

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Centro de Educação e Ciências Humanas – CECH
Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade - PGCTS

**Gestão do Conhecimento: uma proposta de modelo para Associações
Empresariais**

Marcela Antochio

São Carlos/SP

2014

MARCELA ANTOCHIO

**Gestão do Conhecimento: uma proposta de modelo para Associações
Empresariais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade, do Centro de Educação e Ciências Humanas, da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Área de Concentração: Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Linha de Pesquisa: Gestão Tecnológica e Sociedade Sustentável.

Orientador (a): Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann.

São Carlos/SP

2014

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

A634gc

Antochio, Marcela.

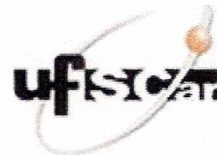
Gestão do conhecimento : uma proposta de modelo para associações empresariais / Marcela Antochio. -- São Carlos : UFSCar, 2014.

82 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2014.

1. Desenvolvimento social - ciência, tecnologia e sociedade. 2. Gestão do conhecimento. 3. Modelo SECI. 4. Associações empresariais. I. Título.

CDD: 303.483 (20ª)



**BANCA EXAMINADORA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE
MARCELA ANTOCHIO**

Profa. Dra. Wanda Ap. Machado Huffmann
Orientadora e Presidente
UFSCar

Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini
Membro externo
EESC/USP

Profa. Dra. Luzia Sigoli Fernandes Costa
Membro interno
PPGCTS/UFSCar

Submetida a defesa pública em sessão realizada em: 25/02/2014.
Homologada na 72ª reunião ordinária da CPG do PPGCTS, realizada em

10/03/2014.

Profa. Dra. Maria Cristina Piumbato Innocentini Hayashi
Coordenadora do PPGCTS

Fomento:

defesa de nº 101

Dedico este trabalho a meus amados pais Renato e Suely, e a meu grande amor Miguel, por permanecerem ao meu lado em todos os momentos desta realização oferecendo-me apoio, carinho e paciência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por colocar em meu caminho o sonho da Universidade, das oportunidades e aprendizagens encontradas nela. E agradeço ainda mais por torná-lo realidade em minha vida.

À Universidade Federal de São Carlos meus agradecimentos por fornecer o espaço e permitir as trocas de conhecimentos que me tornaram a pessoa melhor que sou hoje.

Agradeço ao Departamento de Ciência da Informação e ao Curso de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade por mostrar meu caminho, minha vida profissional.

A meus professores, meu singelo obrigado. Com certeza não teria adquirido os conhecimentos que possuo sem o auxílio e dedicação de vocês.

Agradeço em especial minha orientadora professora Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann pela paciência, apoio e ensinamentos que tornaram possível a realização deste trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que estiveram presentes neste momento tão importante da minha vida. Aos meus amigos e amigas, a minha família e principalmente a Miguel Eduardo Carlos, o meu muito obrigado a todos.

Busque seu sonho com liberdade. Busque seu sonho independentemente de quanto tempo seja necessário para colocar uma ideia no mercado. Busque seu sonho usando canais informais. Busque seu sonho mesmo que fracasse. (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 158).

RESUMO

Em um ambiente onde a vantagem competitiva e tomada de decisões adequadas são imprescindíveis para o sucesso empresarial, a utilização de mecanismos que facilitem o armazenamento e recuperação de fontes informacionais e a Gestão do Conhecimento organizacional podem se tornar um aliado na “corrida” pelo mercado. Neste cenário encontram-se também as Micro e Pequenas empresas (MPEs), competindo diretamente com empresas de Médio a Grande Porte, nacionais e internacionais. Como MPEs podem atingir níveis de excelência e qualidade em seus produtos e serviços quando deparadas a um cenário macroeconômico tão diverso? A presente pesquisa, utilizando como base o estado-da-arte em Gestão do Conhecimento, pretende estruturar um modelo de Gestão do Conhecimento que proporcione a geração e troca de conhecimentos externos capazes de auxiliar no mecanismo de tomada de decisões. Para tal foi realizada uma pesquisa exploratória, com levantamento em fontes de informação secundárias e primárias. O modelo aqui proposto pretende demonstrar os processos de geração do conhecimento, como filtrar, divulgar, armazenar e recuperar tais conhecimentos, tendo como base as características e necessidades relacionadas às Associações Empresariais e as empresas que a integram, e propor mecanismos de análise da utilização afim de proporcionar ferramentas para classificar os níveis de melhoria na aprendizagem organizacional e conjuntamente no desempenho da organização, também é definido o papel dos membros participantes da Associação para cada etapa, demonstrando a importância do fator humano para uma efetiva Gestão do Conhecimento. Como resultado final foi obtido um modelo de Gestão do conhecimento composto por 8 etapas: Geração do Conhecimento; Filtragem; DSI para empresas; Armazenagem; Utilização; Tomada de Decisões; Desempenho Organizacional e Profissionais do Conhecimento.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento; Modelo SECI; Associações Empresariais.

ABSTRACT

In an environment where competitive advantage and taking appropriate decisions are essential to business success, the use of mechanisms that facilitate the storage and retrieval of informational sources and knowledge management can become an ally in the "race" by the market. In this scenario also, are micro and small enterprises, competing directly with companies of medium to large, national and international. How micro and small enterprises can reach levels of excellence and quality in their products and services when encountered a macroeconomic scenario so diverse? This research, using as a basis the state of the art in Knowledge Management, intends to structure a model of knowledge management that provides the generation and exchange of knowledge capable of external aid in the decision-making mechanism. For this exploratory research, a survey of secondary sources and primary data was performed. The proposed model aims to demonstrate the processes of knowledge generation, filtering, disclose, store and retrieve such knowledge, based on the characteristics and needs related to business associations and companies that integrate and propose mechanisms for analysis of the use in order to provide tools to classify the levels of improvement in organizational learning and performance together in the organization, is also defined the role of the participating members of the Association for each step, demonstrating the importance of the human factor for an effective Knowledge Management. , Filtering, DSI for businesses; Storage; Use, Decision Making, Organizational Performance and Professional Knowledge Generation of Knowledge: As a final result a model of knowledge management consists of 8 steps was obtained.

Key words: Knowledge Management; Model SECI; Business associations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Processo de geração do conhecimento tácito.....	20
FIGURA 2: Modelo de Gestão do Conhecimento de King (2008).....	26
FIGURA 3: Modelo SECI.....	29
FIGURA 4: Modelo de cinco fases para criação do conhecimento organizacional...30	
FIGURA 5: Modelo aprimorado para criação do conhecimento.....	31
FIGURA 6: Modelo de Gestão do Conhecimento com foco no Desempenho Organizacional.....	32
FIGURA 7: Estilos de Gestão do Conhecimento.....	36
FIGURA 8: Pirâmide de mudança cultural.....	46
FIGURA 9: Categorias de redes.....	50
FIGURA 10: Processos da metodologia.....	54
FIGURA 11: Proposição de modelo de Gestão do Conhecimento para Associações empresariais.....	60
FIGURA 12: Etapa de geração do conhecimento.....	62
FIGURA 13: Etapa de filtragem.....	64
FIGURA 14: Etapa de disseminação seletiva de informação.....	65
FIGURA 15: Etapa de armazenamento.....	66
FIGURA 16: Etapa de utilização.....	67
FIGURA 17: Etapa de tomada de decisão.....	68
FIGURA 18: Etapa de desempenho organizacional.....	69
FIGURA 19: Modelo de avaliação do PNQ.....	71
FIGURA 20: Modelo do BSC.....	72

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Conceitos para a Gestão do Conhecimento.....	22
QUADRO 2: Modelo geral de maturidade da Gestão do Conhecimento.....	34
QUADRO 3: Evolução do Profissional do Conhecimento.....	40
QUADRO 4: Competências necessárias ao profissional da informação.....	41
QUADRO 5: Tipos de redes de cooperação.....	52
QUADRO 6: Principais medidas de desempenho do BSC.....	73
QUADRO 7: Aspectos trabalhados pelos modelos e comparação entre eles.....	74

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

BSC: Balanced Scorecard.

CBO: Classificação Brasileira de Ocupações.

CE: Conhecimento Explícito.

CT: Conhecimento Tácito.

CTS: Ciência, Tecnologia e Sociedade.

DSI: Disseminação Seletiva da Informação.

KM: Knowledge Management.

MPEs: Micro e Pequenas Empresas.

PNQ: Prêmio Nacional de Qualidade.

SECI: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

TIC: Tecnologia da Informação e Comunicação

VE: Modelo Value Explorer.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 PERSPECTIVAS DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE.....	16
2.1.1 OS PARADIGMAS ENRAIZADOS NA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE.....	17
2.2 CONHECIMENTO: CRIAÇÃO, CONVERSÃO E O MODELO DE GESTÃO.....	18
2.2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	21
2.3 CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DO CONHECIMENTO.....	37
2.4 CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	43
2.5 ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS.....	46
2.5.1 REDES DE COOPERAÇÕES EMPRESARIAIS.....	47
2.5.2 CLASSIFICAÇÃO DE REDES POR NÍVEL DE GESTÃO.....	51
3 METODOLOGIA.....	54
3.1 PLANEJAMENTO PARA APLICAÇÃO DOS MÉTODOS.....	56
4 RESULTADOS.....	58
4.1 A VISÃO CTS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ASSOCIAÇÕES.....	58
4.2 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	58
4.2.1 ETAPA DE GERAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	61
4.2.2 ETAPA DE FILTRAGEM.....	63
4.2.3 ETAPA DE DISSEMINAÇÃO SELETIVA DE INFORMAÇÃO.....	64
4.2.4 ETAPA DE ARMAZENAMENTO.....	66
4.2.5 ETAPA DE UTILIZAÇÃO.....	67
4.2.6 ETAPA DE TOMADA DE DECISÃO.....	68
4.2.7 ETAPA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	69
4.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO.....	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS.....	77

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento dos meios de comunicação e a globalização da informação torna-se cada vez mais complexa a recuperação de informações com valores agregados de forma rápida e eficiente no universo das organizações.

Em um meio onde a vantagem competitiva e tomada de decisões realizadas a tempo das mudanças e a frente da concorrência são imprescindíveis para o sucesso empresarial, a utilização de mecanismos que facilitem o armazenamento e recuperação de fontes informacionais pode se tornar um grande aliado na “corrida” pelo mercado.

Frente a um universo mercadológico tão competitivo encontram-se as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) tendo como concorrentes diretos empresas de Médio ou Grande porte, nacionais e até mesmo internacionais.

Como MPEs podem atingir níveis de excelência e qualidade em seus produtos e serviços quando deparadas a um cenário macroeconômico tão diverso? Utilizando como base o estado da arte em Gestão do Conhecimento, a presente pesquisa pretende estruturar um modelo de Gestão do Conhecimento focado em grupos empresariais, no caso, associações para auxiliar as empresas participantes no que diz respeito à geração e uso do conhecimento.

Tendo em vista a complexidade de armazenamento e recuperação de fontes de informação, no caso, principalmente as fontes informais (comunicação informal, conhecimentos individuais trocados em reuniões da associação, palestras, workshops, entre outros) a presente pesquisa pretende servir de auxílio, no que diz respeito a sanar as necessidades de recuperação de informações e de conhecimento em determinada área, e proporcionar a tais empresas uma ferramenta de análise com relação às inovações de mercado, através de feedbacks dos mesmos. Para tanto, será utilizada como base teórica a área de Gestão do Conhecimento, possuindo foco nas abordagens do Modelo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI) para detalhamento dos meios de criação e Gestão do Conhecimento.

A criação de modelos capazes de integrar espaços para a troca de informações e conhecimentos e que forneçam subsídios à sobrevivência, competitividade e inovação das Micro e Pequenas Empresas participantes de Associações empresariais se constitui numa abordagem fortalecedora do processo

de tomada de decisão. Ao gerenciar o conhecimento e as informações que permeiam o cenário da associação e de suas empresas altera-se o pensar estratégico das mesmas ocasionando mudanças nos procedimentos e métodos de trabalho, produção, pesquisa e utilização das informações e criação de novos conhecimentos. Assim, o foco voltado ao papel da Gestão do Conhecimento que atua como instrumento propiciador de mudanças na economia, na política, nos processos produtivos, nas relações de trabalho, impõe investimentos em criar e refletir sobre modelos de Gestão do Conhecimento que agreguem mais competências humanas e com isso agilidade nas decisões.

1.1 OBJETIVOS

A pesquisa tem por objetivo estruturar um modelo de Gestão do Conhecimento focado nas necessidades de Associações empresarias. Proporcionando instrumentos para aperfeiçoamento e medição de desempenho organizacional, estabelecendo conjuntamente, a relação entre criação e utilização do conhecimento com o comportamento e responsabilidades dos indivíduos envolvidos e também com o ambiente proporcionado pela cultura organizacional de cada empresa participante de associações.

Mais especificamente, é possível segmentar o objetivo geral para melhor compreensão dos passos necessários para alcançá-lo:

- Abordar conceitos relacionados às Associações Empresariais, Ciência, Tecnologia e Gestão do Conhecimento, para as organizações e a Sociedade;
- Definir o problema: Oportunidades *versus* Necessidades, tanto com relação a questões individuais das empresas como o coletivo;
- Levantar o estado da arte referente à Gestão do Conhecimento e áreas correlatas relevantes para a pesquisa, tais como aprendizagem organizacional, perfil do profissional atuante em Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional;
- Buscar modelos genéricos de Gestão do Conhecimento, a fim de analisá-los para auxiliar na construção do modelo específico para Associações Empresariais;
- Elaborar um modelo de Gestão do Conhecimento focado em Associações Empresariais a partir das informações primárias coletadas, possibilitando às empresas participantes um planejamento estratégico da circulação do conhecimento em meios virtuais e presenciais.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa acadêmica de tal projeto encontra-se na versatilidade e abrangência do conhecimento. Tal versatilidade para atender as demandas da sociedade possibilita infinitos caminhos para a resolução de problemas sociais, inclusive organizacionais. Dentro de tantas possibilidades o intuito desta pesquisa é focar o uso da Gestão do Conhecimento em uma Associação de Micro e Pequenas Empresas para compreender seus comportamentos em relação à Gestão do Conhecimento.

Outro ponto que fortalece a iniciativa na área é a crescente utilização da Gestão do Conhecimento nas organizações, segundo Saldanha (2004) 49% das empresas nacionais já fazem uso de KM (Knowledge Management) em suas estratégias competitivas.

A Gestão do Conhecimento vem expandindo também academicamente, no entanto ainda são poucos os trabalhos passíveis de operacionalização. Segundo Lynn e Akgun (2000), esta lacuna na literatura se deve a dificuldade de operacionalizar a Gestão do Conhecimento, devido a sua complexidade de extrair conhecimento da mente dos indivíduos e disseminar este conhecimento pela organização.

Considerando tais perspectivas da área, pode-se estruturar a problemática da pesquisa em: como recuperar informações e conhecimentos disseminados pelas empresas integrantes de uma associação? Como converter tais conhecimentos em instrumentos decisivos para tomadas de decisões entre os associados?

Para alcançar respostas aos problemas ou questões levantadas, buscou-se a literatura na área, na qual Leite e Costa (2007) relatam que a Gestão do Conhecimento refere-se ao planejamento e controle de ações (políticas, mecanismos, ferramentas, estratégias e outros) que governam o fluxo do conhecimento em sua vertente explícita e para isso englobam práticas da Gestão da Informação e sua vertente tácita.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PERSPECTIVAS DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE

A Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS) podem ser vistas como etapas de um ciclo, no qual cada uma dessas etapas é capaz de influenciar na outra de forma positiva, garantindo benefícios para todas as etapas do ciclo. Esta visão cíclica e de contribuição entre CTS está ganhando espaço para discussões e aperfeiçoamento no país, através de cursos universitários e as questões de ciência e inovações tecnológicas e suas relações com a sociedade. De acordo com Miotello (2011, p. 7) estas questões estão vindo a tona, pois:

Já é bastante consensual nos tempos contemporâneos e na maior parte dos agrupamentos humanos que apenas ampliar e dominar técnicas é muito pouco, pois o que importa é definir conjuntamente o que queremos, em vista de que sociedade queremos instaurar, também é praticamente consenso que a elevada produção de bens de consumo, atendendo necessidades criadas, deve se dar em inter-relação sustentável com o ambiente, também já é bastante consensual, além de ser a construção da igualdade um dos pilares do mundo contemporâneo, que não é mais possível dominar tanto o mundo e produzir tamanho desenvolvimento tecnológico, e no entanto produzir cada vez mais desigualdades sociais, ampliando-as mais e mais, e gerando acesso restrito as benesses produzidas em nome do progresso humano, e de todos.

Contudo, existem barreiras inseridas no âmago cultural de cada etapa (CTS), questões que envolvem, por exemplo, o posicionamento hierárquico, a competitividade, o acúmulo de capitais; tais barreiras ofuscam o pensamento cooperativo, dificultando a visão do todo.

Encarar as concepções epistemológicas sobre as formas que vemos CTS é um caminho longo e exigem ainda mais esforços para disseminar as mudanças culturais, as novas visões de se fazer Ciência e Tecnologia para a Sociedade.

Seguindo esta linha de pensamento as próximas seções abordarão os paradigmas inseridos nos campos da CTS e os caminhos propostos pela presente pesquisa para amenizar, de certa forma, tais dificuldades e trazer a tona os benefícios que a compreensão e inter-relação entre Ciência, Tecnologia e Sociedade podem possuir.

2.1.1 OS PARADIGMAS ENRAIZADOS NA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE

O surgimento e evolução de costumes na humanidade criam certos padrões e características culturais que podem se alterar ao passar dos anos, trazem novas visões, novos conceitos, novas percepções para a comunidade humana.

O mesmo ocorreu com o surgimento da Ciência e Tecnologia. Em seus primórdios a Ciência era uma atividade realizada individualmente, isoladamente, abordava temas diversos, a fim de sanar curiosidades ou temas mais complexos. Ao passar dos anos a Ciência ganhou mais espaço e sentiu a necessidade de mudar alguns costumes, tornando-se acumuladora de conhecimentos, criando grupos científicos para divulgar e fortalecer sua estrutura, tornando-se praticamente uma religião.

Fortalecer a estrutura da Ciência acarretou em inúmeros avanços da mesma e para a humanidade, como a evolução da medicina, agricultura, vida urbana, etc. Porém também acarretou em costumes difíceis de arrancar dessa estrutura, como a separação das disciplinas proporcionando um certo preconceito entre as áreas; a competitividade, a qual tornou a qualidade da pesquisa inferior frente a quantidade do que se é produzido; as questões de hierarquia, na qual as disciplinas no poder privilegiam suas áreas, sem preocupação com as demais; e a própria visão da Ciência como religião, como algo superior, inalcançável para muitos, que distanciou a Ciência da Sociedade.

As questões de hierarquia e poder são características marcantes da Ciência moderna, como dito por Bourdieu em seu livro *Homo academicus* (1984, p.111):

[...] o poder ou autoridade científica manifestado pela direção de uma equipe de pesquisa, pelo prestígio científico medido pelo reconhecimento concedido pelo campo científico, principalmente no estrangeiro – por meio das citações e das traduções -, a notoriedade intelectual, mais ou menos institucionalizada, com o pertencimento à Academia francesa e a menção no *Larousse*, a publicação em coleções que conferem uma espécie de estatuto de clássico (“*Idées*”, “*Points*”, etc.), o pertencimento ao comitê de redação de revistas intelectuais, e enfim a ligação com instrumentos de grande divulgação, televisão e semanários com grande tiragem (*Le Nouvel Observateur*), que é o indício ao mesmo tempo de um poder de consagração e de crítica e de um capital simbólico de notoriedade.

Já o embasamento tecnológico que proporcionou e proporciona ferramentas facilitadoras, capazes de aumentar a eficiência das atividades humanas e até

transformar o mundo onde vivemos em um espaço não tão grande, possibilitando a sociedade se comunicar e conhecer outras pessoas e localidades sem se quer sair de suas casas; alavancou as práticas na área de saúde e tantas outras, tornando o viver humano mais confortável. Por trás de tantas qualidades a tecnologia nos trouxe conjuntamente o crescimento de mercado; a competitividade; o consumo desenfreado, sem a preocupação com o ambiente onde vivemos; a criação de produtos e a criação da necessidade de consumi-los; trouxe também uma perda da identidade cultural do país.

A discussão sobre Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS) trás a tona tais questões do comportamento humano frente ao fazer Ciência e Tecnologia, expondo as características dessas etapas e confrontando com novos ideais, novas formas de interação entre as mesmas.

2.2 CONHECIMENTO: CRIAÇÃO, CONVERSÃO E O MODELO DE GESTÃO

O conhecimento está enraizado em diversas etapas do cotidiano, mesmo que não percebido seu trabalho ou sua utilização, ele está presente na sociedade e também no universo empresarial. Segundo Silva (2007) vem sendo abordado, mesmo que indiretamente, nas linhas de pesquisa da administração. Mesmo antes da revolução Industrial e do advento dos estudos da administração, a forma de produção artesanal nas oficinas que produziam sob encomenda já fazia intenso uso da aprendizagem pela prática, da transferência de conhecimento entre mestres e aprendizes.

