua equipe? Exemplifique 4) Qual a sua avaliação sobre a eficácia dos métodos de Gestão do Conhecimento utilizados atualmente na sua equipe? Comente.
d) Identificar as estratégias dos Gestores de Suporte Técnico para a Gestão do Conhecimento em suas equipes	Alle (1997) Fleury e Fleury (2001) Choi e Lee (2003) Turban (2004) Al-Hawari (2007)	5) Qual o seu envolvimento em ações relacionadas a Gestão do Conhecimento em sua equipe? Cite exemplos. 6) Quais são as estratégias relacionadas à Gestão do Conhecimento a serem desenvolvidas na sua equipe nos próximos 12 meses? Cite exemplos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos objetivos do estudo e revisão de literatura.

O terceiro roteiro foi empregado junto aos 12 Analistas elegíveis, segundo os critérios definidos para a seleção. Foram desenvolvidas entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro semiestruturado, que abordou a percepção destes Analistas sobre as práticas de GC utilizadas em seu grupo de trabalho. O formulário contendo o roteiro das entrevistas está no Anexo D – Roteiro Entrevista Analistas.

Quadro 4 – Roteiro de entrevista semiestruturada com Analistas.

Objetivos Específicos	Literatura	Perguntas
a) Identificar e descrever as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas na organização estudada	Nonaka e Takeuchi (1997) Davenport e Prusak (1998) Dalkir (2005)	1) O que você entende por Gestão do Conhecimento em uma organização?
b) Identificar a percepção dos Gestores de Suporte Técnico sobre a importância da Gestão do Conhecimento para os seus grupos de Analistas	Hamel e Prahalad (1995) Stewart (1998) Angeloni (2002) Robbins (2002) Mayo (2003)	2) Na sua opinião, qual o papel da Gestão do Conhecimento para a realização do seu trabalho? Cite exemplos.
c) Identificar a percepção dos Analistas sobre as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas por seu grupo de trabalho.	Nonaka e Takeuchi (1997) Davenport e Prusak (1998) Terra (2005) Figueiredo (2005) Pillania (2009)	3) Conte-me quais são os métodos de Gestão do Conhecimento praticados em seu grupo de trabalho? Exemplifique 4) Relate sua experiência com as práticas de Gestão do Conhecimento utilizados atualmente no seu grupo de trabalho. Exemplifique.
d) Identificar as estratégias dos Gestores de Suporte Técnico para a Gestão do Conhecimento em suas equipes.	Alle (1997) Fleury e Fleury (2001) Choi e Lee (2003) Turban (2004) Al-Hawari (2007)	5) Na sua opinião, quem são os responsáveis por desenvolver a Gestão do Conhecimento na sua organização? Por que? Comente 6) Quais seriam as suas sugestões para aprimorar a Gestão do Conhecimento no seu grupo de trabalho?

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos objetivos do estudo e revisão de literatura.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é uma fase de extrema importância, já que a partir dela serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa. (MARCONI e LAKATOS, 1996).

De acordo com Gil (2008):

A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores obtidos. (GIL, 2008, p.168).

Após a coleta de dados, que se deu através da observação simples, análise documental, grupo focal e entrevistas, definiu-se como o método de análise de dados a Análise de Conteúdo, que segundo Bardin (2009, p.42), é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. De acordo com a autora, as diferentes fases da análise de conteúdo são:

- a) Pré-análise: é a fase onde o pesquisador lê todo o material coletado em entrevistas, documentos e observações e organiza de forma a separar o mais importante para a análise;
- b) Exploração do material ou descrição analítica do conteúdo: o material é todo estudado, com profundidade, utilizando como norteador a problemática da pesquisa, os seus objetivos e o referencial teórico;
- c) Tratamento dos resultados: o pesquisador deverá relacionar o conteúdo do material coletado e a base teórica para tornar estes dados reais, válidos e de qualidade.

Foi considerado também o modelo de Análise de Conteúdo proposto por Engers (1994), para quem:

[...] a análise de conteúdo constitui-se de um conjunto de técnicas e instrumentos empregados na fase de análise e interpretação de dados de uma pesquisa, aplicando-se, de modo especial, ao exame de documentos escritos, discursos, dados de comunicação e semelhantes, com a finalidade de uma leitura crítica e aprofundada, levando à descrição e interpretação desses materiais, assim como a inferências sobre suas condições de produção e percepção. (ENGERS, 1994, p. 104).

Para a autora esta análise transcorre ao longo de cinco etapas:

- a) Leitura e transcrição das entrevistas;
- b) Análise vertical: agrupar as ideias de cada entrevistado para cada questão da entrevista, de maneira que possam ser destacadas as ideias principais;
- c) Análise horizontal: agrupar por questões as respostas de todos os entrevistados e destacar a essência de cada bloco, seus pontos em comum e palavras-chave;
- d) Síntese do material de forma a estabelecer um agrupamento;
- e) Categorizar as informações e produzir reflexões sobre os resultados encontrados.

Dessas análises resultaram as microcategorias, (vide quadro 5 a seguir) que oportunizaram o atingimento dos objetivos previamente delimitados dessa pesquisa, que

buscou identificar como os Gestores de Suporte Técnico e suas práticas impactam o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma organização do setor de Tecnologia da Informação.

Quadro 5 – Macro e Microcategorias de Análise.

MACROCATEGORIA (estabelecidas previamente)	MICROCATEGORIA (que emergiram a partir dos dados coletados)
Práticas de Gestão do Conhecimento	<p>a) Não há práticas formalizadas de Gestão do Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - a empresa não possui um plano formal de Gestão do Conhecimento. - os Analistas organizam de maneira empírica a Gestão do Conhecimento. - não há um padrão na forma como os Analista gerenciam o seu conhecimento.
Percepção dos Gestores de Suporte Técnico sobre a importância da Gestão do Conhecimento para os seus grupos de Analistas	<p>a) O que é Gestão do Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - a Gestão do Conhecimento é a forma como a organização gera, organiza e distribui as suas práticas e saberes. - é prover meios de organizar as informações mais utilizadas na organização e garantir que estejam organizadas e facilmente disponíveis as pessoas corretas. <p>b) O papel da Gestão do Conhecimento para a sua equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importante, pois ajuda a nivelar a equipe, já que precisamos de múltiplos conhecimentos para fazer o nosso trabalho. - havendo uma boa Gestão do Conhecimento, podemos ser mais assertivos no nosso trabalho, mas nós não criamos quase nenhum conteúdo. <p>c) Métodos de Gestão do Conhecimento praticados em sua equipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ferramenta OKB (Oracle Knowledge Base) - compartilham um local na Intranet da empresa - o email - convívio diário com os colegas, - gerenciar sua própria base de conhecimento em computadores individuais <p>d) Avaliação sobre a eficácia das práticas de Gestão do Conhecimento utilizados na sua equipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> - o OKB tem muitas falhas e a Intranet tem nos ajudado a centralizar informações sobre a forma como o nosso time trabalha. - pouco efetivos. Fazemos pouco uso destes recursos. O conhecimento não é algo levado a sério. - dependemos das pessoas participarem adicionando informações tanto no compartilhamento de rede na intranet, quanto no OKB. Não temos um processo de validação da informação antes de ser disponibilizada nestas duas ferramentas.
Percepção dos Analistas sobre as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas por seu grupo de trabalho	<p>a) O que é Gestão do Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - como um processo de captura, organização e compartilhamento de informações. - como manutenção do Conhecimento na Organização: a estrutura pela qual o conhecimento se transforma e se propaga, tornando todos os processos envolvidos, muito mais sustentáveis.