Hoffmann (2009) descreve o conhecimento como a transformação de uma nova informação somada a experiências anteriores, vivenciadas pelo indivíduo.

Em todas as definições de conhecimento e que muitas não são consensuais, é o fato de que todo conhecimento, seja ele tangível ou intangível, tem origem no ser humano. O constante crescimento do conhecimento está associado à sua capacidade de responder às necessidades sociais. Na sociedade contemporânea, globalizada e competitiva, o conhecimento se apresenta como a grande força motriz para o desenvolvimento.

Para Davenport e Prusack (1998) o conhecimento, pode ser como a junção de informações adquiridas e insights experimentados, o qual estimula a incorporação de novas experiências e informações. Por tanto, o conhecimento, “tem

origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”. (DAVENPORT; PRUSACK, 1998, p. 6).

De acordo com Davenport e Prusak (1998) é possível categorizar a Gestão do Conhecimento em três níveis distintos: os dados, a informação e o conhecimento.

Os dados podem ser descritos como fatos, ações presentes em um determinado evento. Eles não descrevem os eventos em si, nem auxiliam em processos decisórios. Contudo, demonstram de forma objetiva os fatos ocorridos em um evento.

Diferentemente dos dados, a informação tem por finalidade demonstrar ou exercer algum impacto com relação ao conhecimento de seu destinatário sobre o evento em questão.

Ela deve informar, são os dados que fazem a diferença. O significado original da palavra 'informar' é 'dar forma a', sendo que a informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight. (DAVENPORT; PRUSACK, 1998, p. 4).

O conhecimento surge em todos os meios da sociedade, inclusive organizações de fins lucrativos. E todas as organizações, segundo BARRETO (1991) estão extremamente ligadas a executar as funções no tempo atual, no presente das organizações, não sendo possível a contemplação de novas ideias, novos mercados ou até mesmo antigos conceitos e filosofias da própria empresa que poderiam ser adaptados e ganharem novo uso no presente destas organizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) para que a organização seja capaz de gerar e administrar seu conhecimento ela necessita captar dados existentes no ambiente externo e transformar tais dados em vantagem competitiva, ou mesmo adaptações de suas estratégias frente ao cenário mercadológico. Contudo só a captação dos dados não torna a organização um núcleo de aprendizagem, mas sim uma armazenadora. Para se tornar uma organização que aprende é necessário transformar os dados obtidos em conhecimento explícito.

A conversão do conhecimento, ou seja, sua transformação de um estado para outro, tendo como base suas formas: conhecimento tácito (intangível) e

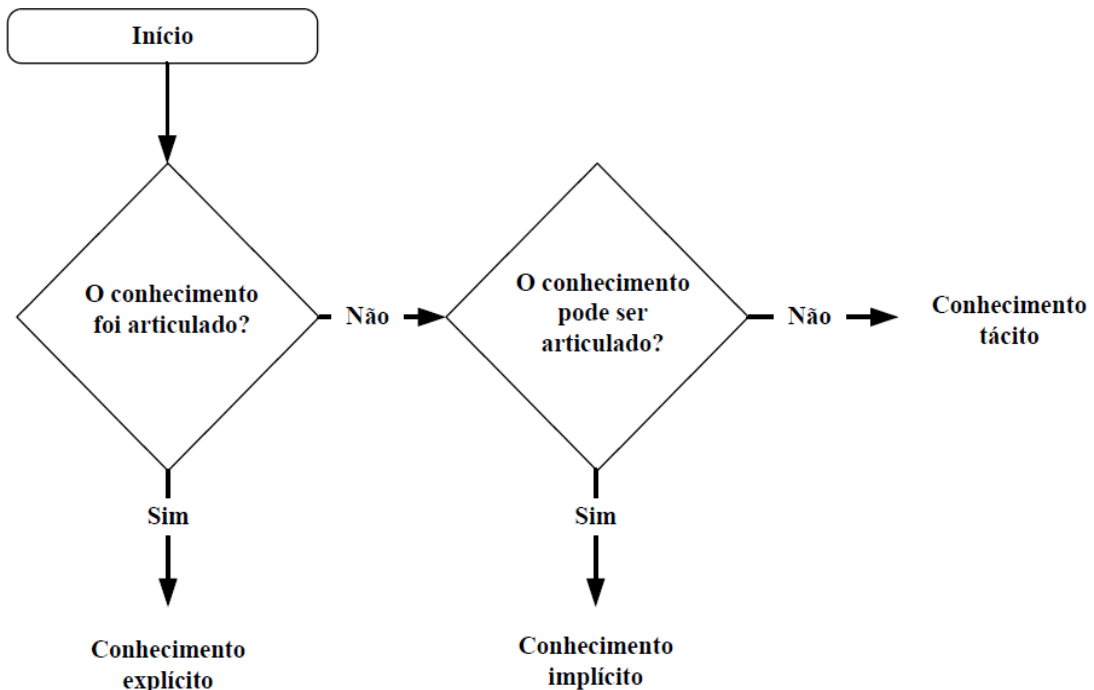
conhecimento explícito (tangível) se torna imprescindível para melhor utilização e absorção dos conhecimentos adquiridos.

A classificação do conhecimento em tácito e explícito é escolhida por Nonaka e Takeuchi, o termo tácito define a classe do conhecimento interiorizada no indivíduo, conseqüentemente complexo e difícil de ser explicitado em formas de comunicação. Para CASTILLO (2011, p. 30), a compreensão e caracterização do conhecimento tácito ainda é um desafio na comunidade científica, motivando vários estudos que objetivam sua delimitação e aprofundamento.

Com relação ao conhecimento explícito HOFFMANN (2009, p. 66) o define como: conhecimento codificado que pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos, sistematizado e comunicado em linguagem formal.

Nickols (2000) expõe outra visão do conceito de conhecimento, o conhecimento implícito, que pode ser articulado, mas que ainda não foi; e aquele conhecimento que não pode ser articulado em um determinado momento é considerado conhecimento tácito. Este conceito de conhecimento pode ser observado na Figura 1.

FIGURA 1: Processo de geração do conhecimento tácito.



FONTE: Adaptado de NICKOLS, 2000.

De acordo com a visão racionalista, a cognição humana é um processo dedutivo dos indivíduos, porém o indivíduo nunca está isolado da interação social quando percebe as coisas. Assim, através do processo de 'conversão social', o conhecimento tácito e o explícito expandem-se em termos de qualidade e quantidade. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Considerando um cenário competitivo e em constante mudança a criação e Gestão do Conhecimento organizacional tornam-se necessários para apoiar estratégias competitivas e também na manutenção do processo de aprendizagem organizacional, facilitando a absorção e disseminação de informações no ambiente interno da organização.

Vários pesquisadores proporcionaram visões e definições de estratégia e modelos para auxiliar na condução da gestão do conhecimento em ambientes como os das organizações, nos quais a presença de conhecimento tácito e explícito se chocam com individualismo, competitividade interna e mesmo questões na cultura organizacional, condições que dificultam o processo de conversão do conhecimento.

2.2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ao passar dos anos, foram muitos os autores que contribuíram para a estruturação de um conceito sobre o que poderia ser considerado Gestão do Conhecimento. Leite (2004), em sua dissertação, auxiliou na análise de diferentes perspectivas de se conceituar a Gestão do Conhecimento, como mostra o Quadro 1.

QUADRO 1: Conceitos para a Gestão do Conhecimento.

	AUTOR	DATA	CONCEITO
GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROCESSO	SPEK; SPIJKERVET	1995	Gestão do Conhecimento é central para criação dos processos da organização onde o novo conhecimento é desenvolvido, distribuído para todos que dele necessitam para realizar bem suas atribuições, torna-se acessível para futura utilização, inclusive coletiva e os campos de conhecimento são combinados.
	SPRENGER	1995	Gestão do Conhecimento é como um fluxo ou um processo contínuo em uma organização, que é realizado em quatro fases: a primeira é a habilidade de absorção, que é a assimilação de um novo conhecimento. Isto requer a contribuição do conhecimento estratégico para a execução das atividades centrais para o negócio e o desenvolvimento das correspondentes competências. A segunda é a difusão da capacidade, que envolve a troca de conhecimento. A terceira é a geração de conhecimento que significa desenvolver novo conhecimento através dos conhecimentos já existentes. A última fase é a extração na qual o conhecimento é aplicado em nome da organização.
	DIEPSTRATEN	1996	Gestão do Conhecimento é um processo que compreende sete fases: extração de conhecimento para adicionar valor aos clientes, desenvolvimento de um novo conhecimento, disseminação, associação ou combinação de diferentes conhecimentos, documentação do conhecimento para disponibilizar, distribuição e uso do conhecimento e aquisição de conhecimento dos fornecedores.
	WEGGEMAN	1997	Gestão do conhecimento significa uma rede de valor que inclui as seguintes fases: determinar o conhecimento de acordo com a estratégia da organização, listar os conhecimentos disponíveis, desenvolver conhecimento, compartilhar conhecimento, aplicar e avaliar o valor do conhecimento para o negócio. Assim, a gestão do conhecimento é um processo contínuo e cíclico por sua própria natureza. A visão, a missão, os objetivos e a estratégia da organização são as forças direcionadas da rede de valor de conhecimento.
GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROCESSO	GURTEEN	1998	Gestão do conhecimento é o conjunto visível do desenho e dos princípios organizacionais, processos, estruturas, aplicações e tecnologias que ajuda os 'trabalhadores do conhecimento' a, dramaticamente, alavancar sua criatividade e habilidade para adicionar valor ao negócio.
	HARRIS et al.	1999	Gestão do conhecimento é um processo de negócio para o gerenciamento empreendedor do ativo intelectual. É uma disciplina que promove uma aproximação integrada e colaborativa para criação, captura, organização, acesso e uso da informação. Estes ativos incluem base de dados estruturada, informações textuais como políticas e documentos de procedimento, e mais importante, o conhecimento tácito e a experiência de cada um dos empregados.
	MARSICK; WATKINS	1999	Gestão do conhecimento está relacionada à criação de conhecimento, assim seu foco é a liberação da capacidade de criar e inventar das pessoas que podem usar o que conhecem para desenvolver suas capacidades, melhorar práticas e processos e desenvolver melhores produtos para atender aos clientes.
	ZOLINGEN; STREUMER; STTOKER	2001	Gestão do conhecimento é caracterizada por um processo cíclico que consiste de cinco fases: aquisição, estabelecimento, disseminação, desenvolvimnto e aplicação. Adquirir conhecimento significa incorporar novo conhecimento à organização. Estabelecer conhecimento significa tornar o conhecimento explícito disponível e acessível, podendo ser apropriado pelas pessoas a qualquer tempo, em qualquer lugar. Disseminar conhecimento significa envolver todos que dele necessitam para realizar suas atividades. desenvolver conhecimento é gerar novos conhecimentos através da combinação de elementos existentes, de modo a formar novos insights e assim obter novos conhecimentos. a aplicação diz respeito ao uso do conhecimento em nome do negócio.

Continua.

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	STEWART	1998	A gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso, por sua vez, requer a estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes, e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência da empresa quando os funcionários forem embora. uma vez acondicionados, esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa - ou mais precisamente seu capital organizacional. isto cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático e coletivo. o tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento fica menor. o capital humano também se tornará mais produtivo através de processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes.
	SULLIVAN	2000	Capital intelectual é o conhecimento que pode ser transformado em lucro. Ele possui dois componentes principais: o capital humano e os ativos intelectuais. A principal distinção entre capital humano e ativos intelectuais reside no fato que o capital humano, se não convertido em ativos, não pode ser possuído pelos acionistas. Assim, o maior desafio dos gestores constitui em transformar o capital humano em ativos. O capital intelectual pode ser dividido em quatro diferentes tipos: produtos, processos e serviços. Este último pode ser subdividido em serviços continuados e prestação de serviços.
GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS	DAVENPORT; PRUSAK	1998	A gestão do conhecimento refere-se à geração consciente e intencional do conhecimento - as atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo. A gestão do conhecimento incorpora três processos: geração, codificação e transferência de conhecimento. A geração do conhecimento pode ser feita de cinco modos diferentes: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento. A codificação tem como objetivo apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. A transferência do conhecimento ocorre nas organizações quer gerenciemos ou não este processo. A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar estas trocas espontâneas.
	ROWLEY	2000	Gestão do conhecimento implica na extração e desenvolvimento de ativos do conhecimento de uma empresa com objetivo de promover os objetivos organizacionais.
GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO GESTÃO DO INTELECTO PROFISSIONAL	BRIAN	2000	O intelecto profissional de uma organização opera em quatro níveis: conhecimento cognitivo (know-what), que é o domínio básico de uma disciplina, conquistado pelos profissionais por meio de treinamento extensivo e certificação. Esse conhecimento é essencial, mas está longe de ser suficiente para o sucesso do negócio. Habilidades avançadas (know-how), que traduzem o 'aprendizado livresco' em execução eficaz. Compreensão sistêmica (know-why), que é o conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito, subjacente a uma disciplina. Permite ultrapassar a execução de tarefas, levando ao atingimento de solução de problemas maiores e mais complexos. A criatividade auto-motivada (care-why), que envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. As organizações que criam a condição para care-why em seu pessoal são capazes de, ao mesmo tempo, prosperar no mundo de hoje, em rápida transformação, e renovar seu conhecimento cognitivo, habilidades avançadas e compreensão sistêmica, de modo a competir na próxima onda de avanços.

Continua.

GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DE UMA PERSPECTIVA ECOLÓGICA E DE APRENDIZADO	BROWN; DUGUID	2001	O principal desafio da gestão do conhecimento é o aprendizado ou a aquisição de conhecimento. A defesa da propriedade intelectual, a sementeira e colheita de informações, a exploração do capital intelectual e o processo para comparação de indicadores de desempenho (benchmarking) dos bens intelectuais dos concorrentes são todos parte importante do jogo do gerenciamento do conhecimento. Porém, todos estes estão subordinados à questão do aprendizado, pois é este que torna a propriedade, o capital e os bens intelectuais utilizáveis. Conhecimento e aprendizagem envolvem mais do que informação. Assim, as organizações desempenham um papel crítico na etapa da invenção à inovação - a transformação de ideias em produtos e processos. O meio ambiente, em geral, é um ecossistema significativamente auto-organizador e extremamente poderoso, que desenvolve novas ideias de forma onipresente. As empresas, como fazendas inseridas em um ambiente natural, desempenham seus papéis de 'domesticar' certas regiões, introduzindo métodos para realçar o crescimento e a produtividade e transformando as sementes da invenção no produto da inovação.
GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO GESTÃO DAS 'ÁRVORES DO CONHECIMENTO'	LÉVY; AUTHIER	2000	O sistema de árvore de conhecimento permite uma gestão global em tempo real do capital cognitivo de uma organização, seja ela uma empresa, uma administração, um laboratório de pesquisa, entre outras. Favorece, na verdade, uma melhor mobilização das competências, uma visão estratégica das evoluções e das necessidades da organização, uma avaliação das formações, uma melhor comunicação da organização com seu meio. As árvores de conhecimento permitem fazer aparecer e avaliar a riqueza invisível, e no entanto vital, das sociedades e das organizações: os saberes e habilidades de que dispõem. Em um contexto econômico em que alianças, parcerias e fusões de sociedades se multiplicam, as árvores de conhecimento permitem avaliar as competências de novos parceiros ou simular a árvore comum de duas organizações até então separadas. As árvores de conhecimento visualizam as tendências de evolução das competências no seio de uma organização. Desta forma, podem servir de sistema de auxílio à decisão para as políticas de contratação, de formação e de mobilidade interna de empregados, tanto no nível da organização em seu conjunto ao de seus diferentes serviços e departamentos. Também, podem ser estendidas até as redes de empresas parceiras (relacionamento de clientes e fornecedores, por exemplo) para ajustar melhor suas ofertas e demandas recíprocas de competências.

FONTE: Adaptado de Leite (2004).

Analisando o Quadro 1 é possível perceber que a Gestão do Conhecimento permeou diversas áreas do saber até chegar a sua estrutura atual. Inicialmente sua percepção era dada através de processos capazes de criar, desenvolver e disseminar conhecimentos dentro da organização. Em meados do ano 2000 a Gestão do Conhecimento incorporou características sociais, destacando o conhecimento individual e coletivo e seus ativos intangíveis. Também é discutida a gestão através da árvore de conhecimento, a qual permite uma análise global do ambiente cognitivo da organização. Em 2001 inicia-se o trabalho de gestão do conhecimento conciliada a questão da aprendizagem organizacional.

O conhecimento e sua gestão ganham aspectos e dimensões da faculdade humana, as quais métodos de controle são complexos de se desenvolver, exceto

pelo próprio indivíduo. “Assim, a gerência do conhecimento seria engenho de pessoas que interagem para criar valor a partir dos ativos intangíveis”. (LEITE, 2004, p. 29).

A Gestão do Conhecimento em sua base permite organizar e estruturar processos que facilitem a utilização do conhecimento organizacional são diversos os autores que discutem as etapas relacionadas ao que poderia ser chamado de “ciclo” da GC.

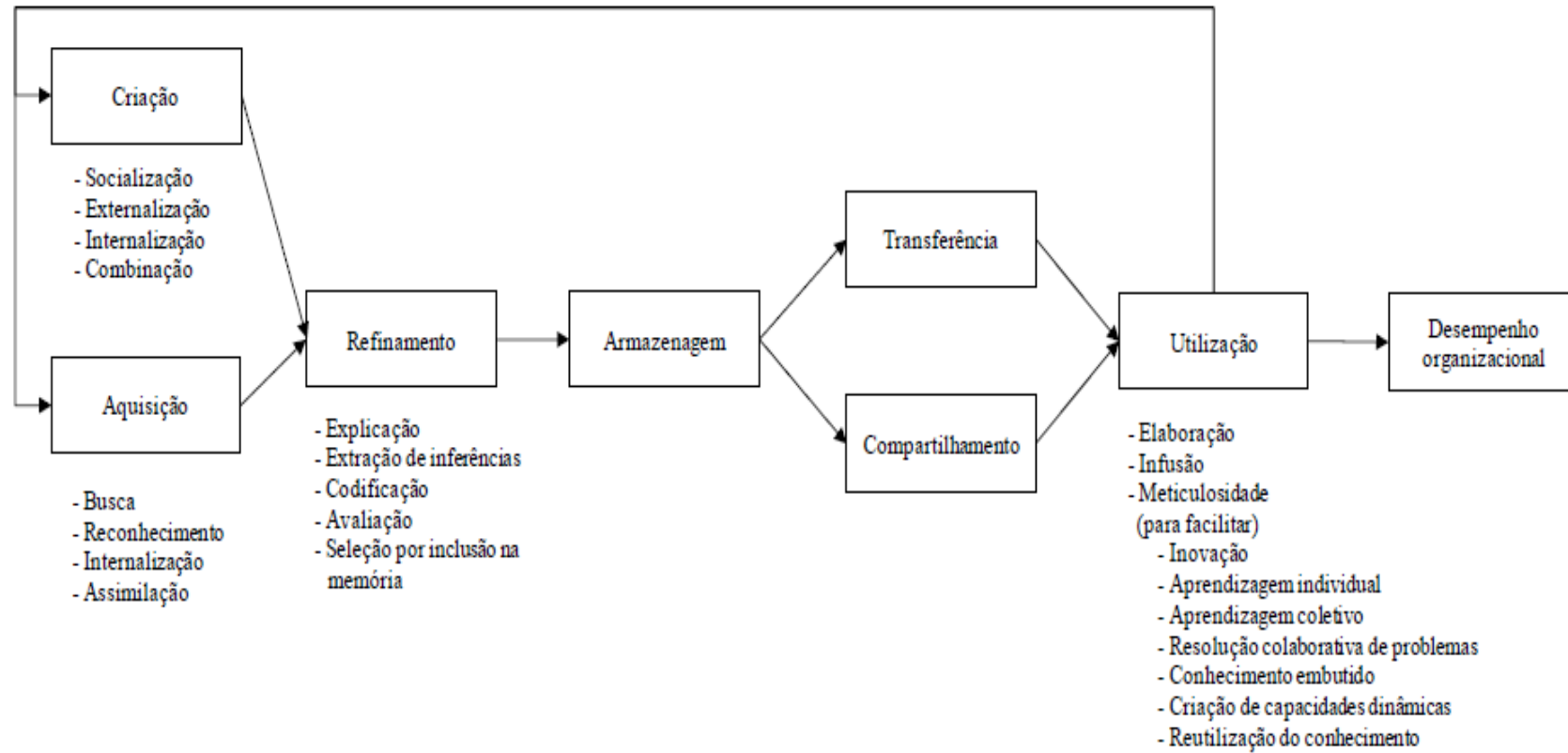
Para Dalkir (2005) o ciclo integrado de Gestão do Conhecimento, possui como etapas principais:

- Criação e/ou captura do conhecimento;
- Compartilhamento e disseminação do conhecimento;
- Aquisição e aplicação do conhecimento.

Considerando tais etapas como as principais do ciclo de GC e que o ciclo teria como primeiro estágio a Criação e/ou captação do conhecimento, sendo transferido para o segundo estágio após avaliação do conhecimento levantado. Já para a passagem do segundo estágio para o terceiro o conhecimento levantado é enfim contextualizado com as condições culturais e necessidades informacionais da organização, tendo como objetivo sua compreensão (aquisição) e sua utilização (aplicação). Após a transição do segundo estágio para o terceiro, este é capaz de realimentar a primeira etapa com novos conhecimentos e até mesmo atualizar conhecimentos já adquiridos e assim dar continuidade ao ciclo.

Em seu trabalho King (2008) estrutura 5 etapas, demonstradas na Figura 2, para o ciclo de Gestão do Conhecimento: Criação/aquisição; refinamento; armazenamento; transferência/compartilhamento e utilização. Tais etapas possuem como objetivo final o aprimoramento do desempenho organizacional.

FIGURA 2: Modelo de Gestão do Conhecimento de King (2008).



FONTE: Adaptado de King (2008).

Na primeira etapa do ciclo são demonstradas duas formas principais de se obter conhecimento para organização: Criações do conhecimento baseadas nas formas de obtenção de conhecimento interno.

Com relação a aquisição, refere-se a obtenção de conhecimento externo à organização, envolve processos como a busca, reconhecimento, internalização e assimilação.

Após a etapa de criação/aquisição do conhecimento passa-se para a etapa de refinamento, ou seja, uma filtragem dos conhecimentos adquiridos alinhados as necessidades informacionais da organização, sejam elas de utilização imediata, a longo prazo ou mesmo conhecimentos que não possuem um quadro de utilização para a empresa, porém que apresentem características relevantes para armazenamento. Esta etapa possui como processos de filtragem a explicação do conhecimento adquirido, extração de inferências, codificação, avaliação e seleção por inclusão na memória. O refinamento possibilita além da seleção do conhecimento, quais seriam as melhores formas de armazenamento, etapa que consiste na terceira fase do ciclo de Gestão do Conhecimento de King (2008).

Na quarta etapa encontram-se a transferência e compartilhamento do conhecimento, no qual a transferência está relacionada ao processo de comunicação direta do conhecimento a um ou vários indivíduos e o compartilhamento trata-se da disseminação abrangente, através de repositórios, geralmente pessoas desconhecidas do ciclo de convivência do indivíduo que compartilhou. Após sua disseminação o conhecimento é enfim, utilizado, sendo absorvido pelos indivíduos que o assimilaram e o transformarão em novos conhecimentos através de suas experiências, tendo como objetivo final sua utilização efetiva na empresa, auxiliando no desempenho organizacional.

Pee e Kankanhalli (2009) categorizam os modelos de gestão do conhecimento propostos na literatura em:

- modelos orientados ao processo: examinam o processo da captura, compartilhamento e aplicação do conhecimento para entender os mecanismos pelos quais o valor é derivado do conhecimento;
- modelos de capacitadores sócio-técnicos: identificam os fatores que podem influenciar a adoção e sucesso das ferramentas e práticas da GC;
- modelos contingenciais: reconhecem que o sucesso das iniciativas em GC depende do contexto em que elas são implementadas;

- modelos orientados ao conhecimento: focam-se na exploração dos ativos do conhecimento e na mensuração do valor do capital intelectual.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a metodologia para gerir o conhecimento baseia-se em duas vertentes, abordadas anteriormente, a primeira possui foco no conhecimento explícito, que explora as competências para criar, armazenar e compartilhar conhecimentos registrados. A segunda vertente relaciona-se com o conhecimento tácito, enfatizando a disseminação e compartilhamento de conhecimentos por meio de interações sociais.

O mecanismo para conversão do conhecimento mais empregado atualmente é denominado Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização):

- Socialização pode ser entendida como a etapa do conhecimento onde as trocas são realizadas através do compartilhamento de experiências. O sentido da conversão do conhecimento é do conhecimento tácito CT para o conhecimento tácito CT;

- Externalização trata da conversão entre um conhecimento tácito CT para um conhecimento explícito CE, são exemplos desta etapa a criação de analogias, conceitos, hipóteses e mesmo modelos;

- Combinação equivale à etapa de converção de um CE em um novo CE, sistematizando conceitos, combinando conhecimentos através de meios de comunicação como documentos, reuniões, conversas telefônicas, entre outros;

- Internalização, etapa destinada à conversão de CE em CT, está relacionada a um nível de aprendizagem individual através do *“learning by doing”*.

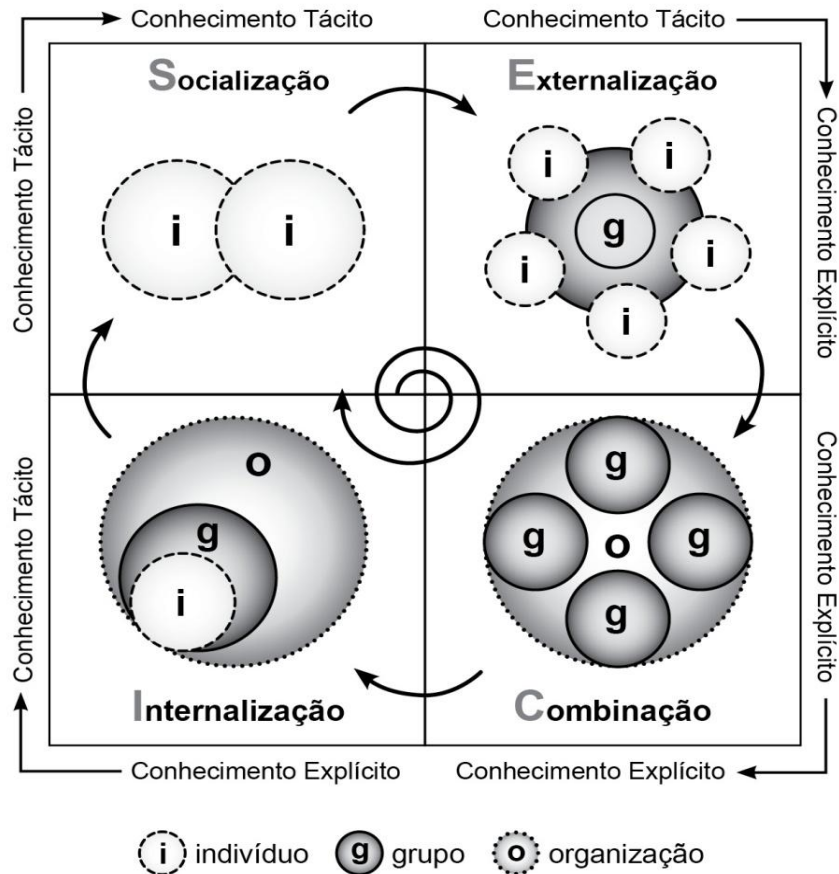
Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69):

A criação do Conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa interação é formada pelas transferências entre os diferentes modos de conversão de conhecimento que por sua vez, são induzidas por vários desencadeadores.

Para que a criação do conhecimento realmente ocorra é necessário que haja as trocas de conhecimento entre as etapas do modelo SECI, através a interação social. O processo de interação e troca de conhecimentos entre as etapas

caracteriza a espiral de criação do conhecimento. A figura 3 exemplifica o desenvolvimento da espiral dentro do modelo SECI.

FIGURA 3: Modelo SECI.



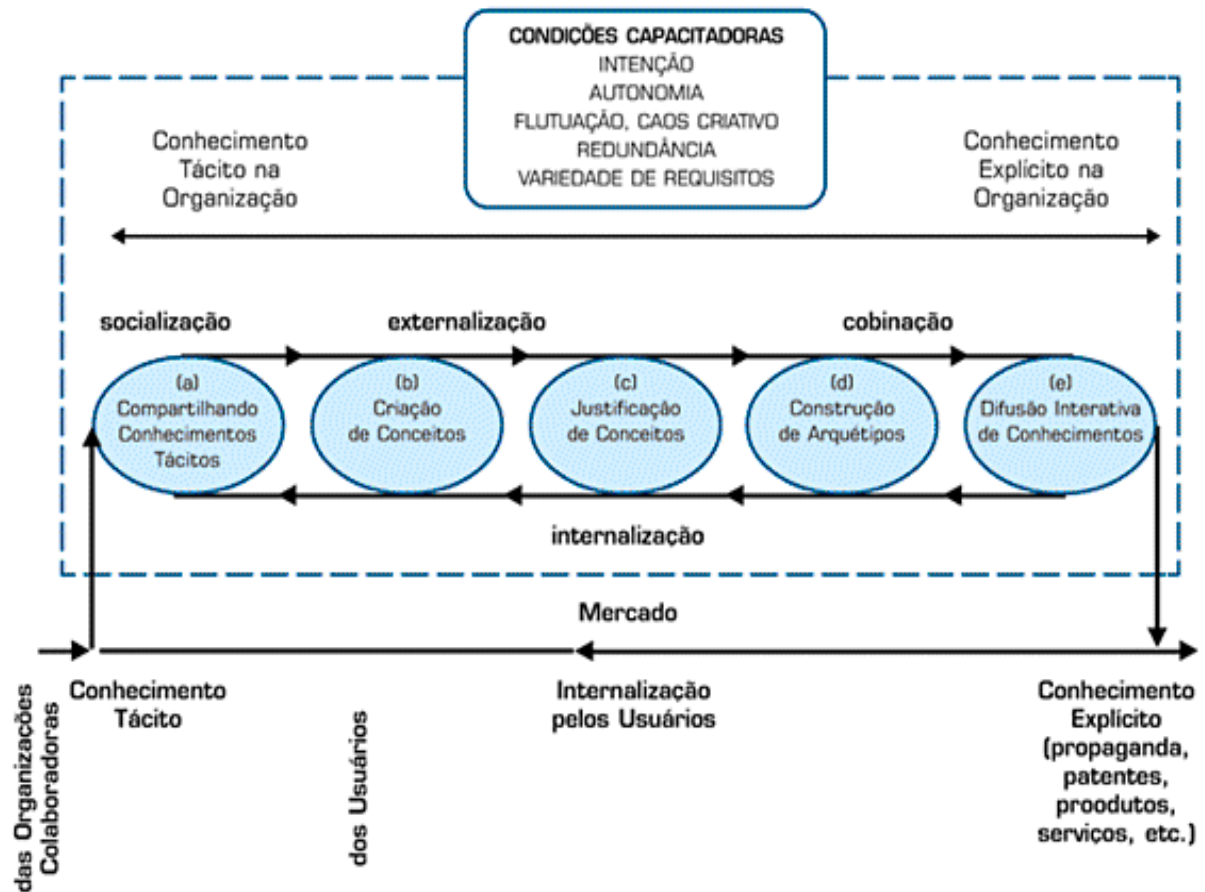
FONTE: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) existem cinco condições cruciais para a criação do conhecimento dentro da organização:

- Intenção: a organização precisa possuir como foco atingir as metas estipuladas;
- Autonomia: cada indivíduo da organização deve agir com autonomia dentro do que a organização permite;
- Flutuação e Caos Criativo: são capazes de estimular à interação entre a organização e o ambiente externo;
- Redundância: informação que vai além das exigências operacionais de curto prazo;
- Requisito Variedade: significa o acesso rápido a mais ampla variedade de informações.

A figura 4 demonstra especificamente o ciclo para a construção do conhecimento e manutenção de sua espiral dentro da organização.

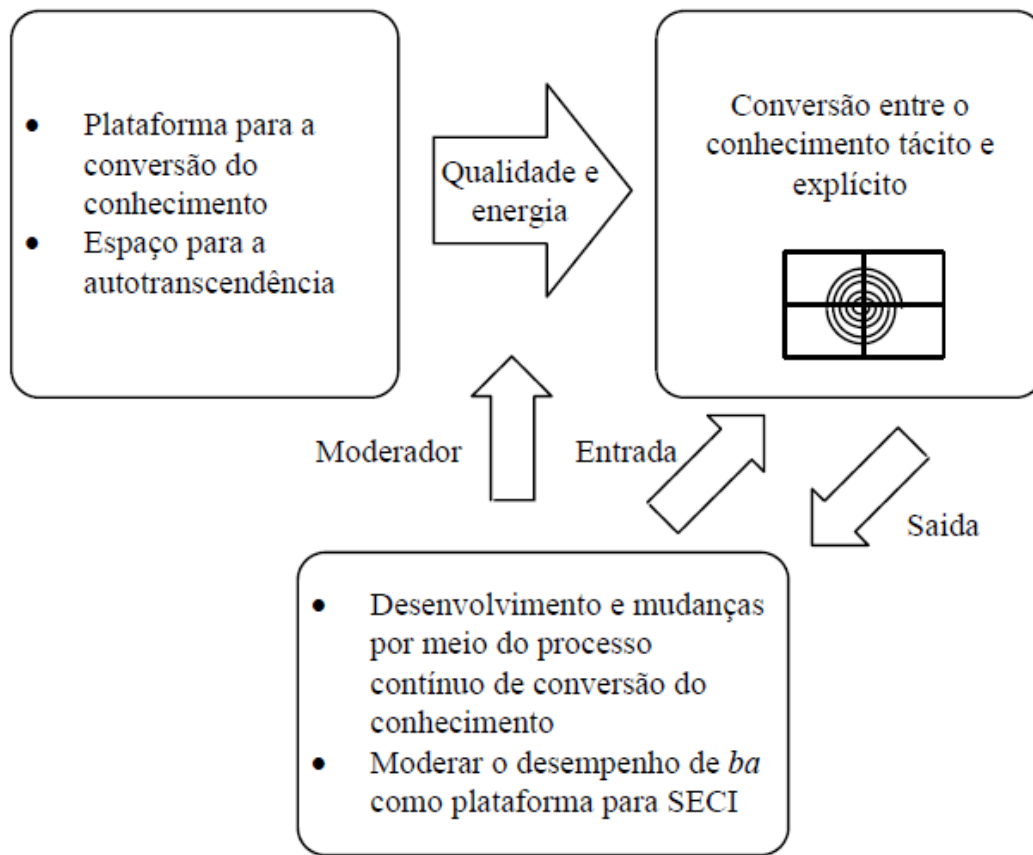
FIGURA 4: Modelo de cinco fases para criação do conhecimento organizacional.



FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997).

Baseados nos estudos apresentados, Nonaka e Takeuchi (2008) propõem um modelo aprimorado para a criação do conhecimento, como pode ser observado na Figura 5. Este modelo é composto de três elementos: 1) o processo de criação do conhecimento; 2) o contexto compartilhado para a criação do conhecimento; e 3) ativos do conhecimento, entradas, saídas e mediadores do processo de criação do conhecimento.

FIGURA 5: Modelo aprimorado para criação do conhecimento.



FONTE: Adaptado de Nonaka et al (2000).

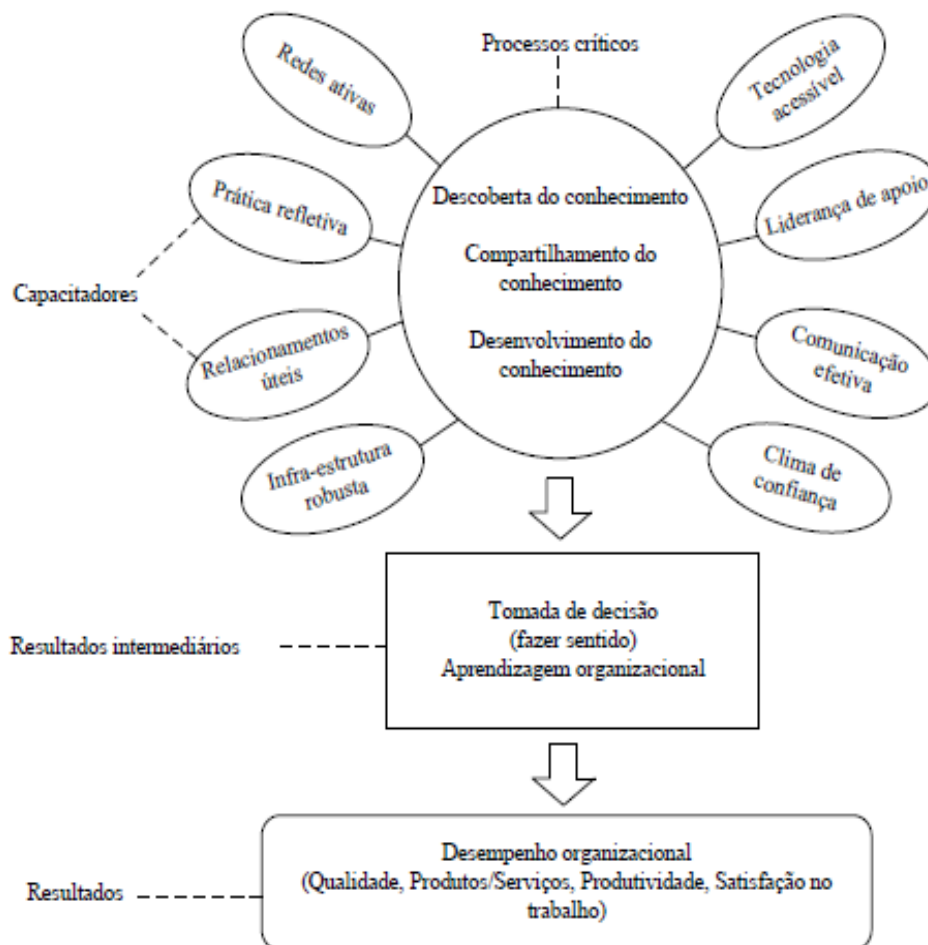
O conceito de ba relaciona-se ao contexto compartilhado que sustenta a criação do conhecimento. O conhecimento precisa de um contexto físico para ser criado, ba. No processo de criação do conhecimento a geração e regeneração de ba é crítica devido a que ela fornece de energia, qualidade e lugar para desempenhar a conversão individual e crescer ao longo da espiral do conhecimento.

Há quatro tipos de ba: ba orientador; ba dialogador; ba sistematizador e ba exercitador, todas elas definidas por duas dimensões de interação. Uma dimensão é o tipo de interação, se ela é realizada individual ou coletivamente. A outra dimensão é a mídia usada nessa interação, se a interação é por médio de contato face-to-face ou por médio de mídia virtual como livros, manuais, e-mails etc.

O ba existe em muitos níveis ontológicos e estes níveis podem ser ligados para formar o ba maior. Indivíduos formam o ba para as equipes, que por sua vez formam o ba para a organização. Posteriormente, o ambiente do mercado torna-se o ba da organização. Sendo assim, ba é um conceito que transcende as fronteiras entre micro e o macro. A interação orgânica destes diferentes níveis de ba podem ampliar o processo de criação do conhecimento.

Na Figura 6 é possível visualizar a proposta de Orzano et al (2008) sobre um modelo para Gestão do Conhecimento focado na estruturação do processo de GC, com o objetivo de impactar no desempenho organizacional e a satisfação do trabalho de tal forma que aprimore a tomada de decisão e a aprendizagem organizacional. Eles definem a Gestão do Conhecimento como o processo que as pessoas na organização descobrem, compartilham e desenvolvem o conhecimento para a ação, o que implica: a) um artefato de conhecimento, que é o conhecimento codificado, está em uma forma insuficiente para o uso efetivo do conhecimento na prática; b) um número de interdependências são necessárias para a GC; c) existe dimensões sociais e técnicas para esses processos como um resultado da natureza tácita e explícita do conhecimento e; d) a ação origina-se da dimensão tácita do conhecimento e dos processos envolvidos na consecução da missão da organização.

FIGURA 6: Modelo de Gestão do Conhecimento com foco no Desempenho Organizacional.



FONTE: Adaptado de CASTILLO (2011).

O modelo denominado como modelo geral de maturidade da gestão do conhecimento estabelecida por Pee e Kankanhalli (2009) apud Castillo (2011), fundamenta-se em uma estrutura de estágios e tem dois componentes principais: o nível de maturidade e as áreas de processos críticos, estas últimas definidas como áreas em que a organização deve focar seus esforços para garantir o sucesso das práticas da GC.

No modelo apresentado no Quadro 2, cada nível de maturidade é caracterizado em termos de três áreas de processos críticos (pessoas, processos e tecnologia), e cada área é descrita por conjunto de características. Essas características especificam práticas chave que ao serem desenvolvidas coletivamente, ajudam a organização na consecução dos objetivos de um nível em particular.

QUADRO 2: Modelo geral de maturidade da Gestão do Conhecimento.