	<p>b) Importância da Gestão do Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - para gerenciar inúmeras variáveis. - para gerir o tempo no atendimento. <p>c) Métodos de Gestão do Conhecimento praticados grupo de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ferramenta OKB (Oracle Knowledge Base). - compartilham um local na Intranet da empresa. - o email. - convívio diário com os colegas. - gerenciar sua própria base de conhecimento em computadores individuais. <p>d) Experiências com as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas atualmente no seu grupo de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> - difícil administrar e organizar os emails recebidos com dicas. - poucas informações disponíveis. - a descentralização das informações prejudica o trabalho. - OKB pouco conteúdo, desatualizado e pouco confiável. - insatisfação por prover mais do que receber conhecimento. - falta padrão. As mesmas coisas são feitas de formas diferentes. - o conhecimento está nas pessoas, mas elas não estão o tempo todo disponíveis. <p>e) Os responsáveis por desenvolver a GC na organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsáveis pelos pilares Globais - Lideranças - Gerentes de Suporte Técnico <p>f) Sugestões para aprimorar a GC no seu grupo de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> - uma liderança organizando o trabalho de uma equipe para o desenvolvimento Gestão do Conhecimento. - centralização do conhecimento em uma única ferramenta.
Estratégias dos Gestores de Suporte Técnico para a Gestão do Conhecimento em suas equipes	<p>a) Envolvimento em ações relacionadas a Gestão do Conhecimento em sua equipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> - não há participação dos Gerentes em ações relacionadas a Gestão do Conhecimento. <p>b) Estratégias relacionadas à Gestão do Conhecimento a serem desenvolvidas na sua equipe nos próximos 12 meses</p> <ul style="list-style-type: none"> - a Gestão do Conhecimento não faz parte das estratégias de 5 das 6 equipes, para os próximos 12 meses. - uma equipe pretende desenvolver alguma ação sobre a GC nos próximos 12 meses, mas ainda não tem nada definido.

Fonte: objetivos, literatura e dados coletados.

No próximo capítulo são apresentados e discutidos os resultados do presente estudo a luz do referencial teórico norteador.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos em campo, tomando como base a fundamentação teórica utilizada nesta pesquisa e como referência os objetivos específicos já elencados.

4.1 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A empresa, objeto de análise deste estudo, não possui registro nos documentos disponibilizados para a Pesquisa Documental, de quaisquer iniciativas citando o termo Gestão do Conhecimento. Não constou registro também, de qualquer menção sobre compartilhamento de informações ou de conhecimento entre os Analistas ou entre as Equipes de Suporte.

Diante desta constatação, o emprego da Técnica de Observação, praticado pelo Pesquisador, demonstrou ser importante, já que oportunizou a identificação *in loco*, das condições reais de aplicação da Gestão do Conhecimento, praticadas pelos Analistas de Suporte Técnico a TI, durante a execução do seu trabalho, que é o atendimento aos clientes que buscam suporte para solucionar dúvidas ou problemas relacionadas aos produtos fabricados por esta empresa.

A Observação se deu sob quatro perspectivas diferentes, descritas a seguir:

A primeira delas foi a observação de um grupo com 9 Analistas que ocupam mesas contíguas e prestam expediente no mesmo horário. Neste grupo observou-se boa capacidade de articulação e trabalho coletivo, onde uns suprem as necessidades dos outros, com relação ao acesso do conhecimento, já que há baixa adesão do uso dos recursos disponibilizados pela empresa, tendo em vista as dificuldades de utilizá-los, quando comparado com a facilidade em obter apoio com os próprios colegas.

Por conta disto, ficou evidente que se estabeleceu um formato particular de acesso ao conhecimento técnico no time, onde o relacionamento entre os colegas é o meio pelo qual o conhecimento transita, já que ele está armazenado em grande quantidade nas pessoas e em seus computadores individuais e não em ferramentas da organização. (notas de campo, 30 de janeiro de 2018).

Segundo a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), este grupo de Analistas pratica o Conhecimento Compartilhado, também conhecido como Socialização, ou Tácito-Tácito, já que a criação e o compartilhamento do conhecimento gerado entre eles, é fruto da própria interação destes indivíduos.

A segunda observação foi a de um determinado Analista, que durante a metade do seu expediente trabalha sem colegas próximos. Acompanhei um atendimento onde observei que este Analista precisava interromper a ligação com o cliente para pesquisar em documentos internos da empresa, as informações que ele necessitava para prosseguir com o atendimento. Este tempo de espera do cliente acabou se tornando maior, por conta da dificuldade de encontrar a informação requerida, nas ferramentas disponibilizadas pela empresa. Observei também, que o Analista acessava pelo menos três sistemas diferentes atrás da mesma informação, o que sugere não haver uma segmentação clara sobre onde cada informação deve estar armazenada e também que não há uma base única de conhecimento disponível para pesquisa dos Analistas.

Neste caso, pelo fato dele estar sozinho, percebi que ele atuava com mais iniciativa e autonomia do que os seus colegas que trabalham próximos uns dos outros durante todo o expediente. Observei que ele busca em ferramentas internas da empresa, o conhecimento necessário para realizar o seu trabalho, diferente dos seus colegas observados no dia anterior, que pouco utilizavam as ferramentas internas e exploravam muito a rede de relacionamento formada em torno deles.(notas de campo, 31 de janeiro de 2018).

Ainda de acordo com a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), este Analista depende do Conhecimento Operacional, também chamado de Internalização ou Explícito-Tácito, onde o conhecimento é transferido da organização para o indivíduo, para realizar as suas atividades laborais. Entretanto a observação revela que a Metodologia da Gestão do Conhecimento praticada na empresa, ainda não atende ao que diz Turban (2004), sobre difundir o conhecimento de forma útil, para qualquer pessoa da empresa que necessite, a qualquer hora e em qualquer lugar.

A terceira observação foi com o Analista que nos dois dias anteriores foi o mais requisitado pelos seus colegas a compartilhar conhecimento. O fato dele possuir rico conhecimento sobre os produtos, faz com que os seus atendimentos sejam mais rápidos e assertivos, além de torná-lo uma referência técnica para os seus colegas.

Mesmo antes dele atender o seu primeiro cliente do dia, dois outros Analistas já haviam esclarecido dúvidas com ele. Estes Analistas alegaram que não haviam encontrado nos manuais, informações que os permitissem solucionar as suas dúvidas. Em ambas as situações, ele respondeu sem consultar qualquer

documentação, o que reforça a idéia de que parte importante do conhecimento da organização está nas pessoas. (notas de campo, 1º de fevereiro de 2018).