NÍVEL DE MATURIDADE		DESCRIÇÃO GERAL	ÁREAS DE PROCESSOS CRÍTICOS		
			PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
1	Inicial	Pouca ou nenhuma intenção de gerir formalmente o conhecimento organizacional	A organização e sua gente não são cientes da necessidade de gerir formalmente seus recursos de conhecimento	Não há processos formais de captura, compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional	Nenhuma tecnologia ou infra-estrutura específica de gestão do conhecimento instalada
2	Consciente	A organização é ciente e tem a intenção de gerir seu conhecimento, mas desconhecem como fazê-lo	A gerência é consciente da necessidade de uma gestão do conhecimento formal	O conhecimento é indispensável para o desempenho das rotinas, as tarefas são documentadas	Projetos pilotos em gestão do conhecimento são iniciados (não necessariamente pela gerência)
3	Definido	A organização instala uma infra-estrutura básica para suportar a gestão do conhecimento	A) A gerência é consciente de seu papel de encorajar a gestão do conhecimento. B) Treinamento básico em GC é providenciado. C) Estratégias básicas em GC são desenvolvidas. D) Sistemas de incentivos são implementados	A) Processos para a gestão do conteúdo e da informação são formalizados. B) Métricas são usadas para medir o incremento da produtividade devido à GC.	A) Estruturas básicas para GC são instaladas. B) Alguns projetos de bom nível em GC são desenvolvidos

Continua.

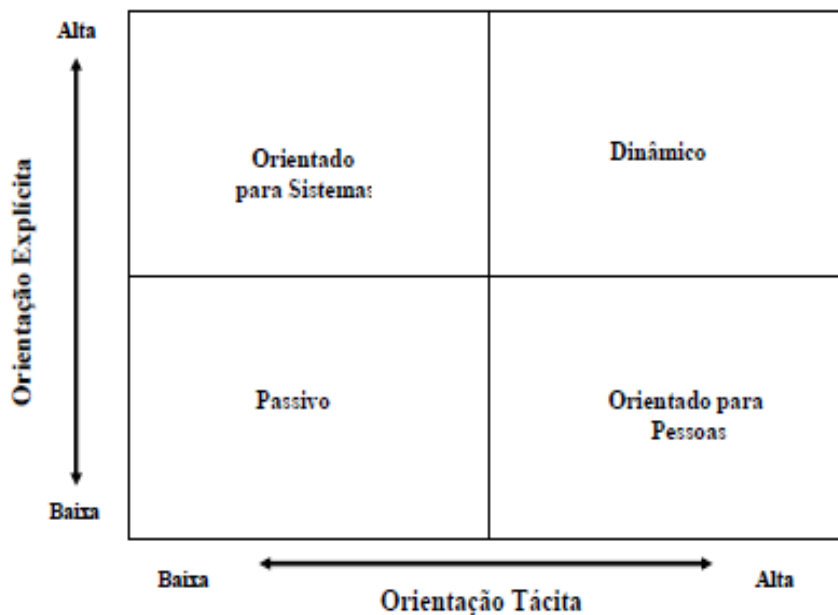
4	Gerido	Iniciativas da GC são bem estabelecidas organização	A) A GC mantém estratégias comuns e metodologias. B) A GC é incorporada na estratégia geral da organização. C) Mais treinamento avançado em GC. D) Padrões organizacionais	Mediação quantitativa dos processos da gestão do conhecimento	A) Sistemas de GC são amplamente instalados na organização. B) A utilização dos sistemas de GC está em um nível razoável. C) Perfeita integração da tecnologia com a arquitetura do conteúdo
5	Otimizador	A GC está completamente integrada na organização e é continuamente aprimorada. A GC é um componente automático em qualquer processo organizacional	A cultura do compartilhamento está institucionalizada	A) Os processos da GC são constantemente avaliados e aprimorados. B) Processos da GC existentes podem ser facilmente adaptados para responder a novos requerimentos do negócio. C) Procedimentos da GC são uma parte integral da organização.	A infra-estrutura da GC existente é continuamente aprimorada

FONTE: Castillo (2011).

Segundo Terra (2000) existem diversas implicações para uma criação efetiva de conhecimento em uma organização, entre elas, estão as condições e características presentes nos chamados *Knowledge Workers*. As condições retratam um ambiente de interações, envolvendo gestão de pessoas, tais como problemáticas relacionadas a seleção e retenção de pessoal dentro da organização, como manter as habilidades e competências de seus colaboradores a favor da criação do conhecimento organizacional.

Já Choi e Lee (2003) categorizam os métodos de Gestão do Conhecimento em quatro estilos: dinâmico, orientado para sistemas, orientada para pessoas e passivo, como ilustra a figura 7.

FIGURA 7: Estilos de Gestão do Conhecimento.



FONTE: Choi e Lee (2003).

A figura 7 demonstra os níveis de orientação do conhecimento e os estilos que cada etapa dos níveis é capaz de alcançar. O nível de orientação explícita é focado nos graus de codificação e armazenamento do conhecimento, necessários para acesso rápido dentro da organização. Já o nível de orientação tácita trata sobre aquisição e compartilhamento de conhecimentos através da interação humana. Com relação aos estilos:

- Passivo: representado por empresas com baixo interesse na gestão de seus conhecimentos, ou seja, o controle e observação não são realizados de forma sistemática;

- Orientado para sistemas: este estilo objetiva a codificação e a capacidade de reutilização do conhecimento;

- Orientado para pessoas: possui ênfase na aquisição e compartilhamento do conhecimento tácito e na experiência interpessoal;

- Dinâmico: neste estilo as empresas são capazes de desenvolver e estimular simultaneamente as duas formas de conhecimento, tácito e explícito, e são mais integrativas e competitivas.

Os mecanismos para obtenção, armazenamento e disseminação do conhecimento em uma organização são diversos, os modelos aqui apresentados, são os mais utilizados na área de conhecimento atualmente e permitem a visualização de um padrão, ou modelo de Gestão do Conhecimento proporcionando às organizações meios de administrar e gerar seu conhecimento interno, através das interações de seus colaboradores e de percepções e informações de seu ambiente externo.

A presente pesquisa terá como abordagens principais para estruturação do modelo de Gestão do Conhecimento para Associações Empresariais os modelos de Nonaka e Takeuchi (2008) de 5 fases para criação do conhecimento organizacional, o modelo de King (2008) baseado nas 5 etapas: Criação/aquisição; Refinamento; Armazenamento; Transferência/compartilhamento; e Utilização. Tais etapas possuem como objetivo final o aprimoramento do desempenho organizacional. E também o modelo de Orzano et al (2008) que possui foco no desempenho organizacional e no aprimoramento da aprendizagem organizacional e na tomada de decisões.

2.3 CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DO CONHECIMENTO

O profissional da informação pode-se dizer que se estruturou como tal devido as novas exigências da sociedade frente às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Esta fase da humanidade é conhecida como “Sociedade da Informação”. Almeida (2010, p. 124) afirma que:

Trata-se, portanto, de saber onde está a informação, como buscá-la, como transformá-la em conhecimento específico para aquilo que se quer fazer. A informação-conhecimento já é seletiva pelo seu próprio conteúdo, e também pelos procedimentos de pesquisa dos usuários. A forma de construir e apresentar a informação, prevendo os meios para acessá-la, não é universal, está relacionada muito mais aos esquemas culturais de quem a disponibiliza do que aos esquemas de quem a busca.

A Ciência da Informação e a criação de uma ferramenta de comunicação na Segunda Guerra Mundial, a Internet, proporcionou a muitos cientistas a ampliação de seus contatos e por garantir maior agilidade em suas pesquisas e discussões.

Tendo como princípio de que no decorrer da historicidade do final do século XIX e no decorrer do século XX, o campo da ciência e da tecnologia da informação e da comunicação (TIC), alavancou um processo evolutivo, em uma velocidade nunca antes acontecida no cenário mundial, proporcionando com que a sociedade incorporasse em seu contexto social, novos valores mediante as novas TIC geradas pós-segunda guerra mundial. Dentro deste contexto, dar-se o início da necessidade de gerar uma nova ciência que processasse e disseminasse os novos valores agregados à informação. (AZEVEDO, 2009, p. 72).

Para Almeida (2010) as mudanças culturais ocorrem principalmente através da comunicação e de suas formas de expressão, como a escrita por exemplo. Sua explicação para tal ideologia se encontra nos tipos de leitores: os de bibliotecas, folheando livros; os moventes apegados a leituras cotidianas expressas em fontes publicitárias e os mais recentes comunicando-se virtualmente. “Constroem-se, assim, no espaço virtual, novas formas de expressão das individualidades, assim como comunidades de indivíduos com interesses comuns”. (ALMEIDA, 2010, p. 124).

Já para Santos e Carvalho (2009) a identificação da sociedade como “Sociedade da Informação” foi considerada após as três revoluções industriais que modificaram a estrutura de produção e principalmente a de comunicação. Relembrando as Revoluções tem-se:

- A primeira revolução que teve seu início no séc. XVIII na qual surge o motor a vapor em 1769 incentivando o uso de máquinas na produção;
- A segunda, marcando a metade do séc. XIX com a criação da eletricidade, que proporcionou alterações nos meios de produção e mecanismos de comunicação à distância;
- Na terceira a necessidade de novas tecnologias e ciências tornou possível a

estruturação da “Sociedade da Informação”, pois proporcionou uma era de criação de comunicações e serviços para atender as demandas informacionais que surgiam. Azevedo (2009, p. 79) caracteriza a terceira revolução como: “a revolução técnica-científica, que se completa nos dias de hoje, baseada pelo tempo acelerado da rotina dos indivíduos; pela desmassificação dos meios de comunicação; e pela ciência moderna”.

Segundo Freitas (2002, p. 3) o termo sociedade da informação foi usado pela primeira vez pela *American Society for Information Science* (ASIS), que realizou reunião anual com o tema *The Information Conscious Society* em 1970.

Podemos, portanto, entender por ‘sociedade da informação’ a sociedade que está em constituição, na qual a utilização das tecnologias de armazenamento e transmissão de dados e informação são produzidas com baixo custo, para que possa atender às necessidades das pessoas, além de se preocupar com a questão da exclusão, agora não mais social, mas também digital. (SANTOS, 2009, p. 42).

Com relação ao mercado de trabalho um importante guia foi publicado com a atualização em 2002. Fala-se da última versão da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), em que se encontram categorizados, na família dos Profissionais da Informação, o bibliotecário, o documentalista, e o analista de informações. Como afins existem o técnico em biblioteconomia e o auxiliar de biblioteca. Já para Cunha e Crivellari (2004, p.46):

Existe sim, um grupo grande e heterogêneo de profissionais que podem ser qualificados como tais. O espectro de funções que eles exercem e as suas habilidades são tão diversificadas que é difícil colocá-los em um mesmo ‘guarda-chuva’, tornando-se, a denominação ‘profissionais da informação’ uma rubrica vaga, conveniente, que pressupõe um conjunto de categorias profissionais e ignora as suas diferenças de orientação, de formação básica e das atividades por eles exercidas.

Em linhas gerais a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), de 2002 considera profissionais da informação aqueles que:

Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centro de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com objetivo de facilitar a difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria. (CBO, 2010).

A fim de facilitar a visualização da ordem histórica da criação e firmação do profissional da informação foi estruturada uma linha temporal com as datas mais relevantes no país e as principais características do profissional na época que pode ser visualizado no Quadro 3.

QUADRO 3: Evolução do Profissional da Informação.

Anos	Eventos
1911-1930	Profissional com características eruditas, formação humanística com grande ligação às artes e à cultura;
1930-1960	Bibliotecário com formação técnica, ligação com atividades de tratamento e organização de documentos;
Anos 60	Reconhecimento da profissão através de uma legislação e criação de órgãos de classe;
Anos 70	Desenvolvimento de pesquisa na área e a criação de cursos de pós-graduação;
Anos 80	Reformulação da grade curricular em Biblioteconomia e nova visão do profissional como agente cultural e de informação.
Anos 90	Surgem as TICs e com isso novos mercados de trabalho e meios de disseminação da informação
Anos 2000	Inserção de conhecimentos de áreas diversas como Computação, Administração, entre outros.

FONTE: Adaptado de Guimarães (1997).

Referindo-se ao início da década de 90, junto à globalização e consequentemente a abertura de novos mercados, surgem novos conceitos para o profissional da informação. Devido o novo mercado informacional foi necessário repensar e constituir um novo perfil de atuação para que estes profissionais pudessem atender as demandas deste mercado. “Para tanto, tornou-se necessário

converter uma área que atende apenas aspectos espirituais do homem em uma profissão que participa ativamente de todas as facetas do circuito de produção informacional.” (SILVEIRA, 2007, p. 119).

O profissional da informação pode ser caracterizado como aquele capaz de operar eficiente e eficazmente todas as etapas relativas ao manejo da informação em organizações de qualquer tipo ou em unidades especializadas de informação.

Para melhor exemplificar as competências necessárias para o bom desempenho deste profissional, estruturou-se o Quadro 4 adaptado do trabalho de Silveira (2007).

QUADRO 4: Competências necessárias ao profissional do conhecimento.

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROFISSIONAL DO CONHECIMENTO
1. Entender, de maneira ampla, a informação como objeto de seu fazer profissional;
2. Trabalhar de forma globalizada visando acompanhar as tendências mundiais em torno do desenvolvimento informacional;
3. Conhecer e utilizar as tecnologias da informação e da comunicação – TICs – como ferramentas de trabalho para a seleção, armazenamento, processamento e disseminação da informação;
4. Fazer uso de técnicas administrativas com o objetivo de criar e planejar produtos e serviços informacionais;
5. Trabalhar de forma integrada, relacionando formatos eletrônicos e digitais às tecnologias de telecomunicações, tendo-se em vista possibilitar acesso local ou remoto aos documentos informacionais;
6. Disponibilizar sistemas que permitam a avaliação contínua dos produtos e serviços oferecidos;
7. Efetuar uma disseminação seletiva da informação;
8. Utilizar bases de dados externas e produzir bases de dados comerciais;
9. Organizar o conhecimento por meio de ferramentas lingüísticas e conceituais adequadas, visando sua rápida recuperação;
10. Criar pontos de acesso físico e intelectual para a informação, independente se alocada em bases físicas ou on-line;
11. Construir um quadro de referências acerca das teorias, dos paradigmas e dos aspectos legais da informação.

FONTE: Adaptado de Silveira (2007, p. 122).

É importante ressaltar que o profissional atual não destoa das características que marcaram historicamente seu papel social. As atividades de coleta, preservação, organização e disseminação dos documentos continuam a fazer parte desta profissão. Entretanto, o uso crescente de tecnologias de informação e

comunicação, a virtualização das informações e o surgimento de usuários cada vez mais conscientes de suas demandas redirecionam os limites de atuação, do ambiente físico para a dinâmica do mundo globalizado.

Em sua dissertação Frick (2012) aponta alguns valores em comuns presentes nos profissionais do conhecimento:

- individualidade e autoafirmação: não se conformando com o direcionamento institucional ou organizacional, resistindo às normas tradicionais e desenvolvendo identidades individualistas que refletem sua criatividade;

- meritocracia: sendo a favor do trabalho árduo, desafios e estímulos (feedbacks) e propensos a se colocar e cumprir metas; o reconhecimento de suas habilidades e esforços é o principal indicador de sucesso, e não recompensas monetárias;

- diversidade e mente aberta: sendo a favor de organizações onde qualquer pessoa consegue se encaixar e evoluir através unicamente do mérito, esforço e habilidades, sem influência de outros fatores culturais.

O autor também define a divisão das classes criativas:

- Super Creative Core: trabalhadores da elite do conhecimento (pesquisadores, engenheiros, professores universitários, etc) e formadores de opinião que se encontram totalmente engajados no processo criativo, tendo como atividade específica a criação e difusão do conhecimento;

- Núcleo Soft: composto pelos profissionais criativos e utilizando estruturas complexas de conhecimento.

A necessidade da indústria de trabalhar cada vez mais com processamento da informação e com a utilização de conhecimento impactou diretamente no mercado de trabalho, transformando alguns aspectos qualitativos, como criatividade, poder de persuasão, liderança, entre outros em competências essenciais dos recursos humanos. Esta mudança de visão sobre as competências e habilidades profissionais atinge também o desenvolvimento do modelo de Gestão de Conhecimento estruturado nesta pesquisa, pois a participação da equipe responsável, por assim dizer dos profissionais do conhecimento, é de extrema importância para que além de desenvolvido no ambiente das associações ele possa ser efetivamente utilizado e gerando resultados para os participantes.

2.4 CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Pode-se considerar Cultura Organizacional (CO) como um sistema, rotina ou característica de grupos dentro de uma organização, sendo capaz de definir atitudes e comportamentos dentro da instituição.

De acordo com SANTOS (2005) em meados das décadas de 60 e 70 a CO havia começado a ser identificada e era estritamente relacionada com a introdução de novas tecnologias ou processos, de modo geral, CO era definida como a forma racional de coordenar e controlar grupos de colaboradores.

A CO como é conhecida atualmente começou a ser vista de tal forma na década de 80, surgindo como resposta ao declínio americano e a ascensão japonesa.

Santos (2005) destaca que os elementos mais relevantes e mais frequentemente citados na literatura existente são: os valores, as crenças, os pressupostos, os ritos, os rituais e cerimônia, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, a comunicação e as normas.

Além de seus elementos a CO pode proporcionar funções benéficas à organização:

- Define fronteiras, criando distinções entre uma organização e outra;
- Proporciona um senso de identidade a seus membros;
- Facilita o comprometimento do grupo por colocar a organização acima dos interesses individuais;
- Permite a estabilidade do sistema social interno da organização.

Em seu trabalho Hoffmann (2009) acrescenta que para tais funções ocorram os dirigentes da organização precisam ter consciência de seu papel influenciador na CO e projetá-la de modo a incentivar os colaboradores.

Culturas Organizacionais fortes produzem maior aceitação dos valores essenciais, maior comprometimento com seus valores, ampliação do grau de compartilhamento entre os membros, maior controle comportamental e maior clareza e precisão do que se espera dos funcionários em termos de atitudes, comportamentos e conhecimentos, além de gerar hábitos e características de desempenho mais parecidas e próximas entre os membros. (SANTOS, 2005, p. 56).

Hoffmann (2009) afirma que a CO pode possuir como destaque a aprendizagem organizacional, tanto individualmente como coletivamente e uma

organização capaz de catalisar e promover a aprendizagem encoraja sua equipe a trabalhar com inovação, tornando-a uma rotina normal de atuação da empresa.

Pode-se caracterizar as organizações que aprendem segundo os atributos que seguem:

- formalização: possuem transferências de informações e conhecimentos documentadas, ou seja, formalizadas;
- especialização e hierarquia de autoridade: o processo de aprendizagem depende da interação e socialização entre seus os membros da organização;
- descentralização: as organizações que aprendem tendem a ser descentralizadas relativamente ter certa descentralização, relacionada ao controle e disseminação das informações;
- profissionalismo: as organizações sentem a necessidade de investir no aperfeiçoamento e capacitação individual de seus colaboradores, para que os mesmos possam oferecer novos conhecimentos à organização;
- taxas de pessoal: está relacionado ao equilíbrio entre o conhecimento organizacional e o conhecimento individual, ou seja, o aprendizado mútuo;
- tamanho: tais organizações não são definidas por seu tamanho, mas sim pelo alto nível de interação entre seus colaboradores;
- tecnologia organizacional: as organizações possuem competências para lidar com conhecimentos e técnicas em sua área de atuação, sendo capaz de se atualizar e alterar processos se necessário;
- ambiente: a organização se torna flexível e capaz de identificar as mudanças no mercado em que atua;
- metas e estratégias: tendem a estruturar estratégias relacionadas à inovação e assumem mais riscos;
- cultura: incentivam o clima e o ambiente organizacionais que sejam capazes de proporcionar e motivar as trocas de informações.

Em suma a aprendizagem organizacional envolve indivíduos e suas capacidades de absorção de informações e sua reflexão, confrontando tais análises com experiências anteriores e obtendo novas conclusões. Hoffmann (2009) considera este processo como o de criação de novo conhecimento que precisa ser compartilhado e gerido dentro da organização.

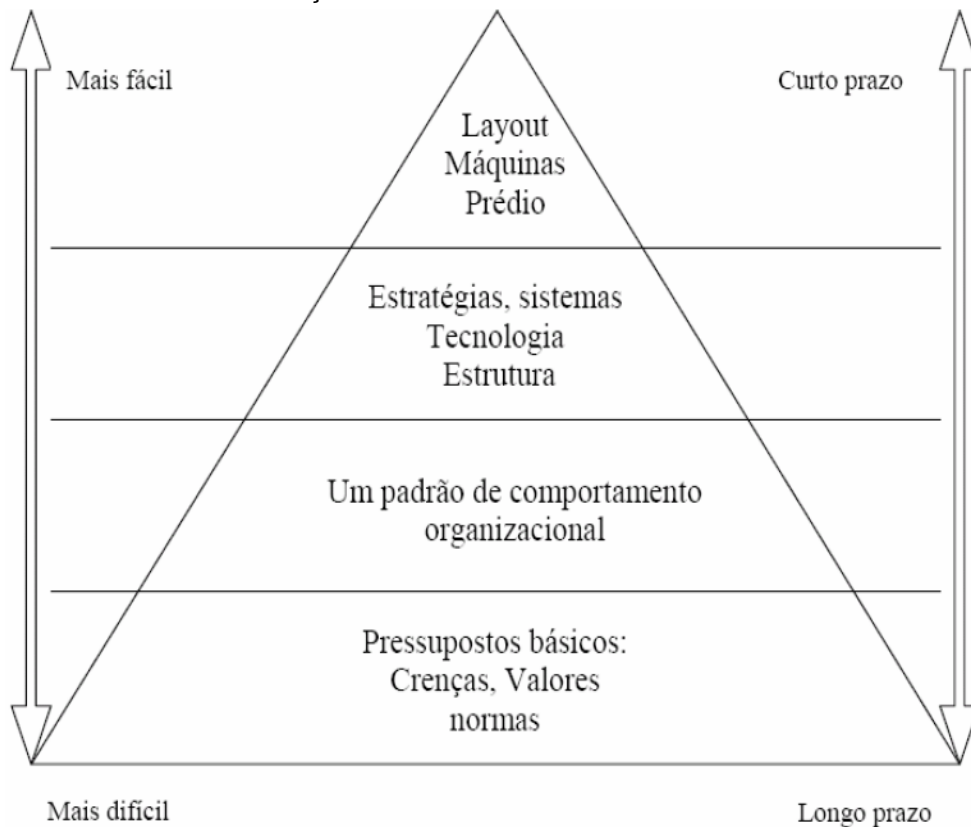
Inazawa (2009) propõem um olhar sobre a necessidade das organizações contemporâneas em inovar para garantir espaço e vantagem competitiva,

considerando o papel da CO e da aprendizagem como ferramentas para o sucesso em GC.

É de grande relevância compreender esta vertente valiosa para o sucesso do processo de inovação, a cultura organizacional. Apesar de toda a informação que se tenha sobre a necessidade atual de se gerir o conhecimento da organização, querer fazer GC sem entender, em profundidade, a cultura organizacional pode levar ao fracasso desta empreitada e, até mesmo, aumentar a resistência ao novo, acirrando ainda mais rotinas defensivas. (INAZAWA, p.212, 2009).

Na CO estão presentes comportamentos, motivações, até mesmo normas de convivência e comunicação entre os colaboradores, ao trabalhar GC sem ter de forma detalhada como a CO se desenvolve e estabelece ritmos entre os colaboradores pode-se correr o risco de posicionar o colaborador defensivamente, retendo seu conhecimento para manutenção de seu emprego e não valorizando o conhecimento e sua troca entre a equipe, impossibilitando a fruição do conhecimento na organização.

Costa e Gouvêas (2005) sugerem que para a GC realmente alcançar níveis de excelência e efetividade se faz necessário alterar a CO. Na figura 8 é demonstrada a pirâmide da mudança cultural, na qual, o primeiro nível se refere a estrutura material da organização, ou seja, a parte mais visível da empresa e mais fácil de sofrer mudanças. O segundo nível, no caso nível intermediário, possuindo duas etapas, a primeira relaciona-se com a parte lógica da organização e a segunda etapa relacionada ao comportamento dos indivíduos. A primeira etapa possui características do nível 1, já a segunda etapa está ligada com o último nível da pirâmide, conseqüentemente com mais dificuldade de sofrer mudanças. Por fim, o terceiro nível, representando a base da pirâmide, formada pelas crenças, valores e normas que formam a cultura organizacional. É a parte mais difícil de ser mudada na organização e é a que move a pirâmide.

FIGURA 8: Pirâmide de mudança cultural.

FONTE: Costa e Gouvinhas (2005).

A próxima seção tem como intuito detalhar o ambiente vivido pelas organizações em cooperativas e associações para buscar informações de como seria a natureza da CO dentro de ambientes de cooperação e tentar através desta análise propor caminhos para que a CO, a aprendizagem e a GC possam caminhar conjuntamente possibilitando uma evolução no cenário competitivo das empresas integrantes das associações.

2.5 ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS

Para Doner e Scheneider (2000) Associações empresariais oferecem apoio às empresas participantes e até mesmo com relação à lacunas governamentais ou níveis de competitividade que individualmente uma empresa não seria capaz de atingir.

Os autores destacam também a necessidade de uma capacidade institucional que proporcione às Associações Empresariais instrumentos para seu pleno desenvolvimento. Esta capacidade institucional baseia-se em três características:

alta densidade de membros, benefícios seletivos de alto valor, e procedimentos internos para medição interna de interesse dos membros.

As associações podem assumir dois papéis cruciais, o primeiro está vinculado à questões que necessitam de intermediações junto ao governo para buscar soluções coletivas às empresas integrantes da Associação e o segundo papel como apoiadora para superar as problemáticas do mercado econômico como estabilidade macroeconômica, custos informacionais, criação de padrões e aumento da qualidade.

De acordo com a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), existem cerca de 2.300 associações empresariais, sendo compostas por aproximadamente 2 milhões de empresários em todo o país.

As associações possuem um caráter coletivo conseguindo equilibrar os objetivos individuais das empresas com os objetivos gerais que acabaram por uni-las dentro de uma Associação.

Um exemplo desta característica é a Associação de Micro e Pequena Empresa de Indaiatuba/SP (AMPEI) que possui como missão apoiar às MPEs de Indaiatuba, promovendo a capacitação de colaboradores e o desenvolvimento competitivo das empresas. Criada em 2008, tendo como integrantes MPEs de diversos segmentos, tais como: marcenaria, usinagem, ferramentaria e gráfica. Possui como instituições parceiras o SEBRAE de Indaiatuba, a Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba e a Prefeitura municipal.

Seu desenvolvimento teve origem na necessidade encontrada pelos empresários com relação à atualização e capacitação de operários, para que assim as MPEs adquirissem mais força em negociações e articulações do mercado competitivo. Atualmente, além dos cursos e palestras, a AMPEI procura por soluções na área de gestão empresarial e conta com reuniões periódicas para troca de informações da situação do mercado regional entre seus associados.

A próxima seção demonstrará as formas de redes e relacionamento que podem existir em Associações Empresariais.

2.5.1 REDES DE COOPERAÇÕES EMPRESARIAIS

O nível de competitividade entre as empresas aumenta exponencialmente, ainda mais devido à globalização. De acordo com Olave (2001) são diversas

características que dificultam a sobrevivência e competitividade das empresas: o ritmo desenfreado das mudanças tecnológicas acelera, conseqüentemente, a velocidade com que tais tecnologias se tornam obsoletas; as crescentes flutuações do mercado; diluição de suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco; em muitos países as empresas se defrontam não somente com questões de seu segmento e sim com tensões na área política, trabalhista e legislativa.

No intuito de propor e até mesmo solucionar tais questões as empresas buscam por novas estratégias. A estratégia que será retradada nesta seção é a de redes de cooperação entre empresas, uma prática com o objetivo de garantir a sobrevivência e a competitividade no mundo empresarial, principalmente das micro e pequenas empresas.

A cooperação oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por conseqüência, aumentando a competitividade.

Para Tálamo (2008) a estrutura de redes de cooperação baseia-se inicialmente nos atores desta rede, pode-se definir como atores os indivíduos devidamente classificados através de seus atributos (classe social ou nível intelectual) e organizações, como empresas, cuja classificação dos atributos está relacionada a produtividade e lucratividade em seu ramo de atuação. Os atores integrantes da rede de cooperação estabelecem elos de ligação entre si e esta ligação é o que define a estrutura em forma de rede e sua taxonomia. O aspecto fundamental na análise das redes de cooperação, sobrepondo-se inclusive ao atributo dos atores, está situado exatamente no padrão das conexões entre os atores, ou seja, nos laços ou nós estabelecidos entre eles, pois esse padrão de conexão viabiliza o fluxo de informações e conseqüentemente o fluxo de conhecimento e de aprendizado.

Para Borgatti e Croos (2003) a qualidade dos laços é fundamental para a obtenção de informações vantajosas, de modo que os atores possam potencializar as redes nas quais estão inseridos, possibilitando o aprendizado e gerando vantagens competitivas.

De acordo com Tálamo (2008) existem diversas classificações para os laços estabelecidos pelas empresas:

- Associativistas: estas formas de laços ocorrem quando as empresas participam dos mesmos eventos, tais como, seminários, congressos, convenções, associações, entre outros;
- Biológicos: prevalecem graus de parentesco dentro da empresa, por exemplo, uma empresa familiar constituída pelos sócios, pai e filho;
- Formais: estabelecidos no interior da hierarquia empresarial ou social;
- Individuais: predominam a amizade entre os atores;
- Interativos: aproximação voluntária entre os atores em função de interesses ou necessidades comuns e convergentes;
- Transacionais: ocorrem transferências de bens ou recursos materiais;
- Transferenciais: ocorrem transferências de bens intangíveis na forma de serviços ou informações.

Os laços presentes nas redes de cooperação empresarial podem ser relacionados também de acordo com os níveis existentes nesta relação, podem ser caracterizados em laços ausentes, laços fracos e laços fortes.

Os laços ausentes são indesejáveis à medida que não agregam qualquer benefício a uma rede social. Sua ocorrência pode ser exemplificada em uma estrutura organizacional hierárquica de vários níveis, onde um determinado gerente não troca informações com um colaborador, o que acarreta em lacunas de comunicação e barreiras à expansão do conhecimento.

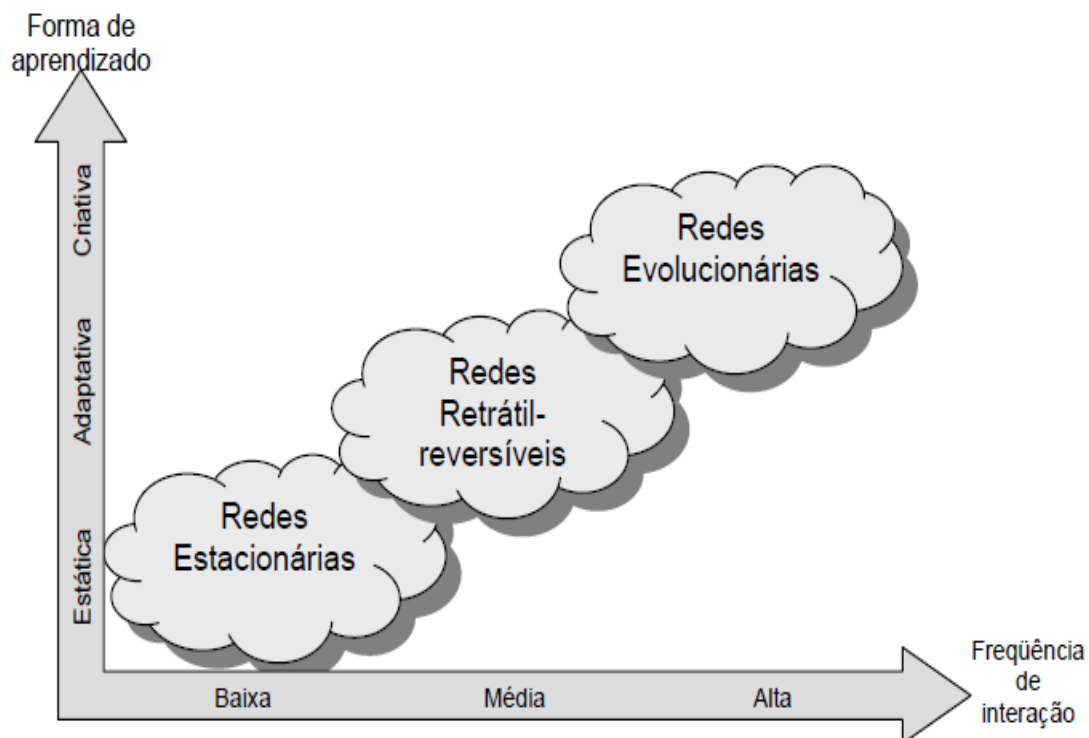
Com relação aos laços fortes são definidos pelo alto grau de confiabilidade entre os atores e em doses consistentes de emoção na relação, demandando por isso muito tempo para se formarem. Embora a ocorrência de tais vínculos seja benéfica por proporcionar confiança mútua, fundamental ao sucesso de uma rede de cooperação, ao longo do tempo há o risco desses laços contribuírem para o engessamento da estrutura de uma rede de cooperação, comprometendo sua evolução e ganhos cognitivos.

Já os laços fracos, em contradição a visão do termo, contribuem para a circulação de novas informações, ou seja, informações não redundantes. Eles respondem pelo conceito de ponte, geram a conexão de uma rede ou grupo de atores com outro grupo de atores estabelecendo trocas de novas informações.

É preciso ainda observar que a maior ou menor intensidade dos laços favoráveis (fracos), o balanceamento adequado na intensidade dos laços fortes e o gerenciamento sobre pontos onde ocorrem os laços ausentes é o que irá definir os fatores de sucesso ou insucesso de uma rede social. (TALAMO, 2008, p. 36).

A construção de redes de cooperação é resultante da combinação entre métodos de aprendizagem e da interação entre os atores, ou seja, reflete a participação de diferentes laços entre os atores. As diferentes graduações entre interação e aprendizagem estabelecem categorias de redes e podem ser vistas na Figura 9.

FIGURA 9: Categorias de redes.



FONTE: Adaptado de TALAMO (2008).

As redes estacionárias estão relacionadas à divisão do trabalho entre os próprios atores, restringindo-se ao grupo. Torna as relações mais estáticas comprometendo a geração de novos conhecimentos e de competências coletivas. Geralmente nas redes estacionárias ocorrem os níveis forte e ausentes de laços.

Na forma de aprendizado adaptativa se encontram as Redes Retrátíl-reversíveis que são mais frequentes e dinâmicas entre os atores, capazes de sustentar a incorporação de novos conhecimentos, promovendo a adaptação segundo as exigências da demanda. Nessa forma de agrupamento podem ocorrer

laços fortes ou mesmo ausentes, mas já começam a ocorrer os laços fracos, resultantes dos nós associativistas e interativos. “A associatividade contribui para a interação entre diferentes redes enquanto a interatividade gera um aprendizado adaptativo, fruto da vinculação com agentes externos”. (TALAMO, 2008, p. 36).

O último nível, forma de aprendizado criativa, encontram-se as Redes Evolucionárias que proporcionam um intenso aprendizado e formação de competências coletivas. Os atores integrantes, empresas ou competências internas, de modo a combinarem-se em termos de aumento da escala e geração de produtos. Nessa forma de agrupamento também pode haver a ocorrência de laços ausentes ou fortes, mas predominam os fracos decorrentes de nós transacionais ou transferenciais, fruto da transação intensa de bens materiais, recursos, serviços e informações.

2.5.2 CLASSIFICAÇÃO DE REDES POR NÍVEL DE GESTÃO

Além das formas de classificação de redes abordadas no item anterior existem outras formas de classificação, dentre elas, a classificação através de diferentes níveis de gestão, que podem assumir as seguintes características:

- Cooperação horizontal entre empresas: é o tipo de cooperação que ocorre entre duas ou mais empresas competidoras entre si, dentro de uma rede já estruturada;
- Cooperação vertical entre empresas: é a cooperação que ocorre entre elos de uma cadeia vertical, ou cadeias hierárquicas.

O Quadro 5 traz exemplificações de redes de cooperação nos dois níveis de gestão apresentados:

QUADRO 5: Tipos de redes de cooperação.

Denominação da Rede	Definição
Alianças Estratégicas	Associações formadas por empresas independentes que buscam potencializar interesses comuns, de modo a compartilhar os riscos e fortalecer os pontos fracos de cada integrante.
Arranjos Produtivos Locais (Clusters)	Agrupamentos geográficos de empresas e instituições, que estabelecem entre si relações formais ou informais, baseadas na cooperação e busca da eficiência. A estruturação dessas empresas pode ocorrer na forma de cadeias de suprimentos, ao redor de empresas maiores que exercem a governança corporativa, como pode também assumir a forma de distritos industriais.
Cadeia de Suprimentos	Agrupamentos industriais extensos com atividades associadas desde a matéria-prima até o produto final, cujo objetivo coletivo é um produto ou uma família de produtos.
Condomínio Industrial	Surgiu na década de 80, inspirado em condomínios convencionais onde empresas se agrupavam com o objetivo de compartilhar custos de instalações e operação.
Consórcios	Empresas virtuais resultantes do agrupamento de Micros, Pequenas e Médias empresas na forma de redes de cooperação empresarial. O consórcio se define pelo exercício de atividades voltadas a todo grupo de empresas em lugar da cooperação horizontal caracterizada entre duas ou algumas empresas.
Empresa Estendida	Agrupamento empresarial temporário formado por entidades autônomas e dispersas geograficamente que cooperam de forma coordenada através de recursos TICs.

Continua.

Empresas Virtuais	O resultado de um agrupamento temporário entre empresas independentes que se unem para satisfazer uma oportunidade de negócio, geralmente com o apoio de TICs. Elas estabelecem serviços comerciais on-line, tentando obter um diferencial para sua vantagem competitiva.
Franquias	Agrupamento formado por uma empresa central e um grupo de empresas que atuam como agentes econômicos, denominados franqueados, para os quais a empresa central transfere o direito de uso de uma marca e dos processos inerentes a ela.
Holding	Rede de empresas legalmente independentes, controladas por uma entidade de caráter multinacional. Este agrupamento é caracterizado conforme o perfil de sua controladora, cujas características principais são a participação financeira em empresas estrangeiras e a utilização de um regime tributário específico.
Joint Venture	Parceria horizontal entre empresas industriais formalizada através de instrumentos legais na qual há o investimento em capital de risco na forma de tecnologias emergentes.
Outsourcing	Agrupamento que ocorre no âmbito das cadeias de suprimentos e é caracterizada pela transferência de atividades de uma empresa para outra, como forma de concentração em suas respectivas competências internas.
Rede de Cooperação Empresarial	Agrupamento de empresas que buscam objetivos comuns, geralmente relacionados à lucratividade e sobrevivência.

FONTE: Adaptado de TALAMO (2008).

Com relação a categoria selecionada para esta pesquisa, dentro das classificações para laços estabelecidos por empresas tratadas por Talamo (2008), foram escolhidos os laços associativistas e interativos com níveis elevados de aprendizagem, sendo definidas pelas redes retrátil-reversível e evolucionárias. O termo Associações Empresariais foi escolhido pois pode ser definido como reunião de pessoas para fins de interesse em comum dentro da esfera de negócios. Sua estruturação não se baseia somente em fins econômicos, mas também na coletividade para auxiliar no desempenho organizacional. “Quando um conjunto de pessoas se encontra diante de um mesmo interesse, ele imbui de força cada uma das pessoas que a compõe, pois possibilita a racionalização dos recursos obtidos para a realização do objetivo em comum”. (PINHEIRO, 2008, p. 91).

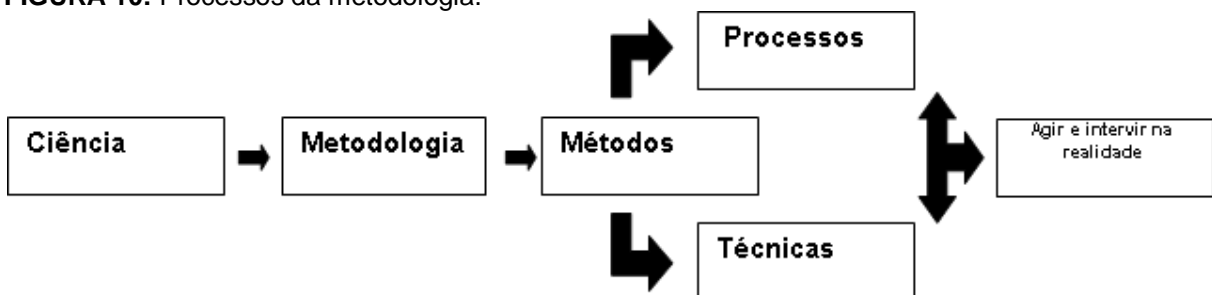
3 METODOLOGIA

A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos empregados para examinar e avaliar técnicas e métodos de pesquisa, bem como a elaboração e verificação de novos métodos que visam à resolução dos problemas de investigação. De acordo com Gil (1999, p. 26) “[...] a investigação científica depende de um 'conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos”.

Já para Barros e Lehfelld (2007) metodologia é o estudo que melhor aborda determinados problemas no estado dos conhecimentos adquiridos até os dias atuais. “Não procura soluções, mas escolhe maneiras de encontrá-las, integrando o que se sabe a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas.” (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 2).

Como base a metodologia tem por missão a descrição e análise dos métodos e torna mais fácil a compreensão dos objetivos, consequências e utilidades de tais métodos na prospecção da pesquisa científica. Abordando de modo mais amplo, a metodologia descreve os passos e dados disponibilizados pelo método para o alcance de determinado conhecimento, dando a este método uma análise de dada realidade da pesquisa, como demonstrado na Figura 10.