Se considerarmos as ideias de Nonaka e Takeuchi (1997), este Analista pratica o que está definido no espiral do conhecimento como o Conhecimento Conceitual, também chamado de Externalização ou Tácito-Explícito. Segundo os autores é o modo mais importante, já que o conhecimento tácito deste indivíduo, que é reconhecidamente de grande valor para a empresa, é transferido para o grupo, em forma de analogias, conceitos ou hipóteses. Observou-se que esta empresa não faz qualquer tipo de trabalho especial junto aos Analistas que são as maiores referências técnicas dos seus grupos, afim de promover ações impulsionadoras da Gestão do Conhecimento.

A quarta observação foi junto ao Analista que está a menos tempo no grupo, 5 meses. Observei que a sua comunicação com os clientes sofre uma série de interrupções para a consulta de documentações sobre os produtos e para consultas com os outros Analistas, fazendo com que os atendimentos sejam mais lentos.

Em um determinado atendimento, que durou 17 minutos, 10 destes foram dispendidos em consultas enquanto o cliente aguardava uma resposta em linha e mesmo assim só foi resolvido, com informações recebidas de um outro colega. Percebeu-se também que ele está estruturando uma base de conhecimento particular, já que guarda alguns emails com dicas recebidas de outros colegas e faz anotações de experiências que ele teve nos atendimentos realizados. (notas de campo, 1º de fevereiro de 2018).

Esta última observação, evidenciou que a ausência de organização na Gestão do Conhecimento desta empresa, faz com que o processo de adaptação de novos Analistas seja prejudicado pela dificuldade em se obter acesso ao conhecimento explícito, já presente na empresa, fazendo com que o Conhecimento Sistêmico, também conhecido como Combinação ou Explícito-Explícito, ilustrado no espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), não se desenvolva, já que os Analistas criam as suas próprias bases de conhecimento em seus computadores individuais.

A Técnica da Observação permitiu compreender como a Gestão do Conhecimento está relacionada às práticas laborais dos Analistas. Observamos que os Analistas não confiam nas ferramentas oferecidas pela empresa. Isto porque estas ferramentas nem sempre são suficientes para a resolução das suas dúvidas e, por conta do conhecimento estar descentralizado, já que não há um único local de pesquisa e sim vários. Diante deste cenário, os próprios Analistas se articulam em redes de relacionamento, através da qual transita o fluxo de conhecimento necessário para a resolução dos problemas relatados pelos clientes.

Para ampliar a compreensão sobre as práticas da Gestão do Conhecimento empregadas nesta empresa, foi realizado o Grupo Focal, com 8 Analistas, que não participaram da Observação e que pertencem a grupos de trabalho diferentes.

A questão de abertura para o Grupo Focal abordou a forma como os Analistas administram o próprio conhecimento, necessário para a realização do trabalho deles. As respostas corroboram com o que foi observado anteriormente pelo pesquisador, haja vista que os Analistas consideram que as documentações disponibilizadas pela empresas sobre os produtos são insuficientes para a realização do seu trabalho.

GF8 – Eu particularmente tento me manter atualizado sobre os novos produtos, embora toda a dificuldade enfrentada pela falta de documentação de muitos produtos. A impressão que eu tenho é que quanto mais complexo os equipamentos ficam, mais as documentações deles regridem.

GF5 – Eu pesquiso muita coisa em fóruns na internet, inclusive em fóruns dos nossos concorrentes. Já resolvi alguns casos utilizando documentação aberta do concorrente, porque não achei nada em casa. Guardo os links de tudo que encontro e acho que vá me servir para resolver outros casos.

A segunda questão discutida no Grupo Focal, foi sobre o que é a Gestão do Conhecimento, segundo o entendimento dos participantes.

No geral, eles reconhecem a importância da Gestão do Conhecimento e demonstram estarem alinhados com Terra (2005), para quem a Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos a luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos.

GF6 – A Gestão do Conhecimento é a forma inteligente da organização manter tudo o que sabe ao alcance de todas as pessoas que precisam desta informação, reduzindo o tempo de solução de qualquer coisa.

GF7 – A Gestão do Conhecimento é a ferramenta pela qual uma empresa justifica que o conhecimento produzido por ela tem importância e que ele servirá para beneficiar os seus clientes.

A terceira questão discutida no Grupo Focal foi sobre a experiência de cada um dos Analistas em relação as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas nesta empresa.

Todas as respostas indicam que o nível de satisfação é baixo, tendo em vista que a empresa não proporciona discussões sobre o tema Gestão do Conhecimento e que os sistemas utilizados para compartilhar estas informações não são eficientes. Os participantes também indicam que boa parcela da promoção do conhecimento em seus grupos de trabalho,

parte de iniciativas isoladas de alguns Analistas que se preocupam em proporcionar isto aos seus colegas de trabalho.

GF3 – Realmente a nossa Gestão do Conhecimento não funciona bem. Precisamos profissionalizar isto. São muitas pessoas gerando informações importantes todos os dias e retemos muito pouco ou quase nada disto em um sistema que possamos aprender com estas experiências. Trocar emails é complicado. Imagina se o Analista perde seus emails por um problema na sua máquina. Acaba a carreira dele.

GF6 – A Gestão de Conhecimento não é estruturada. O conhecimento transita entre as pessoas muito mais por iniciativa de algumas pessoas que se importam em compartilhar e buscam fazer isto com frequencia do que por meios que a organização nos proporciona. Temos uma ferramenta onde consultamos artigos técnicos que não é eficiente e as documentações dos produtos regularmente apresentam informações defasadas.

A questão de fechamento do Grupo Focal, se referia acerca de quais seriam as sugestões dos participantes, para aprimorar a Gestão do Conhecimento nesta organização.

Dentre as sugestões, destacam-se ações para a criação de consciência da importância da Gestão do Conhecimento para a organização.

GF2 – Eu acredito que a primeira coisa a ser feita é criar a consciência sobre a necessidade de administrarmos todo o conhecimento gerado aqui dentro, pois hoje como estamos fazendo, estamos perdendo tempo e dinheiro, pois não conseguimos compartilhar a metade do que aprendemos no dia a dia e as coisas que sofremos hoje para aprender, vamos sofrer amanhã novamente se não nos organizarmos.

Foi sugerido também que os próprios Analistas devam se mobilizar em prol deste tema, sem esperar por um projeto específico, afinal eles possuem muita informação disponível.

GF3 – Eu penso que temos muita informação disponível e criamos muita coisa, tanto que eu tenho centenas de dicas salvas no meu email. Eu acho que não precisamos esperar um projeto de maior envergadura ser feito, eu até acho que ele deve ser feito, mas até aparecer o resultado vai levar tempo.

Uma outra sugestão seria criar um grupo responsável pela Gestão do Conhecimento da empresa, proporcionando ganhos para as suas equipes internas e também para os clientes.

GF1 – Eu investiria em alguma forma de centralizar este assunto, com uma equipe que cuidasse da geração de conteúdo e publicação nas ferramentas adequadas. Inclusive esta equipe poderia trabalhar para facilitar a Gestão do Conhecimento interna e também a criar uma proximidade maior com os clientes, através de uma base de conhecimento aberta ao público e a reativação do nosso fórum, que está muito atrás dos fóruns de alguns dos nossos concorrentes.

A Técnica de Observação e o Grupo Focal foram determinantes para esclarecermos as práticas atualmente empregadas na Gestão do Conhecimento desta empresa.

4.2 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE SUPORTE TÉCNICO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com o objetivo de identificar a percepção dos Gerentes sobre a importância da Gestão do Conhecimento para os seus Analistas, assim como a sua estratégia para desenvolvê-lo em sua equipe, foram realizadas seis entrevistas em profundidade a partir de um roteiro semiestruturado, com seis dos oito gerentes do departamento estudado. Atendendo as restrições de confidencialidade exigidas pela empresa pesquisada, os nomes dos participantes serão preservados. Eles serão distinguidos por um código alfanumérico, onde a letra G indica o seu cargo de Gerente e o numeral como diferenciação entre eles.

A **primeira questão** solicitou a opinião de cada Gerente sobre o papel da Gestão do Conhecimento para as organizações. As respostas se aproximaram muito do conceito de GC, proposto por Mertins, Heisig e Vorbeck (2003, p.11), que “inclui todos os métodos, instrumentos e ferramentas que contribuem para a promoção de um processo integrado de conhecimentos essenciais”. Um relato que ilustra: – “A Gestão do Conhecimento é a forma como a organização gera, organiza e distribui as suas práticas e saberes” (G3).

Algumas destas respostas também expressaram a importância da Gestão do Conhecimento e citaram o seu papel na independência das organizações no que tange o saber.

G4 - Fundamental, porque precisamos garantir que o conhecimento deixe de estar apenas nas pessoas e que se garanta a disponibilidade dele a todos. Sendo necessário trabalhar na triagem deste conhecimento e na revisão, determinando a sua relevância.

A Metodologia de Gestão do Conhecimento, sugerida por Turban (2004), possui recursos capazes de fazer isto. Já que não há problema em criar o conhecimento nesta empresa, bastaria aplicar esta metodologia para capturar, depurar, armazenar, administrar e difundir todo o conhecimento gerado.

A **segunda questão** abordou a importância atribuída a Gestão do Conhecimento para as equipes geridas por eles. Foi possível identificar que há o reconhecimento de todos os Gerentes entrevistados, sobre o importante papel da Gestão do Conhecimento para as suas equipes, como ilustra o relato a seguir.

G5 - Importante, pois ajuda a nivelar a equipe, já que precisamos de múltiplos conhecimentos para fazer o nosso trabalho e assim podemos equivaler o conhecimento, sem depender tanto das pessoas.

Tomando como base a literatura de Choi e Lee (2003), que dividiram os métodos de gestão do conhecimento em estilos, observou-se que o setor estudado se enquadra no estilo dinâmico, por ser parte de uma organização de alta tecnologia e por ser um espaço onde o tanto o conhecimento tácito quanto o explícito são gerados intensamente.

Alguns dos entrevistados reconhecem que mesmo sendo importante, não tem obtido sucesso em desenvolvê-lo, a exemplo de G6: “Muito importante, mas hoje o único meio de perpetuar o conhecimento na equipe é manter as pessoas que detem mais conhecimento.”

A **terceira questão** pediu para os Gerentes citarem quais os métodos de Gestão do Conhecimento praticados por sua equipe. Os entrevistados reconhecem que as pessoas são fundamentais, pois a troca de informações e o compartilhamento do conhecimento, se dá muito mais pelas pessoas, do que através de algum sistema ou programa da empresa. Os gestores citaram que os Analistas compartilham conhecimento através dos seus emails, porque costumam se organizar em seus computadores individuais e também através do convívio diário.

G6 - Cada Analista possui uma forma de se organizar e manter as documentações em seus computadores individuais, mas também compartilham por email com o restante do grupo quando há informações importantes. Eles trocam muito conhecimento por trabalharem próximos e se interessarem pelo trabalho um do outro.

Também citaram o uso da ferramenta OKB (*Oracle Knowledge Base*), que é a principal base de dados do Suporte Técnico, pois nele são publicados artigos técnicos, que são escritos por pessoas da Engenharia ou das equipes de Suporte Técnico espalhadas por 14 países.

Este é o mesmo sistema que os Analistas que foram observados, diziam ter dificuldades de encontrar as respostas necessárias para trabalhar nos casos que estavam como responsáveis.

G5 - Hoje utilizamos um compartilhamento na rede Intranet, onde os Analistas do nosso time compartilham informações sobre os nossos clientes. Usamos também o OKB, para encontrar artigos que nos ajudem a resolver os casos que trabalhamos.

A **quarta questão** solicitou aos Gerentes a avaliação sobre a eficácia dos métodos de Gestão do Conhecimento utilizados por suas equipes. A maior parte dos pesquisados entende que a avaliação não é boa, pois os métodos atualmente utilizados, não exploram o potencial dos recursos disponíveis, o que torna a Gestão do Conhecimento praticada ineficiente.

G4 - Pouco efetivos. Fazemos pouco uso destes recursos. O conhecimento não é algo levado a sério. Não esta no sangue investir nisto.

G2 - Eu acho que fazemos pouco. O OKB tem muitas falhas e a Intranet tem nos ajudado a centralizar informações sobre a forma como o nosso time trabalha.

G5 - Dependemos das pessoas participarem adicionando informações tanto no compartilhamento de rede da nossa Intranet, quanto no OKB. Não temos um processo de validação da informação antes de ser disponibilizada nestas duas ferramentas. Precisamos incentivar mais as pessoas a alimentarem estas duas ferramentas.

As respostas dos Gerentes a respeito da eficácia dos métodos utilizados para a Gestão do Conhecimento praticados por suas equipes, revelam que não há controle do que é gerado, nem como são validados estes conhecimentos, o que vai contra o que descrevem Nonaka e Takeuchi (1997), no modelo de cinco fases, onde uma delas, denominada Justificação de Conceitos, fala da importância da organização aplicar um filtro sobre os conceitos criados, para saber se eles são válidos para a organização.

A **quinta questão** é peça chave neste estudo, pois ela aborda o envolvimento dos Gestores de Suporte Técnico na questão da Gestão do Conhecimento praticado em suas equipes. Todos entrevistados responderam que estão pouco ou nada envolvidos neste tema, embora tenham mencionado nas questões anteriores a importância da GC para a empresa e para as suas equipes.

G1 - O Gerente (G6) que fica como responsável é de outro time. Ele que organiza os treinamentos e compartilha isto com os demais Gerentes nas nossas *meetings*, mas não temos falado muito sobre isto.

G2 - Quase nenhum. Tentei ajudar na criação de uma reunião semanal para discutirmos assuntos técnicos e procedimentais, mas a sua estrutura não funcionou. Além disto, não tenho me envolvido em nada relacionado a Gestão do Conhecimento.

G3 - Estou pouco envolvido. O que eu fiz foi definir no Planejamento Estratégico do nosso time para este ano, que deveríamos trabalhar numa iniciativa relacionada a nossa base de conhecimento, então deleguei a um Engenheiro do time que desenvolva alguma ação voltada a desenvolver o processo de geração de conhecimento nos times de suporte.

G4 - Não participo, apenas reforço casos positivos onde um Analista compartilha algo legal com o time. Eu busco incentivá-los.

G5 - Eu participei inicialmente do processo de criação do ponto de compartilhamento na rede, mas depois os Analistas passaram de forma autonoma a adicionarem as suas contribuições. Não estou mais envolvido diretamente e não participo de outras ações.