FIGURA 10: Processos da metodologia.



FONTE: Adaptado de Barros e Lehfelld (2007).

Para o desenvolvimento de uma pesquisa faz-se necessário a elaboração de um planejamento cuidadoso, reflexões sólidas sobre o contexto da pesquisa e a utilização de conhecimentos já existentes na área.

Assim, esta pesquisa pode ser caracterizada pela abordagem Qualitativa, pois, a interpretação dos fenômenos de estudo (história e situação da área do conhecimento no país), precisa de uma estrutura de análise descritiva, considerando uma relação dinâmica e indissociável entre o mundo real e o objeto de pesquisa.

Neste tipo de pesquisa o processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Observando os objetivos da pesquisa, pode defini-la como, Descritiva exploratória, no qual pode-se subdividi-lo e caracterizá-lo como:

- Descritivo: possibilita ao pesquisador observar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos. Neste método não há interferência do pesquisador, ele não manipula o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

A pesquisa descritiva engloba dois subtipos de pesquisa, a documental e a pesquisa de campo, no caso desta pesquisa, foi escolhido o primeiro subtipo. A pesquisa documental devido a característica do trabalho de obter conhecimentos sobre as formas e grupos de aprendizagem necessárias na área de Gestão do Conhecimento e suas áreas correlatas, tal como a Gestão da Informação.

Com relação à Pesquisa Documental pode-se dizer que este método “[...] se efetua tentando resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico e sonoro.” (BARROS e LEHFELD, 2007, p. 91). Os objetivos deste método é recolher, analisar e interpretar o conteúdo já existente sobre determinado fenômeno ou fato. Para a realização da pesquisa documental é de relevante importância que o pesquisador organize um fichário particular com anotações sobre as contribuições teóricas para facilitar seu trabalho. A pesquisa documental pode ser aplicada seguindo duas vertentes: a de servir como instrumento complementar para a obtenção de informação; e ser o método de pesquisa central de um projeto. Para melhor se aplicar a pesquisa documental é necessária a distinção de alguns conceitos como a definição de dado, documento e análise:

- Dado: Um dado suporta uma informação sobre a realidade, implica em uma elaboração conceitual dessa informação e mecanismos para expressá-la;

- Documento: Forma de expressar uma informação, um conhecimento em diversos suportes como livros, meios eletrônicos, sonoros, entre outros;

- Análise: De forma geral, consiste na detecção de unidades de significado num texto e no estudo das relações entre elas.

Ao relacionar os três contextos, o pesquisador é capaz de atribuir um significado relevante a um problema de pesquisa.

Com relação à pesquisa exploratória, seu objetivo é auxiliar o pesquisador no sentido de familiarizá-lo com o contexto de seu problema de pesquisa. Ela define os objetivos e busca informações sobre o objeto de estudo, sendo, normalmente utilizada quando o assunto estudado não é conhecido. Seu planejamento é flexível de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Para tais características da pesquisa podem ser utilizados como ferramentas de coletas de dados o levantamento bibliográfico, entrevistas diretas, e questionários estruturados. O desenvolvimento da presente pesquisa será realizado através de levantamento do estado da arte, no qual o procedimento técnico mais adequado é a Pesquisa Documental, como explicitado anteriormente, este método possui foco na utilização de material já publicado para elaboração de novos conhecimentos. É constituída principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

3.1 PLANEJAMENTO PARA APLICAÇÃO DOS MÉTODOS

Os planejamentos e estruturação do trabalho foram elaborados na seguinte ordem de execução:

- 1) levantamento do referencial teórico para melhor conhecimento de como se encontra o estado da arte no que diz respeito à estruturação de modelos de Gestão do Conhecimento;
- 2) levantamento do referencial teórico para compreender o cenário das Associações empresariais e suas definições;
- 3) levantamento do referencial teórico afim de demonstrar as características de cultura e aprendizagem organizacional e as condições e características dos profissionais envolvidos com o conhecimento empresarial;
- 4) seleção de modelos de Gestão do Conhecimento para compor a base do modelo a ser desenvolvido;
- 5) análise e seleção das etapas necessárias para compor o modelo de Gestão do Conhecimento de acordo com as principais características de Associações Empresariais;
- 6) levantamento do referencial teórico de possíveis indicadores de desempenho, baseados na diversidade de itens abordados e também de análise de

ativos intangíveis, para auxiliar na avaliação do uso do modelo.

Para a realização das atividades numeradas como 1, 2 e 3, foram levantados dados históricos e contemporâneos sobre o conhecimento e sua gestão, a cultura e a aprendizagem organizacional, redes de cooperação empresarial e as características dos profissionais que lidam com o conhecimento.

Com relação a quarta atividade proposta na metodologia foram selecionadas, entre os modelos levantados no referencial teórico, as visões de Nonaka e Takeuchi (2008), King (2008) e Orzano et al (2008). Após análise dos modelos e também do estado-da-arte relacionado a associações empresariais, ambiente de cultura e aprendizagem organizacional e características dos profissionais do conhecimento foi possível realizar a quinta atividade proposta, ou seja, a seleção das etapas pertinentes ao modelo de Gestão do Conhecimento para associações. Para a seleção das etapas foram considerados como norteadores as etapas de criação e manutenção da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), o processo operacional da Gestão do Conhecimento de King (2008) e a preocupação com a aprendizagem organizacional e a influência da Gestão do Conhecimento nas tomadas de decisões da organização de Orzano et al (2008).

Finalizando as etapas e conseqüentemente o desenvolvimento do modelo de Gestão do Conhecimento para Associações Empresariais foi realizado um levantamento do referencial teórico dos possíveis indicadores de desempenho para cada etapa do ciclo de Gestão do Conhecimento. Foram levantados indicadores para avaliação de ativos intangíveis, motivação dos colaboradores e medidas de desempenho organizacional capazes de atender satisfatoriamente diversas áreas administrativas já que Associações Empresariais podem possuir empresas de segmentos totalmente diferentes e que conseqüentemente tenham algumas necessidades distintas.

A seção de Resultados demonstrará com detalhes o desenvolvimento das atividades e a estruturação final do modelo de Gestão do Conhecimento para associações empresariais.

4 RESULTADOS

4.1 A VISÃO CTS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ASSOCIAÇÕES

Esta pesquisa tem o intuito de auxiliar as empresas integrantes de Associações, no que diz respeito a recuperação de informações e de conhecimentos, proporcionando a tais empresas um instrumento de análise de seus serviços e inovações de mercado através de feedbacks dos mesmos. Para tanto, foi escolhida como base a área da Gestão do Conhecimento, sendo justificada pela abrangência do conhecimento para atender as demandas da sociedade e das organizações.

Já com relação às discussões em CTS a pesquisa aborda o levantamento de teorias capazes de caracterizar a Gestão do Conhecimento e seus pontos cruciais para a utilização eficiente do potencial humano (conhecimentos adquiridos, comunicação, capacidade de aprendizagem) no ambiente empresarial, no caso, especificamente nas empresas de consultoria.

O motivo pelo qual associações empresariais foram escolhidas para a pesquisa pode ser descrito devido o trabalho em conjunto independentemente da diversidade de segmentos, auxiliando as empresas participantes no planejamento e desenvolvimento de suas atividades.

A Gestão do Conhecimento (representando a Ciência) entra como base facilitadora da absorção dos saberes, proporcionando uma visão estruturada dos processos envolvidos no ambiente organizacional e de seus próprios funcionários, que através de suas experiências de vida, sua percepção humana e motivações sociais (representando a Sociedade) podem auxiliar na transformação das visões e objetivos da empresa, em seus processos de criação e inovação (manifestação da Tecnologia), possibilitando seu desenvolvimento sem deixar de lado questões como gestão ambiental, compromissos com seus funcionários e com a sociedade.

4.2 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para a estruturação do presente modelo de Gestão do Conhecimento foram utilizados como norteadores os modelos de Nonaka e Takeuchi (2008) de 5 fases para criação do conhecimento organizacional, o modelo de King (2008) baseado nas

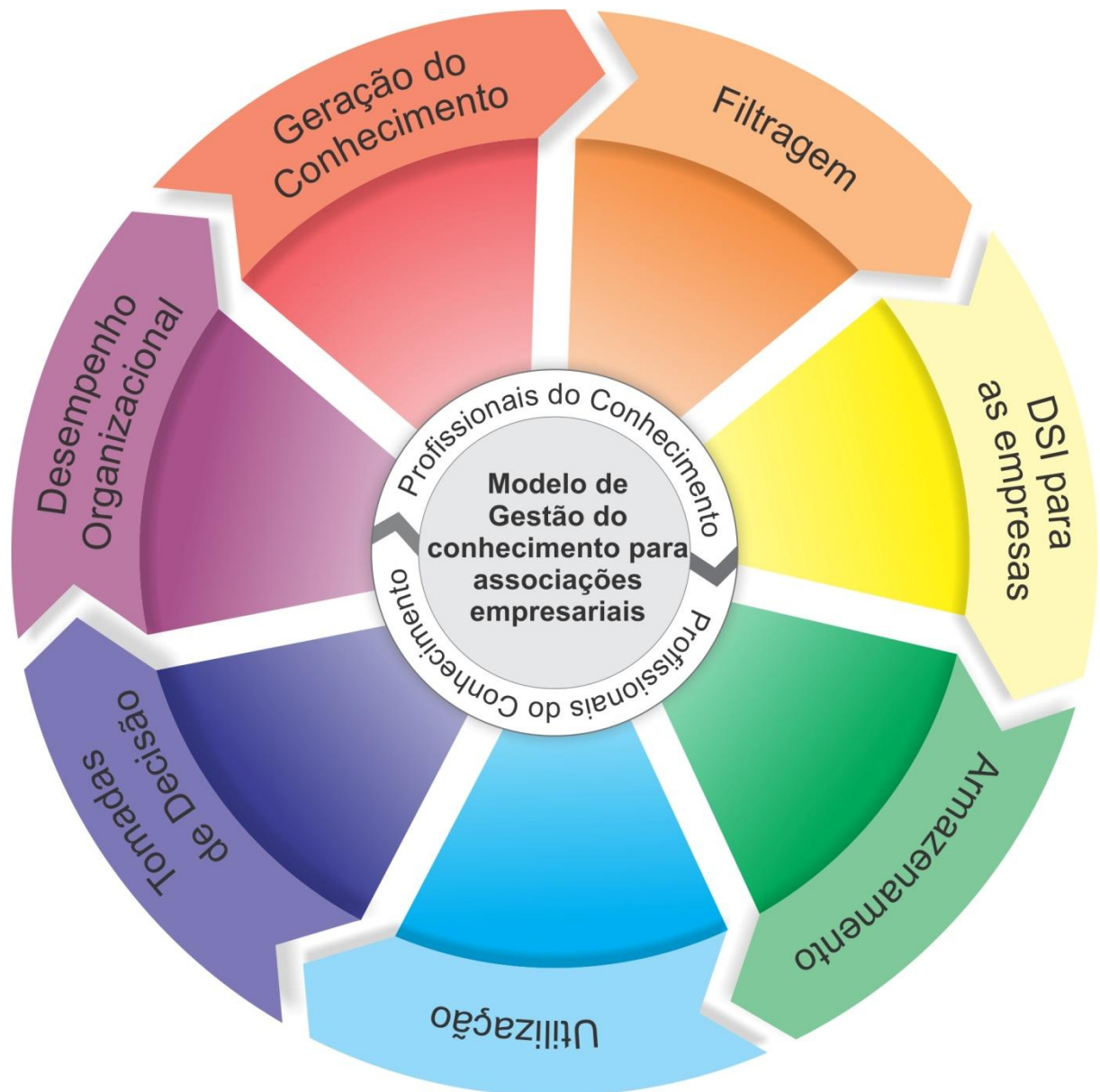
5 etapas: Criação/aquisição; Refinamento; Armazenamento; Transferência/compartilhamento; e Utilização. Tais etapas possuem como objetivo final o aprimoramento do desempenho organizacional. Também foi utilizado o modelo de Orzano et al (2008) que possui foco no desempenho organizacional e no aprimoramento da aprendizagem organizacional e na tomada de decisões.

A utilização de tais modelos como norteadores do presente trabalho justifica-se primeiramente na linha de tratamento de cada um e a evolução de pensamento na área que cada autor proporcionou. No caso do modelo de Nonaka e Takeuchi (2008) a prioridade refere-se a geração do conhecimento e a capacidade de manutenção do ciclo de criação por uma organização, já o trabalho de King (2008) remete ao processo de gestão do conhecimento em si e os meios de torná-lo acessível a toda organização. Com relação ao trabalho de Orzano et al (2008) é possível notar grande semelhança com o trabalho de King (2008) porém existe a preocupação com a aprendizagem organizacional e também a influência dos conhecimentos nas tomadas de decisão da organização proporcionando um indicador de qualidade dos conhecimentos utilizados.

O modelo aqui proposto pretende demonstrar de maneira clara e detalhada os processos de geração do conhecimento, como filtrar, divulgar, armazenar e recuperar tais conhecimentos e propor mecanismos de análise da utilização a fim de proporcionar ferramentas para classificar os níveis de melhoria na aprendizagem organizacional e conjuntamente no desempenho da organização. Neste modelo também é definido o papel dos membros participantes da Associação para cada etapa, demonstrando a importância do fator humano para uma efetiva Gestão do Conhecimento.

A figura 11 demonstra o modelo proposto para Gestão do Conhecimento em Associações Cooperativas.

FIGURA 11: Proposição de modelo de Gestão do Conhecimento para Associações empresariais.



FONTE: Próprio autor.

Foram estabelecidas 7 etapas principais, todas com o envolvimento da equipe responsável pela associação:

- Geração do conhecimento: etapa na qual a equipe decide quais métodos de adquirir novo conhecimento de acordo com objetivos e necessidades tanto da própria associação quanto das empresas participantes;
- Filtragem: consiste no levantamento de critérios para seleção, organização e avaliação do uso dos conhecimentos adquiridos;

- Disseminação Seletiva da Informação (DSI): etapa responsável por estruturar os mecanismos de divulgação dos novos conhecimentos a todos os interessados;
- Armazenamento: possui como objetivo preservar o conhecimento adquirido, organizá-lo de forma que facilite sua recuperação e compartilhamento;
- Utilização: demonstra os níveis de uso dos conhecimentos armazenados, os níveis de interesse e satisfação de cada usuário;
- Tomada de Decisão: etapa que relata as decisões tomadas pelas organizações envolvidas, qual a importância do conhecimento utilizado, suas vantagens e desvantagens e também a estimulação da criação de lições aprendidas para formalizar resultados e facilitar o uso futuro;
- Desempenho organizacional: etapa final do modelo proposto, utilizada para parametrizar todo o processo de Gestão do Conhecimento a fim de nivelá-lo e atualizá-lo de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização, permitindo o aprimoramento contínuo.

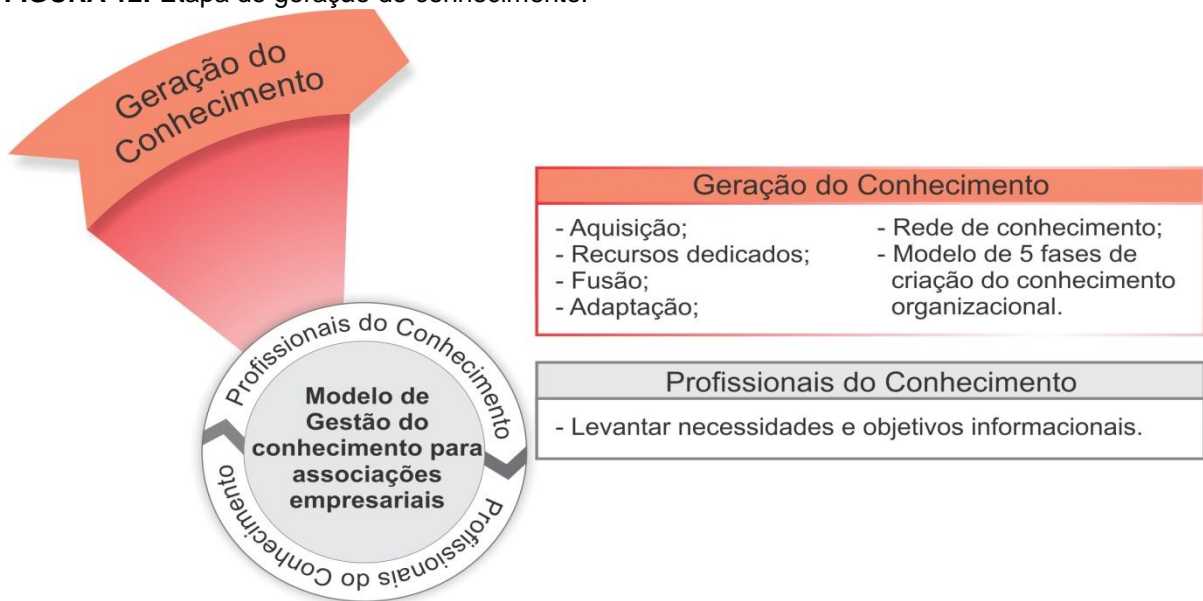
O modelo foi estruturado tendo como base uma orientação cíclica, ou seja, a interação entre as etapas não possui um limite, mas evidenciam um processo contínuo e que pode ser renovado e aperfeiçoado. Em seu núcleo estão representados os Profissionais do Conhecimento, a equipe designada para aplicar o modelo de GC na Associação Empresarial. Sua posição central visa demonstrar a importância do Profissional do Conhecimento para que o modelo caminhe entre as etapas e possa ser eficientemente utilizado.

As próximas seções abordarão os possíveis papéis centrais da equipe responsável em cada etapa e as características de tais etapas detalhadamente.

4.2.1 ETAPA DE GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

Esta etapa, demonstrada na Figura 12, determina as formas e fontes de informação utilizadas para geração do conhecimento.

FIGURA 12: Etapa de geração do conhecimento.



FONTE: Próprio autor.

Davenport e Prusack (1998) consideram cinco modos de gerar conhecimento: Aquisição, Recursos Dedicados, Fusão, adaptação e rede do conhecimento.

O modo de aquisição refere-se aos mecanismos utilizados pela organização para adquirir conhecimento, seu formato mais utilizado é a compra, ou seja, adquirir outra organização ou mesmo indivíduos que possuam o conhecimento necessário. Outro formato relacionado à aquisição de conhecimento é definida como aluguel pelos autores (1998, p.68), no qual a organização subsidia financeiramente pesquisas universitárias ou institucionais em troca do direito de utilização dos resultados.

Com relação aos recursos dirigidos podem ser denominados como a estruturação de grupos ou unidades com o intuito de gerar o conhecimento necessário. É interessante ressaltar neste formato a responsabilidade e participação dos gerentes da organização para assegurar que o conhecimento gerado seja repassado para toda a organização.

A fusão proporciona a reunião de pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta. É um método considerado complexo e introduz certo nível de conflito para criar uma nova sinergia. As diferenças entre as pessoas impedem que o grupo caia em soluções rotineiras para problemas. Como o grupo não partilha de soluções comuns,

seus membros precisam desenvolver novas ideias em conjunto ou combinar suas velhas ideias de formas novas.

O modo de gerar conhecimento denominado adaptação refere-se, considerando literalmente o termo, ou seja, as crises no meio ambiente organizacional podem atuar como catalisadores de novo conhecimento. Novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração do conhecimento porque as empresas que não se adaptarem às mudanças nas condições vigentes certamente fracassarão.

O último modo considerado por Davenport e Prusack (1998) é denominado rede de conhecimento, no qual o conhecimento pode ser gerado dentro da organização através de redes informais e auto-organizadas que ao passar do tempo podem se tornar redes formalizadas.

A criação efetiva do conhecimento precisa passar por todo ciclo do modelo SECI, além de outras condições relacionadas a interação e motivação do pessoal envolvido. Para esta etapa foi selecionado o modelo de 5 fases de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008). Ele demonstra o processo de criação do conhecimento dentro do ciclo SECI e considerando outros fatores como as condições capacitadoras e conhecimentos externos presentes no cenário mercadológico.

Equipe responsável: nesta etapa os membros da associação poderão realizar o levantamento dos objetivos e necessidades informacionais tanto da associação quanto das empresas participantes, através deste levantamento será possível a análise conjunta de quais formas de geração do conhecimento serão realmente efetivas.

4.2.2 ETAPA DE FILTRAGEM

Após o processo de geração do conhecimento é interessante a realização de uma filtragem, ou seja, uma seleção e prévia classificação e organização dos conhecimentos adquiridos que poderão ser efetivamente utilizados tanto a curto, médio e longo prazo, que sejam capazes de atender os objetivos e missão da associação e também objetivos relacionados às empresas participantes. Como visto na Figura 13.

FIGURA 13: Etapa de filtragem.



FONTE: Próprio autor.