G6 - Eu não tenho participado de nenhuma ação relacionada a isto. Tenho duas pessoas no time que compartilham mais conhecimento, mas são ações individuais.

A sexta e última questão tratou sobre as estratégias relacionadas a Gestão do Conhecimento a serem desenvolvidas nas equipes destes Gerentes nos próximos 12 meses. Apenas um, dos seis Gerentes, informou possuir em sua equipe uma iniciativa para o desenvolvimento da GC, entretanto como esta ação está a cargo de um dos seus Engenheiros e ele não soube informar o que será proposto.

G3 - Durante este ano fiscal deveremos ter algumas iniciativas relacionadas a isto. Ainda não sei ao certo o que será proposto pelo nosso Engenheiro, mas em breve já deveremos começar a mostrar algo para a organização.

Já os outros 5 Gerentes não possuem nenhuma ação programada ou em planejamento para os próximos 12 meses no que diz respeito a Gestão do Conhecimento.

G2 - Apesar de importante, hoje não temos nada além da organização da nossa Intranet, mas é algo que precisamos pensar o que fazer.

G4 - Não temos nada em vista sobre a Gestão do Conhecimento para este ano.

Os Gerentes em suas respostas demonstram reconhecer o que Lacombe (2011) já havia dito, que a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Diante disto e, estando em plena a Era da Informação, como dito por Stewart (1998), a partir destas respostas, se reconhece a falta de ação dos Gerentes em um tema tão importante para o desenvolvimento do trabalho das suas equipes.

Os mesmos Gerentes que na terceira questão expuseram que as pessoas são fundamentais, já que o conhecimento está nelas, parecem não perceber que esta importância vai além disto. Davenport (2001, p.18), citou que “as pessoas são o grande motor da prosperidade da maioria das organizações”, e os Gerentes ao escolherem não participar do desenvolvimento da GC, fazem com que os próprios Analistas tenham que buscar medidas alternativas para organizar isto, dispendendo energia e tempo que poderiam estar sendo investidos na geração de novos conhecimentos.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p.348) liderar é "conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios". As questões 5 e 6, demonstraram haver um descompasso entre as ações dos Gerentes de Suporte Técnico, frente ao desafio da empresa em ser reconhecida como uma referência no mercado mundial de Tecnologia, conforme o Planejamento Estratégico elaborado em 2017 e em execução atualmente.

4.3 A PERCEPÇÃO DOS ANALISTAS SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZADAS POR SEU GRUPO DE TRABALHO

Com o objetivo de identificar a percepção dos Analistas sobre as práticas da Gestão do Conhecimento utilizadas em seu grupo de trabalho, foram realizadas entrevistas em profundidade utilizando um roteiro semiestruturado, com doze dos 160 Analistas do departamento estudado. Atendendo as restrições de confidencialidade exigidas pela empresa pesquisada, os nomes dos participantes serão preservados. Eles serão distinguidos por um código alfanumérico, onde a letra A indica o seu cargo de Analista e o numeral como diferenciação entre eles.

A **primeira questão** solicitou a opinião de cada Analista sobre o que ele entende por Gestão do Conhecimento em uma organização. As respostas se dividiram em basicamente dois grupos, sendo o primeiro, aquele onde os seus integrantes entendem a Gestão do Conhecimento como um processo de captura, organização e compartilhamento de informações, o que se assemelha ao pensamento de Pillania (2009), para quem a Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, organizado, explícito, deliberado e contínuo de criar, disseminar, aplicar, renovar e atualizar o conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais.

A5 - Entendo que é a captura e compartilhamento do conhecimento de forma organizada e disponível de forma coletiva.

A7 - É o gerenciamento de uma base de conhecimento, que deve ser mantida atualizada e otimizada, para servir de apoio quando houverem dúvidas sobre determinados assuntos.

De acordo com o segundo grupo de Analistas, a Gestão do Conhecimento vai além de manter o conhecimento gerado à disposição das pessoas. Na opinião deles, a GC é a estrutura pela qual o conhecimento se transforma e se propaga, tornando todos os processos envolvidos, muito mais sustentáveis. Isto está de acordo com o que dizem Davenport e Prusak (1998, p.6) sobre o conhecimento. Os autores definem o conhecimento como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informações do ambiente e percepções, que formam o lastro para o acréscimo de novas experiências e informações.

A4 - Gestão do Conhecimento consiste em diminuir a proporção de conhecimento tácito frente ao conhecimento explícito numa organização. Serve para garantir que o conhecimento esteja no cargo e não na pessoa que o ocupa.

A6 - É o processo de pegar o conhecimento produzido e não deixar se perder e para isto acontecer não é só manter o conhecimento em algum lugar, é preciso fazer com que ele se propague e se desenvolva.

A **segunda questão** tratou de buscar identificar a opinião destes Analistas, sobre a importância da Gestão do Conhecimento para a realização do seu trabalho. Todas as respostas indicaram que a Gestão do Conhecimento é importante e necessária para que eles possam realizar as suas atividades diariamente. Alguns indicaram que o motivo seria o grande número de variáveis com as quais eles precisam trabalhar.

A2 - O produto do meu trabalho é a solução dos problemas dos clientes e a matéria prima que utilizo é o conhecimento, por este motivo a Gestão do Conhecimento é vital. Trabalhamos com casos que possuem muitas variáveis e é impossível conhecer tudo, então ter mecanismos que nos ajudem é fundamental.

Já outros indicaram que a GC agiliza o seu tempo de resposta aos problemas reportados pelos clientes.

A11 - A Gestão do Conhecimento agiliza o meu atendimento, pois quando há boa documentação o atendimento é mais rápido e podemos solucionar em menos tempo ou ao menos encaminhar a solução.

Para outros Analistas, a GC é importante, pois ela é capaz de garantir que o esforço empreendido ao atendimento de um problema até então desconhecido, seja documentado e disponibilizado para que os próximos casos sejam mais facilmente resolvidos.

A10 - Fundamental, porque se um Analista "apanhar" para resolver um caso e este conhecimento gerado for compartilhado com os seus colegas, evitaremos que outros passem pelas mesmas dificuldades.

A6 - Temos total necessidade da Gestão do Conhecimento, porque assim tudo que se cria de solução em um atendimento, servirá como referência para os outros, sem que estes precisem passar pelas mesmas dificuldades. Isto resulta em menor tempo para a solução e por consequência custo para a organização.

Isto tudo se justifica no modelo de cinco fases de Nonaka e Takeuchi (1997), onde a construção de um arquétipo, permite que uma vez o conhecimento tenha provado a sua utilidade, ele se transforma em algo tangível, que no caso destas equipes de suporte pode ser um artigo publicado no OKB, contendo uma instrução de trabalho para solucionar um problema já conhecido.

Na **terceira questão**, solicitou-se que os Analistas informassem quais são os métodos de Gestão do Conhecimento praticados em seu grupo de trabalho. Alguns deles informaram que eles utilizam uma ferramenta conhecida como OKB (Oracle Knowledge Base), que é uma ferramenta *online* que hospeda uma série de artigos técnicos. Estes Analistas também

informaram que eles compartilham um local na Intranet da empresa, onde constam informações importantes sobre alguns procedimentos técnicos e sobre informações de seus clientes.