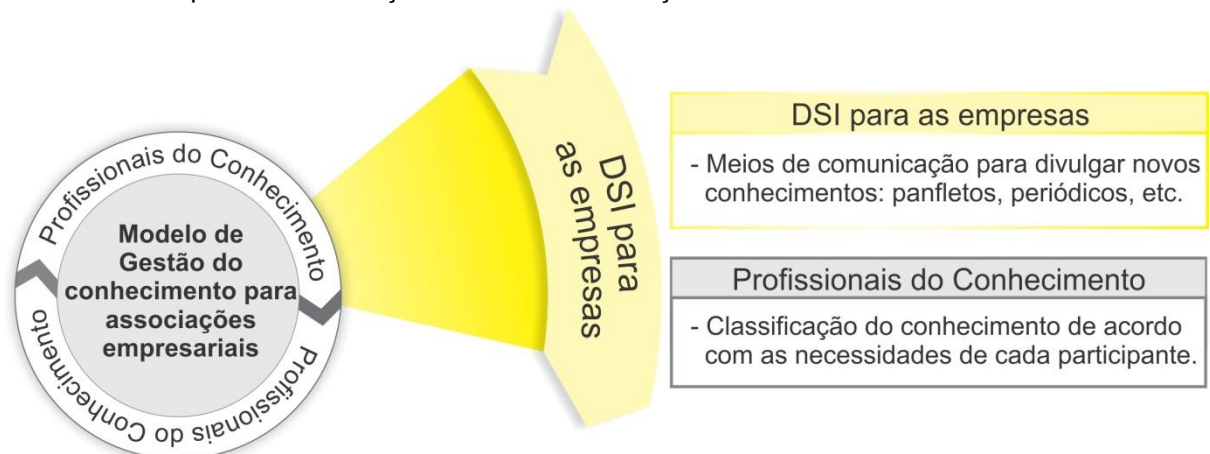
Em seu artigo Orrico (2001) aborda a utilização da metáfora como ferramenta de filtragem da linguagem, pois a metáfora é capaz de estabelecer uma representação do ambiente através de analogias. O objetivo de se utilizar uma ferramenta de filtragem, tal como a metáfora, é a facilitação da recuperação do conhecimento, por exemplo, se a associação utiliza de espaço físico ou virtual para armazenar o conhecimento e informações adquiridas a utilização de um padrão para representar tais conteúdos auxiliaria o usuário a encontrar conteúdos voltados apenas para sua questão.

Equipe responsável: considerando o nível de complexidade que esta etapa pode oferecer seria interessante que a equipe se reunisse periodicamente para atualizar os termos e a relevância dos conhecimentos de acordo com a associação.

4.2.3 ETAPA DE DISSEMINAÇÃO SELETIVA DE INFORMAÇÃO

Concluída a etapa de filtragem passa-se para a etapa destacada na Figura 14 de divulgação dos conhecimentos adquiridos, ou seja, o estabelecimento de critérios e formas de comunicação dos novos conhecimentos.

FIGURA 14: Etapa de disseminação seletiva de informação.



FONTE: Próprio autor.

Esta etapa tem por objetivo manter o grupo participante atualizado e facilitar previamente mecanismos de recuperação da informação de acordo com as necessidades de cada empresa envolvida.

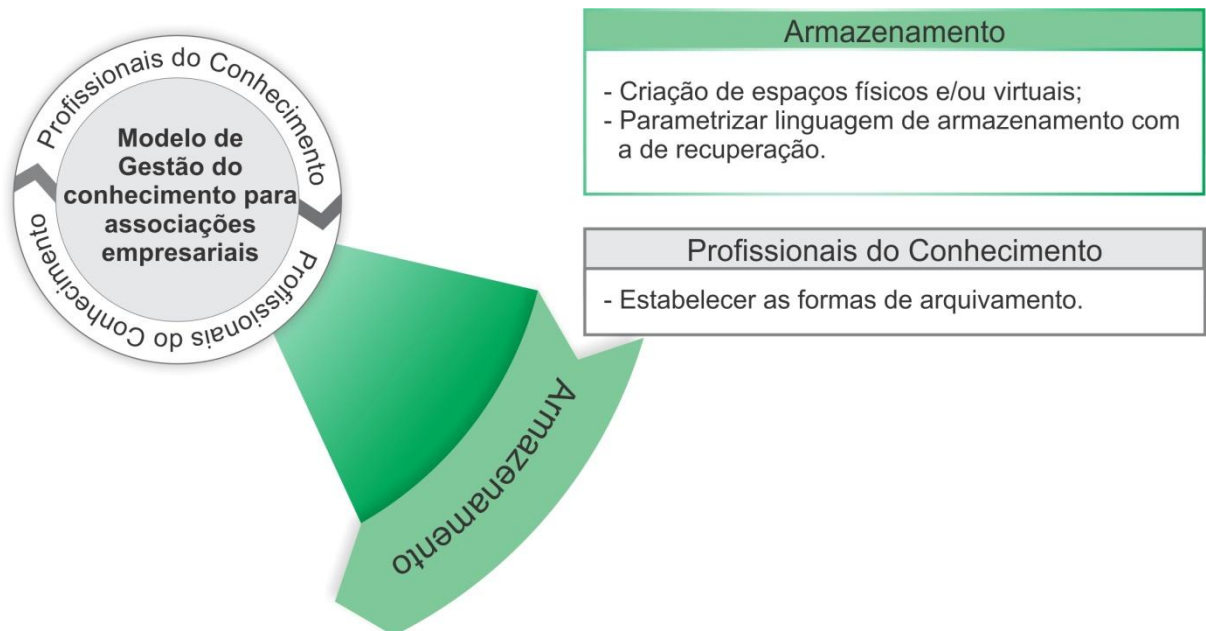
A disseminação seletiva da informação pode ocorrer de diversas maneiras desde a utilização de panfletos informando novos resultados e datas importantes à utilização da disseminação eletrônica através de e-mails informativos por exemplo.

Equipe responsável: nesta etapa a equipe poderá ser responsável pela classificação do conhecimento de acordo com os objetivos e especificidades de cada usuário, por exemplo, segmentar as empresas participantes através de seus segmentos de atuação, assim pouparia a indústria metal/mecânica de receber divulgação sobre a área de alimentos, tornando seu repositório extenso e consequentemente dificultando a recuperação do conhecimento realmente válido à sua área. Essa forma de disseminação geralmente ocorre no meio eletrônico, se a associação optar pelo veículo de comunicação por papel, a generalização facilita o trabalho da equipe responsável, porém pode acarretar no acúmulo de informações entre as empresas participantes e como consequência diminuir a motivação em utilizar os conhecimentos disponíveis.

4.2.4 ETAPA DE ARMAZENAMENTO

Estabelecidos os canais de divulgação dos conhecimentos gerados faz-se necessário o desenvolvimento de critérios e métodos para armazenamento e recuperação de tais conhecimentos. Esta etapa, representada na Figura 15 visa o planejamento e criação de espaços físicos ou mesmo virtuais que possibilitem a visualização do item e possível recuperação e utilização pelos membros da associação.

FIGURA 15: Etapa de armazenamento.



FONTE: Próprio autor.

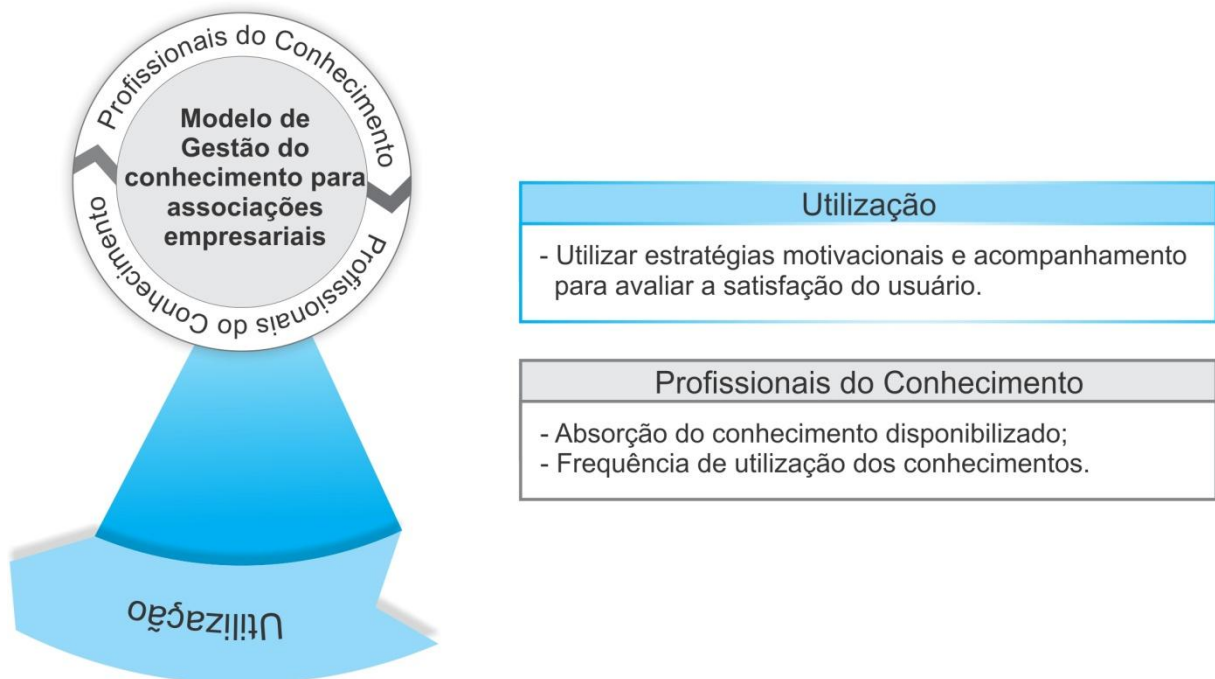
É importante ressaltar que a linguagem de recuperação coincida com a linguagem de armazenamento para facilitar a comunicação no sistema escolhido, esta etapa está relacionada com o processo de filtragem.

Equipe responsável: é interessante estabelecer previamente como serão as formas de arquivamento dos conhecimentos gerados pela associação, levando em consideração tamanho do espaço físico e possibilidades de uso a longo prazo, utilização de meios eletrônicos por parte dos associados e como possibilitar ferramentas facilitadoras se optar por tal forma.

4.2.5 ETAPA DE UTILIZAÇÃO

A Figura 16 expõe a etapa de utilização do conhecimento. Esta etapa não apenas fornece o conhecimento para os usuários como também pode ser utilizada como mecanismo de avaliação da qualidade do conhecimento gerado pela associação.

FIGURA 16: Etapa de utilização.



FONTE: Próprio autor.

A etapa de utilização está estritamente ligada às questões de absorção dos conhecimentos disponibilizados, ou seja, a frequência com que os conhecimentos são consultados, quais colaboradores ou representantes fazem uso de tais conhecimentos.

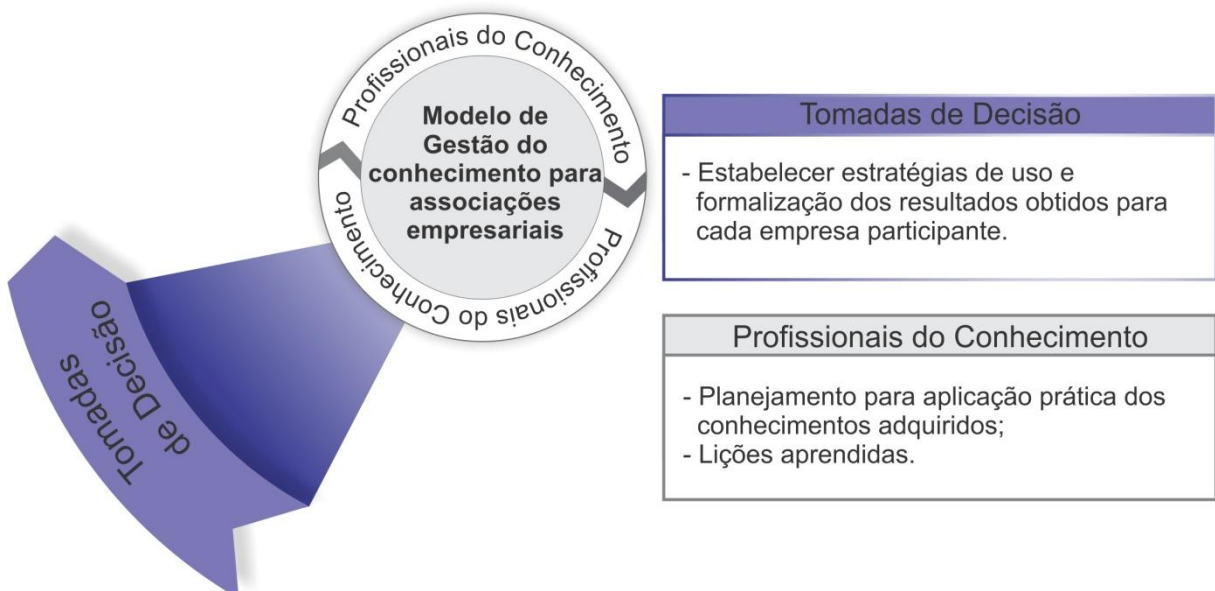
Equipe responsável: a utilização do conhecimento é um dos objetivos da Gestão do Conhecimento em si, porém assegurar que ele realmente ocorra demanda a procura de estratégias motivacionais e acompanhamento para avaliar a satisfação dos usuários. Nesta etapa iniciam-se os trabalhos de avaliação da gestão e uso do conhecimento, pode-se organizar sistemas de controle de acesso aos arquivos, como fichas de usuários por exemplo para obter dados como os assuntos mais procurados, frequência de utilização das empresas participantes, até mesmo

pesquisas informais podem contribuir para o aprimoramento do processo de utilização.

4.2.6 ETAPA DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão, demonstrada na Figura 17, envolve o planejamento para o emprego do conhecimento dentro da associação e mesmo em cada empresa participante. Descrevendo as decisões tomadas e formalizando a aprendizagem organizacional. Esta etapa envolve a avaliação dos departamentos envolvidos com o novo conhecimento (produção, RH, Marketing).

FIGURA 17: Etapa de tomada de decisão.



FONTE: Próprio autor.

No processo de tomada de decisão é possível levantar outra forma de indicador de resultados, no caso, a utilização de lições aprendidas, esta ferramenta proporciona a listagem de relatórios contendo a utilização do conhecimento, qual a vantagem e desvantagem consequentes da tomada de decisão. Além de avaliar a qualidade do conhecimento disponibilizado as lições aprendidas fornecem também insumo para gerar novo conhecimento.

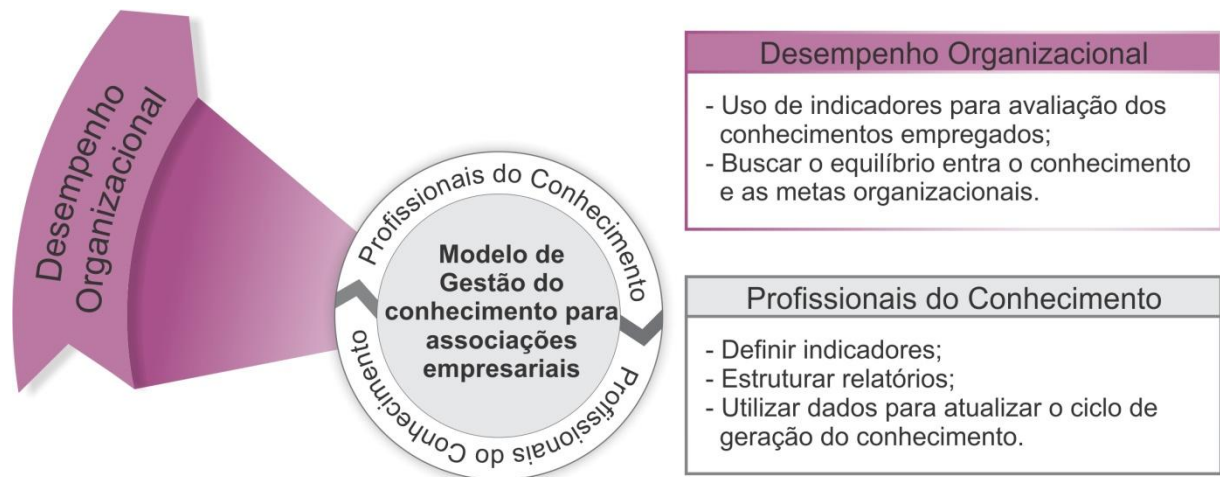
Equipe responsável: a tomada de decisão é uma etapa voltada para o interno de cada empresa, ou seja, cada empresa será responsável por utilizar e formalizar o uso do conhecimento em suas decisões. A equipe da associação pode acompanhar

as tomadas de decisão voltadas para o desenvolvimento da associação e se possível estimular a criação de lições aprendidas das empresas integrantes.

4.2.7 ETAPA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Segundo Brandão (2009) o desempenho organizacional está associado a ações empreendidas para consecução dos resultados. Expressa a ideia de atuação humana voltada para o alcance de metas, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia. A Figura 18 expõe a última etapa do modelo de GC para associações empresariais, a etapa de Desempenho Organizacional.

FIGURA 18: Etapa de desempenho organizacional.



FONTE: Próprio autor.

O intuito desta etapa refere-se a estruturação de indicadores capazes de auxiliar na avaliação dos conhecimentos utilizados na tomada de decisão e proporcionar comparações entre os processos organizacionais realizados com o subsídio dos conhecimentos compartilhados e como tais processos evoluíram sem tal ferramenta. Geralmente a avaliação dos resultados organizacionais é realizada através de indicadores financeiros, tais como a lucratividade, rentabilidade de produtos, liquidez, custos e retorno sobre o patrimônio.

Equipe responsável: esta etapa é crucial para o encerramento do ciclo e início de um novo ciclo aprimorado e cada vez mais de acordo com os objetivos e necessidades informacionais das empresas e da associação que fazem parte. Os profissionais encarregados podem procurar mecanismos de avaliação e de

indicadores para analisar todo o processo de GC, é possível também estruturar relatórios apontando falhas, pontos fortes e possíveis melhorias para o próximo ciclo que será iniciado.

4.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO

O conhecimento é um bem intangível, o que proporciona um cenário complexo para avaliação e também mensuração da utilização do conhecimento dentro das organizações. Nesta seção são apresentados alguns modelos de indicadores que podem ser empregados em todas as etapas do modelo de GC a fim de parametrizar o conhecimento absorvido com as metas e objetivos da Associação e das empresas integrantes.

- Modelo de administração por objetivos: este método surgiu para gerenciar áreas e departamentos com desenvolvimento rápido, criada por Peter Drucker em meados dos anos 50. Para Odiorne (1970) apud Munaretto (2013) o modelo de administração por objetivos pode ser definida como processo envolvendo gestores e colaboradores de uma organização que unem esforços para determinar os objetivos e estratégias para alcançá-los.

Este método de controle pode ser utilizado para avaliar o trabalho desenvolvido no modelo de Gestão do Conhecimento proposto, pois para que haja a efetiva utilização e geração do conhecimento é necessário o alinhamento deste modelo com os objetivos da associação e de cada empresa e de como traçar as melhores estratégias para alcançá-las, como a definição dos papéis de cada indivíduo responsável para a aplicação deste processo.

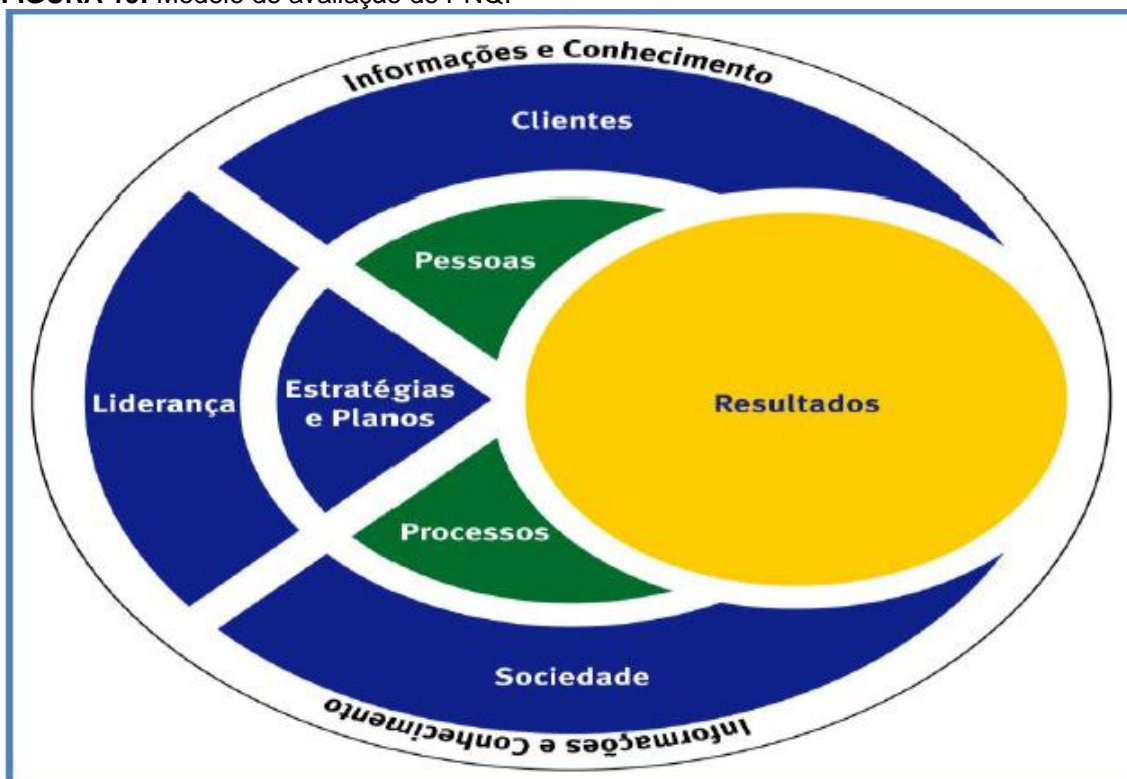
Segundo Munaretto (2013) o modelo possui vantagens e desvantagens em sua utilização. Como vantagem o modelo apresenta a motivação do pessoal envolvido; a capacidade da equipe de focar nas atividades propostas para obtenção dos objetivos; o desempenho pode ser melhorado em todos os níveis da organização; e as metas de cada departamento (no caso, poderemos citar como de cada empresa) estão alinhadas com os objetivos da organização (associação relacionando o item ao modelo proposto). Já com relação às desvantagens são levantadas questões como: frequentes alterações na organização dificultam o trabalho de administração por objetivos; relacionamento fraco entre gestores e colaboradores; ocorrência de substituição das metas operacionais pelas metas

estratégicas; e uma burocratização pode esgotar a motivação do trabalho por administração de objetivos.

- Prêmio Nacional de Qualidade: criado pela Fundação Nacional da Qualidade em 2002, o Prêmio Nacional da Qualidade tem como objetivo contribuir para o aumento da competitividade das empresas nacionais, baseando seus atos em três aspectos cruciais: auxiliar no desenvolvimento de práticas de gestão, desempenho e da capacitação das organizações; tornar acessível as melhores práticas de gestão para todos os tipos de organização; e servir como modelo de referência.

O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) possui 8 critérios principais de avaliação: informação e conhecimentos, clientes, pessoas, estratégias e planos, liderança, processos, sociedade e resultados. O modelo de avaliação do PNQ baseia-se na premissa de que as questões presentes na organização (clientes, pessoas, estratégias e planos, liderança, processos, sociedade) estão imersas em um ambiente de informações e conhecimentos, relacionando-se de forma padronizada para a obtenção dos resultados. A Figura 19 demonstra o modelo de avaliação do PNQ.

FIGURA 19: Modelo de avaliação do PNQ.



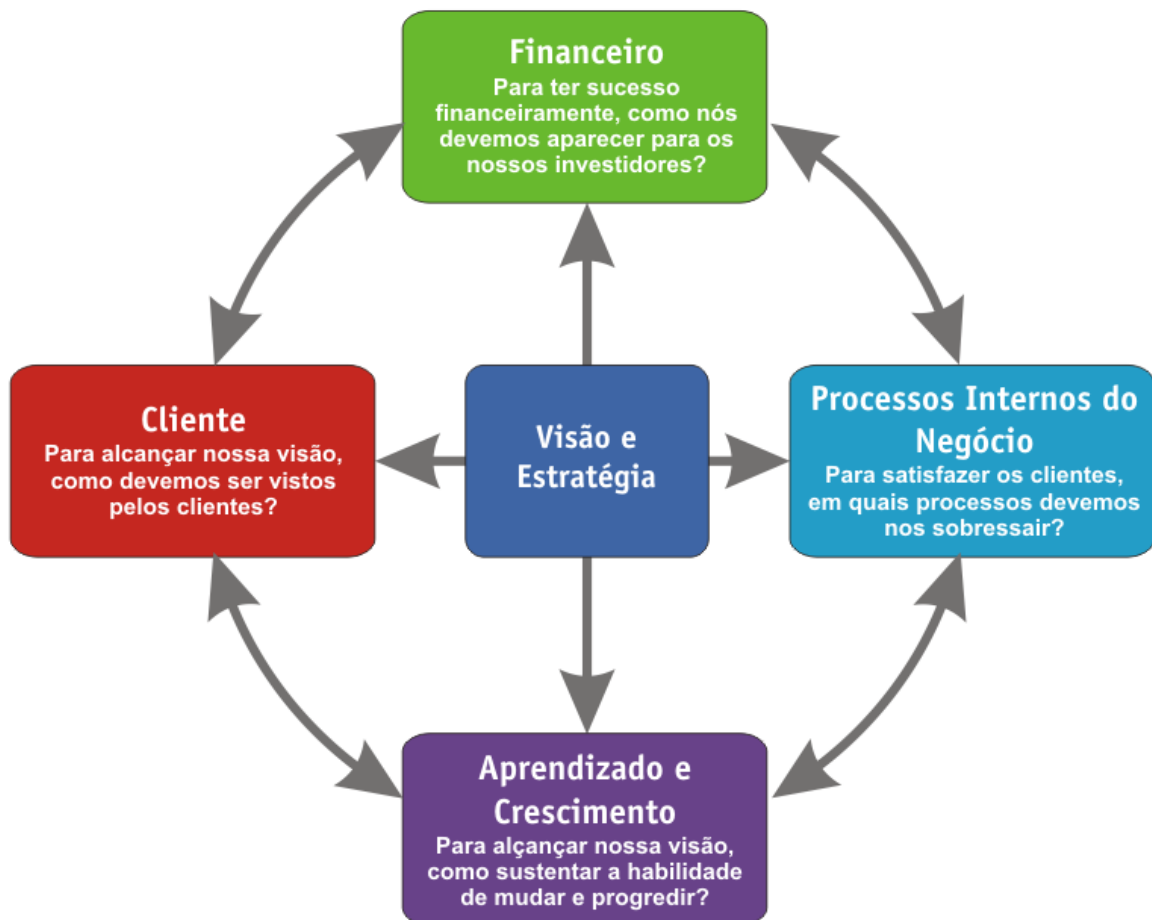
FONTE: Adaptado de Munaretto (2013).

- Balanced Scorecard (BSC): modelo de avaliação do desempenho organizacional desenvolvido pelos professores Kaplan e Norton em 1992, atualmente um dos modelos mais empregados na área, possui como foco a tradução da missão e das estratégias estabelecidas pela organização em objetivos e metas, facilitando a comunicação e o aprendizado da organização. (Kaplan, Norton, 1997).

No modelo BSC é proposto cinco princípios: tradução das estratégias em termos operacionais, ou seja, compreensíveis em todos os níveis da organização; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; mobilizar a mudança através da liderança executiva. (MUNARETTO, 2013, p. 53).

A figura 20 demonstra o modelo do BSC e as perspectivas que o compõe:

FIGURA 20: Modelo do BSC.



FONTE: Adaptado de Munaretto (2013).

O BSC é um instrumento que reúne os cenários passados e futuros da organização (dentro das quatro perspectivas) derivadas da estratégia empresarial. O quadrante de finanças aborda os objetivos e medidas monetárias; já o quadrante clientes envolve a classificação do público atendido e o estabelecimento de estratégias específicas, proporcionando valor e diferenciação para cada segmento de público classificado; com relação ao quadrante processos internos trata-se do alinhamento desta área com as áreas de finanças e clientes (satisfação de clientes e maiores retornos monetários); finalizando os quadrantes está o de Aprendizado e conhecimento, com o objetivo de desenvolver habilidades e também competências da equipe para aumentar os níveis de competitividade da organização.

No quadro 6 é possível notar as principais medidas de desempenho de cada quadrante facilitando a compreensão da utilização do BSC.

QUADRO 6: Principais medidas de desempenho do BSC.

Financeira	Clientes	Processo Interno	Aprendizado e Crescimento
-Receita por funcionário -Receita gerada por novos produtos e/ou serviços -Retorno /Valor dos ativos -Vendas cruzadas -Retorno /Capital empregado -Custo vs Custos dos concorrentes -Taxa de redução dos custos -Custos unitários (de produção; por transação)	- Número de clientes -Participação em conta -Fatia de mercado -Vendas por cliente -Custo de manutenção de clientes -Custo de captação de novos clientes -Vendas efetivadas / No. de contatos -Índice de perda de clientes -Índice de satisfação de clientes	Custos administrativos / retorno -% entregas realizadas no prazo -Giro do estoque -Custo de erros administrativos -Investimento P&D / total de investimentos -Tempo de desenvolvimento -Tempo de atendimento de pedidos	-Qualificação dos funcionários -Clima organizacional -Benefícios oferecidos - Satisfação dos Funcionários -Retenção de funcionários -Produtividade dos funcionários

FONTE: Adaptado de Munaretto (2013).

Para o modelo de Gestão do Conhecimento proposto nesta pesquisa é cabível a utilização principalmente do quadrante Aprendizado e Conhecimento potencializando suas atividades relacionadas ao motivacional da equipe envolvida e na análise das competências e habilidades dos colaboradores para trabalhar com informação e conhecimento.

- Modelo Value Explorer (VE): modelo desenvolvido na Holanda com o intuito de identificar o valor de recursos intangíveis, ou seja, propõe uma avaliação com certo nível de rentabilidade para os ativos intelectuais presentes na organização. “A metodologia proporciona conceber o possível valor futuro dos ativos intangíveis em

relação ao valor adicionado para clientes, competitividade, sustentabilidade e robustez”. (MUNARETTO, 2013, p. 64).

O Modelo VE tem como foco determinar valores para cinco classificações de recursos intangíveis: I) ativos e doações; II) habilidades/conhecimentos tácitos; III) valores coletivos e normas; IV) tecnologia e conhecimento explícito; V) processos básicos e de gestão. (ANDRIESSEN; TISSEN, 2000).

Para Lugoboni (2010) o VE tem por finalidade auxiliar na compreensão e na medição do valor de competências intangíveis necessárias à organização considerando alguns critérios de nível estratégico:

- Identificação de competências centrais e ativos intangíveis imprescindíveis para a estratégia organizacional;
- Avaliação de pontos fracos e fortes de intangíveis em relação ao potencial futuro;
- Alocação de receitas da organização relacionadas às competências centrais estabelecidas.

O Quadro 7 estabelece os aspectos trabalhados por cada modelo e fornece uma comparação entre eles.

QUADRO 7: Aspectos trabalhados pelos modelos e comparação entre eles.

ASPECTOS ANALISADOS	MODELOS DE DESEMPENHO			
	MODELO ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS	PNQ	BSC	VE
MERCADO	X	X	X	X
CLIENTES		X	X	X
FINANCEIROS	X	X	X	X
RECURSOS FÍSICOS	X	X		
PLANOS E OBJETIVOS		X		
PARCERIAS/ALIANÇAS		X		
QUALIDADE PRODUÇÃO	X	X	X	
PD&I	X		X	
ATIVOS INTANGÍVEIS			X	X
RELACIONAMENTOS CAUSA/EFEITO	X	X	X	
DESENVOLVIMENTO EXECUTIVOS		X		X
DESENVOLVIMENTO FUNCIONÁRIOS	X	X	X	
SOCIEDADE EM GERAL	X	X		
RESPONSABILIDADE SOCIAL		X		
RESPONSABILIDADE AMBIENTAL		X		

FONTE: : Adaptado de Munaretto (2013).

Cada modelo de desempenho demonstrado no Quadro 07 possui parâmetros e aspectos analisados distintos, cabe a equipe responsável selecionar quais modelos demonstrariam eficazmente os resultados para cada etapa do ciclo de GC. Ressaltando que o número de indicadores e modelos de desempenho no universo acadêmico é muito maior comparado ao número explorado nesta pesquisa, pois o objetivo foi selecionar e esclarecer sobre alguns indicadores e modelos de desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O delineamento de objetivos específicos como o levantamento de referencial teórico relacionado a GC e também sobre Associações Empresariais e a relação entre as empresas participantes facilitou alcançar o objetivo proposto pela pesquisa, ou seja, a estruturação de um modelo focado em Associações Empresariais e que possibilite uma seleção e organização da diversidade de informações e conhecimentos que tais Associações possam precisar para auxiliar as empresas integrantes. É importante ressaltar que o modelo apesar de focado em Associações Empresariais, refere-se a um modelo genérico, ou seja, possui flexibilidade para acrescentar itens ou retirá-los de acordo com os objetivos de cada Associação.

Ao desenvolver o modelo sentiu-se necessidade de acrescentar à sua estrutura o fator humano, a equipe responsável pela aplicação da GC na Associação e explicitar passos importantes para a realização de cada etapa do modelo. Assim, as complexidades atuais de concorrência e a busca pelas empresas por desenvolvimento e inovações através de articulações em associações, demonstram a procura por alternativas que levem a superação dos diversos desafios do ambiente organizacional. Dessa forma, uma importante rota a ser seguida é valorizar o processo de aprendizagem e o conhecimento, e, isto se realiza fortalecendo as equipes e as pessoas que as compõem, conduzindo a necessidade de profissionais voltados ao conhecimento.

As trocas de informações e busca por soluções coletivas estão desenvolvendo e estimulando os empresários com relação a tomadas de decisões estratégicas. A estruturação de um modelo focado em Gestão do Conhecimento para Associações empresariais obtida nos resultados desta pesquisa propõem um caminho para facilitar na organização e recuperação dos conhecimentos gerados coletivamente, proporcionando assim o aumento de utilização de conhecimentos e informações pelas empresas integrantes de Associações e conseqüentemente possibilitando tomadas de decisões mais assertivas, a inovação e até mesmo vantagem competitiva dentro do cenário mercadológico de cada segmento empresarial. Assim, a presente pesquisa demonstra uma oportunidade de melhoria e pesquisa com relação a Gestão do Conhecimento que circunda as atividades de uma Associação empresarial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. de. **Mediações tecnosociais e mudanças culturais na sociedade da informação**. Porto Alegre: em questão, v. 16, n. 1, p. 113-130, 2010.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRIESSEN, D.; TISSEN, R. Weightless wealth: find your real value in a future of intangible assets. **Financial Times and Prentice-Hall**, London, 2000.

AZEVEDO, A. W. A construção da Ciência da Informação na pós-modernidade: dialética histórica. **Revista Digital de Informação Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 71-82, 2009.

BARRETO, A. R. A informação eficaz na empresa. **Ciência da Informação**. Brasília. v. 20, n. 1, p. 78-81, 1991.

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BORGATTI, S. P.; CROSS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 432-445, 2003.

BOURDIEU, P. J. Espécies de capital e formas de poder. In: **Homo academicus**. Paris: Les Editions de Minut, c1984. (Collection Le Sens Commun).

BRANDÃO, H. B. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 363 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRASIL. Lei Complementar n. 123. Publicada no Diário Oficial da União, de 14 de dezembro de 2006.

BRASIL. Lei n. 10.406/2002. Publicada no Diário Oficial da União, de 11 de janeiro de 2002.

BURIN, C. K. **O ensino de Biblioteconomia na Região Sul do Brasil: análise dos projetos pedagógicos dos cursos à luz das diretrizes curriculares nacionais**. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 3, 2012. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/35453/22990>. Acesso em: 15/12/2013.

CASTILLO, L. A. M. **Modelo integrado para a implantação e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento**. 183 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação e Área de Concentração em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

CHOI, B.; LEE, H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. **Information & Management**, v.40, p.403-417, 2003.

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. **Gestão do Conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações**, 2005.

CUNHA, M. V. da.; CRIVELLARI, H. M. T. O mundo do trabalho na sociedade do conhecimento e os paradoxos das profissões da informação. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Atuação profissional na área de informação**. São Paulo: Polis, 2004.

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

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

DONER, R.F.; SCHNEIDER, B.R. Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others. **Business and Politics**, Vol.2, No.3, 2000. p. 261-288.

FREITAS, L. S. de. A memória polêmica da noção de sociedade da informação e sua relação com a área da informação. **Informação & Sociedade**, 2002.

FRICK, A. M. **Fatores locais dos profissionais do conhecimento: o caso da fundação CERTI em Florianópolis**. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Geociências, UNICAMP, Campinas, 2012.

FUJINO, A. **Serviços de informação tecnológica para empresa industrial: subsídios para planejamento a partir de estudo de usuários**. 1993. 143 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Biblioteconomia e Documentação, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. **Transinformação**: Campinas, v.9, n. 1, 1997.

HARO, D. G. **A contribuição da aprendizagem organizacional no desempenho das operações de produção no segmento automotivo**. 244 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

HOFFMANN, W. A. M. (Org). **Ciência, Tecnologia e Sociedade**: desafios da construção do conhecimento. São Carlos: Edufscar, 2011.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009. 188p.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez. 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KING, W. R.; CHUNG, T. R.; HANEY, M. H. Knowledge management and organizational learning. **Omega**: the international journal of management science, Amsterdam, v. 36, n. 2, p. 167-172, 2008.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro: pequenos empreendimentos geram emprego e renda, apesar do insuficiente apoio governamental. **FAE Business**, n.8, 2004.

LEITE, E. **Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras**: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desenho do negócio. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Pós-graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2004, 186f.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. DE S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, 2007.

LUGOBONI, L. F. **Modelos de avaliação de desempenho organizacional em instituições de ensino superior na grande São Paulo**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2010.

LYNN, G. S.; AKGUN, A. E. A new product development learning model: antecedents and consequences of declarative and procedural knowledge. **International Journal of Technology Management**. V. 20, n.5, p. 490-510, 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTELART, A. A transnacionalização e a razão geoeconômica. In: **A globalização da comunicação**. Laureano Pelegrin (Trad.). 2 ed. Bauru: EDUSC, 2002. (Coleção Verbum).

MIOTELLO, V. **Discurso da Ética e a Ética do Discurso**. 1. ed. São Carlos/SP: Pedro & João Editores, v. 300, 96p. 2011.

MUNARETTO, L. F. **Avaliação do desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação**: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho. 293 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

NICKOLS, F. The knowledge in knowledge management. In: CORTADA, J. W.; WOODS, J. A. (Ed.). **The knowledge management yearbook**. Boston: Butterworth-Hinemam, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 358p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

ODIORNE, G. S. **Gestão por objetivos um sistema de direção**. Lisboa: Clássica, 1970.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA JUNIOR, D. A. **Comunidades de prática**: um estudo dos grupos de usuários Java brasileiros. 124 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2005.

ORZANO, A. J. A knowledge management model: implications for enhancing quality in health care. **Journal of the American Society for information Science & technology**, Malden, v. 59, n.3, p. 489-505, 2008.

PAULA, V. M. F. de. **Características do trabalho em equipe em organizações inovadoras**: um estudo no Brasil. 191 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A model of organizational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of information & knowledge management**, Hackensack, v. 8, n. 2, p. 1-21, 2009.

PINHEIRO, F. de C. **O conteúdo constitucional da liberdade de associação**. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 2008, 198f.

ROCHA, A. C. de S. **Fatores facilitadores e inibidores na implantação de gestão do conhecimento em uma associação de profissionais**: o caso SAE Brasil. 142 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ROSSONI, C. F. Balanced Scorecard mediado pela Gestão do Conhecimento: modelo de uso para Micro e Pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 3, n. 3, p. 20-35, 2010.

SALDANHA, R. **Pesquisa aponta uso de gestão do conhecimento nas empresas brasileiras**. 2004. Disponível em: <http://ricardosaldanha.wordpress.com/2004/04/06/pesquisa-aponta-uso-de-gestao-doconhecimento-nas-empresas-brasileiras/>. Acesso em: 04/09/2011.

SANTOS, A. R. dos; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; et al (orgs). **Gestão do Conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, F. F. F. dos. **Características da cultura organizacional sob a ótica da cultura nacional**: estudo etnográfico no Banco do Brasil S. A. 250 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005.

SANTOS, P. L. V. A. da C.; CARVALHO, A. M. G. de. Sociedade da informação: avanços e retrocessos no acesso e no uso da informação. **Inf. & Soc.**, João Pessoa, v. 19, n. 1, p. 45-55, 2009.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae>. Acesso EM: 23/05/2013.

SILVA, S. L. da; ROZENFELD, H. Proposição de um modelo para avaliar a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produto. **Ciência da Informação**. Brasília, v.36, n. 1, p.147-157, jan./abr. 2007.

SILVEIRA, F. J. N. da. **Biblioteca como lugar de práticas culturais: uma discussão a partir dos currículos de Biblioteconomia no Brasil.** 246 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

TALAMO, J. R. **Formação e gestão de redes de cooperação empresarial.** 233 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2008.

TAVARES, M. das G. P. **Informação, aprendizagem e criação do conhecimento em comunidades de prática: um estudo de caso.** 213 f. Tese (Doutorado) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Negócio, 2000.