A1 - Hoje utilizamos o OKB, para acessar os artigos técnicos. Temos também a Intranet com informações sobre clientes especiais.

Outros Analistas, reforçam que o email e o convívio diário com os colegas, são as formas mais utilizadas para compartilhar conhecimento.

A2 - Eu lamento dizer que o conhecimento não recebe a atenção merecida na nossa organização. Hoje compartilhamos conhecimento por email, em reuniões do time e no convívio com os colegas. Mas nenhuma destas tem o alcance necessário e a disponibilidade de acesso recomendada.

A4 - Alguns de nós utilizam muito o email para compartilhar informações técnicas, mas outras pessoas não compartilham. Usamos a reunião semanal para alinhar algumas coisas e temos algumas pessoas no time que são o contato preferencial para alguns assuntos, mas nada muito organizado.

Um Analista reforça que eles gerenciam a sua própria base de conhecimento em seus computadores individuais, o que demonstra haver conteúdo gerado, no entanto os meios praticados nesta empresa para se compartilhar o conhecimento, não atingem à todos da mesma forma, o que causa prejuízos consideráveis.

A12 - Hoje nós temos muitas informações em nossos computadores individuais, usamos também uma compartilhamento de rede onde guardamos informações dos clientes que atendemos e compartilhamos conhecimento também por email.

Na **quarta questão** solicitou-se que os Analistas comentassem sobre a sua experiência com as práticas de Gestão do Conhecimento utilizados atualmente no seu grupo de trabalho. As respostas no geral apontam para a insatisfação com o que tem se praticado na empresa, especialmente com a ferramenta OKB (*Oracle Knowledge Base*), que hospeda os artigos técnicos para consulta dos Analistas.

A2 - A minha experiência não é boa. Temos uma ferramenta chamada Oracle Knowledge para postar artigos. Ela não funciona, porque ninguém se importa em melhorá-la. A busca é péssima, o conteúdo pobre e desatualizado. Utilizamos estes poucos recursos de maneira a sobreviver e nenhum recurso que nos faça crescer.

A1 - O OKB não funciona bem, a sua busca é ruim e o conteúdo não é confiável. O conhecimento está nas pessoas, porque não temos ferramentas eficientes, mas a comunicação entre as pessoas não é boa, especialmente entre os times, o que nos faz perder a capacidade de absorver conhecimentos importantes.

A7 - Não é boa, porque a nossa ferramenta principal para gestão do conhecimento, o OKB, trás muitas informações que não agregam valor, informações duplicadas, assuntos que começam e não terminam e sem atualização dos artigos. Claramente não há gestão, nem se audita o que se publica ali.

Um dos Analistas, que é reconhecidamente uma das referências técnicas da empresa, expõe que esta forma como as equipes de suporte trabalham, prejudica o seu desenvolvimento.

A4 - Não estou satisfeito, porque estou mais provendo do que recebendo conhecimento e isto de certa forma limita o meu desenvolvimento. As ferramentas que temos para gestão do conhecimento estão muito aquém das nossas necessidades.

Outro Analista, comenta sobre as dificuldades de se utilizar o email como ferramenta para se compartilhar o conhecimento.

A12 - Utilizar o email como forma de compartilhar conhecimento é ruim, porque junto com informações importantes recebemos dezenas de outras mensagens e fica complicado organizar isto tudo. O compartilhamento de rede é bom, mas nem todo mundo usa.

Para outros Analistas, o relacionamento com os colegas é o melhor instrumento disponível na empresa, para se compartilhar conhecimento.

A8 - Considero que ao buscar ajuda nos colegas eu tenho sempre apoio, dificilmente não me ajudam, mas se fosse algo centralizado e disponível sempre, facilitaria bastante.

A9 - Boa parte do conhecimento que adquiri foi das pessoas com quem me relaciono ou daquilo que tive curiosidade de aprender. Não encontramos muitas informações disponíveis pela organização. A base de dados e os manuais são insuficientes. Compartilhamos pouco e mal.

As respostas dos Analistas para a terceira e a quarta questão, reforçam a idéia de que não há na empresa, uma metodologia aplicada a Gestão do Conhecimento. Apoiando-se nas três etapas da GC, descritas por Davenport e Prusak (1998), identificamos que não há uma homologação das fontes geradoras de conhecimento, que a codificação do conhecimento não segue um processo definido pela organização e que a transferência dele ocorre pelas mais variadas formas, sendo que uma delas, o OKB, que é uma ferramenta da empresa, é bastante criticada pela sua ineficiência.

Na quinta questão, foi perguntado aos Analistas, sobre quem são os responsáveis por desenvolver a Gestão do Conhecimento nesta organização. Nas suas respostas constam que as principais lideranças deveriam se preocupar mais com este tema, já que se trata de algo fundamental para o desenvolvimento do trabalho das equipes de suporte.

A3 - As principais lideranças deveriam se preocupar com isto. Um Gerente e as pessoas mais experientes do suporte deveriam trabalhar juntas nisto e também criar espaço para que todos pudessem contribuir.

A6 - Quem cria o conhecimento são os Analistas, mas não temos quem lidere ações de Gestão do Conhecimento. Deveríamos ter lideranças envolvidas nisto, gerentes por exemplo.

Alguns Analistas apontam que os Gerentes de Suporte Técnico são os responsáveis por desenvolver as condições para que a Gestão do Conhecimento prospere.

A2 - A gestão de conhecimento deveria ser um pilar global da companhia, mas cada região deveria trabalhar duro para otimizar os seus recursos, o que acontece é que nenhuma das coisas são feitas. Nenhum gerente com quem trabalhei se importa com isto. Os gerentes deveriam liderar iniciativas assim.

A5 - Os Gerentes são os responsáveis por não ter as pessoas fazendo este trabalho, já que os esforços são concentrados em coisas até menos importantes do que o conhecimento. Deveríamos ter um time focado em gerenciar o conhecimento, porque temos muitas pessoas capazes para gerar conteúdo.

A sexta questão, solicitou que os Analistas indicassem quais seriam as suas sugestões para aprimorar a Gestão do Conhecimento no seu grupo de trabalho. Para alguns deles, se faz necessário ter uma liderança organizando o trabalho de uma equipe para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, tornando este tema algo relevante dentro da empresa.

A6 - Primeiro ter a Gestão do Conhecimento como um pilar na nossa estratégia. Não temos problemas em como gerar conhecimento, mas a forma como lidamos com ele é muito frágil e desorganizada. Precisamos ter uma equipe que avalie o conhecimento gerado e valide, divulgando da maneira adequada.

A7 - Um Gerente assumir a responsabilidade, por liderar um grupo de pessoas na criação de uma estrutura capaz de desenvolver a Gestão do Conhecimento na organização. Talvez começando pela nossa região, porque assim fica mais fácil. Reunir pessoas para criar e revisar artigos seria um passo posterior.

Para outros Analistas, o foco tem que ser dado no sentido da centralização do conhecimento em uma única ferramenta, que seja capaz de atender a todas as necessidades das equipes de suporte.

A3 - Precisamos acabar com os mitos criados no suporte. Precisamos centralizar o conhecimento em menos ferramentas, com isto facilitaria o acesso a informações homologadas e não apenas ao que as pessoas do time acham sobre determinado assunto. Imagino que fazer uma campanha para engajar as pessoas seria bom.

A8 - Ter uma única ferramenta que funcione bem, sendo gerenciada por pessoas dedicadas e que permita que o usuário possa avaliar a sua satisfação, assim ficaria mais fácil de separar o que é verdadeiramente útil das coisas inúteis ou com pouco valor.

Estas entrevistas ilustraram a importância da Gestão do Conhecimento para o trabalho dos Analistas de Suporte Técnico e também a precariedade com que este tema tem

sido tratado nesta empresa, já que os Analistas acabam tentando contornar as dificuldades de acesso ao conhecimento, com o emprego de métodos limitados e que hoje dependem muito da iniciativa de alguns Analistas e do relacionamento entre os integrantes das equipes de suporte.

As entrevistas com os Gerentes e com os Analistas demonstraram que ambos os grupos concordam que a Gestão do Conhecimento é de extrema importância para o trabalho realizado pelas equipes de Suporte a TI. Eles também estão alinhados sobre quais as práticas atuais de GC são utilizadas pelas equipes de suporte e concordam que elas são insuficientes para garantir o nível de desenvolvimento técnico necessário para elas, sobretudo pelo fato de ser uma empresa da área de TI, onde há alta complexidade no trabalho realizado e pela grande velocidade com que novas tecnologias são desenvolvidas nesta área.

Os Gerentes admitem que não estão engajados em apoiar as suas equipes de Analistas no desenvolvimento de uma GC capaz de atender as necessidades destes e, por consequência, isto prejudica também o negócio da empresa. Do outro lado, os Analistas buscam no trabalho coletivo o acesso ao conhecimento gerado e presente nos grupos em que atuam, diante da ausência de instrumentos confiáveis na organização.

Os Analistas indicam que no seu entendimento os Gerentes são os responsáveis por garantir que eles tenham os recursos necessários para realizarem o seu trabalho, sendo assim eles deveriam liderar as iniciativas para desenvolver a Gestão do Conhecimento na empresa. Já os Gerentes, embora reconheçam a importância do tema, assumem que não estão envolvidos diretamente nisto e que não possuem planos relacionados a GC, sendo desenvolvidos em suas equipes nos próximos 12 meses.

Analisando o que foi exposto nas entrevistas e utilizando o referencial teórico desta pesquisa, onde Choi e Lee (2003) destacam que a GC é mais eficiente quando há interação entre as pessoas e os sistemas e que a cultura organizacional tem forte influência no estilo de GC adotado, fica evidente que a participação dos Gerentes neste processo é fundamental, já que de um lado eles são os responsáveis por traduzir os anseios dos seus liderados e do outro as diretrizes organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral verificar como os Gestores de Suporte Técnico e suas práticas impactam o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma organização do setor de Tecnologia da Informação. Pode-se considerar que este objetivo foi atingido, dado que a fundamentação teórica em conjunto com a metodologia aplicada nesta pesquisa foram capazes de esclarecer como o trabalho é desenvolvido nesta empresa e quais são as percepções dos Analistas e Gerentes quanto ao tema Gestão do Conhecimento.

Para atingir o objetivo geral, foram definidos quatro objetivos específicos, sendo que o primeiro deles foi identificar e descrever as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas na organização estudada. Para isto, foram utilizadas a Pesquisa Documental, a Observação na modalidade simples e o Grupo Focal. Este conjunto de técnicas de coleta de dados se demonstrou bastante eficaz, já que foram importantes complementos entre si. Com o uso destas técnicas e análise dos achados em campo foi possível identificar que a assimetria no comportamento dos Analistas com relação a Gestão do Conhecimento, decorre da ingerência praticada sobre este tema e da ausência de um padrão comportamental definido pela empresa, que pudesse orientar as ações dos Analistas.

O segundo objetivo específico buscou identificar a percepção dos Gestores de Suporte Técnico sobre a importância da Gestão do Conhecimento para os seus grupos de Analistas. Para atingí-lo, foi utilizada a técnica da entrevista em profundidade, seguindo um roteiro semiestruturado. O resultado das entrevistas demonstrou que os Gerentes reconhecem a GC como algo importante para a organização e para os seus grupos de Analistas. Eles demonstraram estarem cientes dos métodos de GC utilizados pelos Analistas e avaliaram que a experiência no geral não é boa, porque não exploram o potencial dos recursos disponíveis na empresa.

O terceiro objetivo específico foi identificar a percepção dos Analistas sobre as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas por seu grupo de trabalho. Para atingí-lo, também foi utilizada a técnica da entrevista em profundidade, seguindo um roteiro semiestruturado. A análise do conteúdo das entrevistas revelou que os analistas reconhecem a importância da GC para a organização e para as suas atividades profissionais, além disto relatam a precariedade dos métodos por eles utilizados e demonstram insatisfação pela forma

como este tema é tratado pela empresa, responsabilizando em parte os Gerentes pela falta de estrutura e ações de melhoria relacionados a GC.

O quarto objetivo específico buscou identificar as estratégias dos Gestores de Suporte Técnico para a Gestão do Conhecimento em suas equipes. Para atingí-lo, foi utilizada a técnica da entrevista em profundidade, seguindo um roteiro semiestruturado. O resultado das entrevistas demonstrou que embora os Gerentes reconheçam a importância da GC para a empresa e para os seus Analistas, eles não estão envolvidos atualmente em ações sobre este tema, assim como não possuem nenhum projeto futuro a respeito disto.

O método aplicado a esta pesquisa, descreveu os impactos das estratégias adotadas pelos Gestores de Suporte Técnico de uma empresa de TI no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas suas equipes. Observou-se que o pouco envolvimento dos Gestores, contribui para a baixa eficiência das práticas de GC adotadas pelos Analistas.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir como fonte teórica para estudos futuros sobre a Gestão do Conhecimento nas organizações, especialmente nas empresas de Suporte Técnico por telefone e Tecnologia da Informação. Para a empresa objeto desta análise, espera-se que esta pesquisa contribua para a reavaliação dos processos voltados a Gestão do Conhecimento, assim como o alinhamento das estratégias gerenciais, frente as equipes de suporte técnico. Para estudos futuros, sugere-se abordar o uso da inteligência artificial, como instrumento potencializador da Gestão do Conhecimento em empresas de Tecnologia da Informação.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2000.

AL-HAWARI, M. **The importance of the four knowledge management styles to industry**: Using the HSD post hoc test. *Journal of Knowledge Management Practice*, vol. 8, nº, 3, September, 2007. << <http://www.tlainc.com/artic1141.htm>>> Acesso em 07/01/2018.

ALLEE, V. **The Knowledge evolution**: expanding organizational intelligence. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997.

ALMEIDA, Mário. de S.; FREITAS, Cláudia. R.; SOUZA, Irineu M. **Gestão do Conhecimento para tomada de Decisão**. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A. 2011.

ANGELONI, M. T. **Gestão do Conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas privadas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

AL-AMMARY, J. The Strategic Alignment between Knowledge Management and Information Systems Strategy: The Impact of Contextual and Cultural Factors. **Journal of Information & Knowledge Management**. Bahrain, v.13, n.1, 12 Mar. 2014. <<http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S0219649214500063>>. Acesso em 07/01/2018.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BOSCOLO, Victor G. **Sistema de Gerenciamento de Help-Desk**. 2009. 34 f. Dissertação (Engenharia da Computação) – Departamento de Eletrônica e Computação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de, SOUZA, Leonardo Pellegrino de. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. **Perspect. Cienc. Inf., Belo Horizonte**, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.

CATUNDA, Rosângela; NETO, Edgard P. de C. **Times de Trabalho Autodirigido**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

CAVALCANTE, Jaqueline. Análise das práticas de Gestão do Conhecimento em uma empresa de serviços de assessoria e educação profissional. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Paraíba, v.12, n.2, 2011.

<<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/950/637>>. Acesso em 07/01/2018.

CHOI, B; LEE, H. **An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance**. Information & Management. Graduate School of Management, Korea Advanced Institute of Science and Technology: Seoul, South Korea, 2003.

CHOO, C. W. **The management of learning: organizations as knowledge-creating enterprises**. In: The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press, cap. 4, 2006.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. **O Capital Humano: O que é e porque as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel S.A. 2001.

DRUCKER, P. F. **Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World**, 1959.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

EBOLI, Marisa. et al. **Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

ENGERS, M. E. **Paradigmas e Metodologias de Pesquisa em Educação: Notas para Reflexão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento: Estratégias competitivas para a criação da mobilização do conhecimento na empresa. Descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.11-33.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. Especial, p.183-196, 2001.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2007.
- FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. 2ª ed., São Paulo: Futura, 2000.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.
- HARRINGTON, H. **Aperfeiçoando processos empresarias**. São Paulo: Makron, 1993.
- HISLOP, D. **Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda**. Employee Relations, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2008.

LYNN, Bernadette E. Intellectual Capital: Unearthing hidden value by managing intellectual assets. **Ivey Business Journal**, Toronto, v. 64, n. 3, p. 1-5, 2000.

MADRUGA, R. **Gestão Moderna de Call Center & Telemarketing.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAGALHÃES, Ivan L.; PINHEIRO, Walfrido B. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática: Uma abordagem com base na ITIL.** 1ª ed. São Paulo: Novatec, 2007.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa: Valorização das Pessoas Como Ativos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MELENDEZ, Rubem. **Service desk corporativo: solução com base na ITIL V3.** 1ª ed. São Paulo: Novatec, 2011.

MERTINS, K.; HEISIG, P.; VORBECK, J. **Knowledge management: concepts and best practices – 2ª ed.,** Berlin: Springer-Verlag, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MORGAN, D. **Focus group as qualitative research.** Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications, 1997.

MOURA, Arthur Alves de; CAMPANHOLO, Tarcisio. Tecnologia da informação aliada a gestão do conhecimento na melhoria da estratégia e desempenho organizacional. **Revista Católica, ensino pesquisa, extensão.** Uberlândia, v. 3, n. 5, p. 1-15, jan/jul 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OGC. **ITIL v3 Service Operation.** Vol.4. Inglaterra: TSO 2007.

PILLANIA, R. K. Demystifying knowledge management. **Business Strategy Series**, v. 10, n. 2, p. 97-100, 2009.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital Humano: sua importância na gestão estratégica do conhecimento.** 1ª ed. 5ª reimpressão, Curitiba: Juruá, 2011.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

PURCIDONIO, P.; OLIVEIRA, L.; HATAKEYAMA, K. & SCANDELARI, L. **A gestão eficaz do conhecimento através da integração entre o sistema ERP e CRM:** um estudo de caso em uma indústria do setor metalúrgico. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, XXVI, 2006, Fortaleza Anais... Fortaleza: ABEPRO, 2006, p. 1-9.

QUEL; L. F. **Gestão de conhecimentos:** os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

QUICK, Thomas. **Como Desenvolver equipes bem sucedidas.** Rio de Janeiro. Editora Campus, 1995.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência:** olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de estágio e pesquisa em Administração.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSSETI, A.; MORALES, A. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências:** uma base para a governança corporativa. Porto Alegre: AGE, 2010.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS Jr., P. A. **Gestão do conhecimento:** uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico.** 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHULTZ, T. W. **O Capital Humano:** investimento em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual:** A nova vantagem competitiva das empresas. 10ª ed. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações:** gerando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H. NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEISS, R. S. **Learning from stranger**: the art and method of qualitative interview studies. New York: The Free Press, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO B - ROTEIRO GRUPO FOCAL

ROTEIRO GRUPO FOCAL	
Mediador: Vinicius Barbosa	Número de Participantes: 8
Objetivos: Identificar a percepção dos Analistas sobre as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas por seu grupo de trabalho.	
1) Questão de abertura: Como vocês administram o seu próprio conhecimento, necessário para a realização do seu trabalho nesta organização? Citem exemplos.	
2) Questão introdutória: O que vocês entendem por Gestão do Conhecimento em uma organização?	
3) Questão chave: Qual a experiência de vocês com as práticas de Gestão do Conhecimentos utilizadas nesta organização?	
4) Questão de fechamento: Quais seriam as suas sugestões para aprimorar a Gestão do Conhecimento nesta organização?	

ANEXO C – ROTEIRO ENTREVISTA GERENTE

ROTEIRO ENTREVISTA GERENTE
Tipo de Entrevista: Em profundidade com roteiro semiestruturado
Objetivos: Identificar a percepção dos Gerentes sobre a importância da GC para os seus Analistas, assim como as sua estratégia para desenvolvê-lo em sua equipe.
1) Na sua opinião, qual o papel da Gestão do Conhecimento para as organizações? Dê exemplos.
2) Qual o papel da Gestão do Conhecimento para a sua equipe?
3) Conte-me quais são os métodos de Gestão do Conhecimento praticados em sua equipe? Exemplifique.
4) Qual a sua avaliação sobre a eficácia dos métodos de Gestão do Conhecimento utilizados atualmente na sua equipe? Comente.
5) Qual o seu envolvimento em ações relacionadas a Gestão do Conhecimento em sua equipe? Cite exemplos.
6) Quais são as estratégias relacionadas à Gestão do Conhecimento a serem desenvolvidas na sua equipe nos próximos 12 meses? Cite exemplos.

ANEXO D – ROTEIRO ENTREVISTA ANALISTAS

ROTEIRO ENTREVISTA ANALISTA
Tipo de Entrevista: Em profundidade com roteiro semiestruturado
Objetivos: Identificar a percepção dos Analistas sobre as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas por seu grupo de trabalho.
1) O que você entende por Gestão do Conhecimento em uma organização?
2) Na sua opinião, qual o papel da Gestão do Conhecimento para a realização do seu trabalho? Cite exemplos.
3) Conte-me quais são os métodos de Gestão do Conhecimento praticados em seu grupo de trabalho? Exemplifique.
4) Relate sua experiência com as práticas de Gestão do Conhecimento utilizados atualmente no seu grupo de trabalho? Exemplifique.
5) Na sua opinião, quem são os responsáveis por desenvolver a Gestão do Conhecimento na sua organização? Por que? Comente.
6) Quais seriam as suas sugestões para aprimorar a Gestão do Conhecimento no seu grupo de trabalho?

