

JEDILSON CAVALCANTI DE AMORIM

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
NA GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA ÀS
ORGANIZAÇÕES – UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação.

Orientador: Dr Eduardo Amadeu D. Moresi

BRASÍLIA, DF - BRASIL
Agosto de 2006

Termo de aprovação

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais como retribuição aos anos de dedicação, sacrifícios e renúncias em prol da minha educação. E à minha esposa, Camila Flavya, por estar presente em todos os momentos da minha vida.

Compartilho com vocês esta emoção.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, princípio e fim de todas as coisas, pelo magnífico dom da vida;
Aos meus pais pela dedicação com que me educaram e pelos exemplos de vida que sempre me guiaram;
À TC/BR - Tecnologia e Consultoria Brasileira SA, sem a qual este trabalho não seria possível;
Ao Prof Pós Dr Heber Ramos e ao Mestre Joaquim Soutinho pelas cartas de recomendação que me permitiram dar os primeiros passos deste trabalho;
A todos os colegas de turma pela amizade e compartilhamento de valiosas experiências;
Aos professores do Programa pela dedicação e conhecimentos transmitidos;
Ao Prof Dr Mauricio Martinez, pelas reflexões que me induziu a realizar e pelos "Mapas Conceituais";
Ao Prof Dr Gentil Lucena por ter me apresentado os "modelos mentais";
E por fim, especialíssimos agradecimentos:
Ao meu Orientador, Prof Dr Eduardo Moresi, pela prudência e sabedoria com que me guiou e pela simplicidade e humildade que sempre demonstrou, mesmo nas horas em que outras obrigações não me permitiram cumprir os prazos acordados;
Aos meus filhos Maria Eduarda e Thiago, por serem a força que me impulsiona a cada amanhecer;
E por fim, à minha amada esposa Camila Flavya, "porto seguro" das horas difíceis, por compreender todas as ausências, por nunca reclamar da "competição do notebook", pelos artigos que pesquisava e me encaminhava e pela compreensão que certamente terá, se Deus permitir, no futuro Doutorado.

*"Nos dias de hoje é possível gerar mais valor com uma idéia em 10 segundos do que com 10 mil horas numa linha de montagem".
Alvin Toffler*

RESUMO

As rápidas e constantes mudanças que caracterizam a Sociedade da Informação, vêm, continuamente, pressionando as organizações a se adaptarem de forma sistemática, ágil e eficaz às vontades de clientes cada vez mais exigentes e informados. Neste novo cenário, as organizações vêm seus ativos intangíveis elevados ao patamar de elemento catalisador destas mudanças e transformações. O maior desafio torna-se utilizar esses ativos intangíveis de forma a produzir vantagem competitiva que permita satisfazer às necessidades destes clientes. Neste contexto, as organizações têm encontrado na Gestão do Conhecimento instrumentos que as auxiliam na gestão e utilização de seus recursos intelectuais. Este trabalho apresenta uma revisão de literatura apoiada em publicações como livros, periódicos, redes eletrônicas, etc. Em seguida, foi feita uma pesquisa qualitativa e metodológica dentro de um estudo de caso aplicado na TC/BR S/A que serviu como fonte de dados para a pesquisa. Foram aplicados questionários de diagnósticos e o modelo de sete dimensões do Terra. O objetivo deste trabalho foi identificar as técnicas, mecanismos e abordagens das iniciativas de Gestão do Conhecimento que contribuem para a geração de vantagens competitivas sustentáveis para a TC/BR. Como resultado evidenciou-se a condição da TC/BR como intensiva em Capital Intelectual e em conseqüência a necessidade de gestão dos seus ativos intangíveis como forma geradora de vantagens competitivas ao diminuir a dependência da empresa dos conhecimentos tácitos dos seus consultores ao mesmo tempo em que democratiza o conhecimento organizacional pelo seu compartilhamento e reutilização. Neste contexto, foram identificadas algumas práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas especificamente às necessidades da TC/BR como empresa de consultoria especializada e sugerida, como trabalhos futuros, o acompanhamento da implementação destas medidas e o estabelecimento de indicadores que permitam mensurar o aumento de eficiência e conseqüente ganho de vantagens competitivas sustentáveis.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Tecnologia da Informação, Estratégia Organizacional, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The rapid and frequent changes in the Information Society are forcing organizations to adapt themselves to meet the needs of increasingly demanding and well-informed clients. In this new scenario, companies have seen their intangible assets become catalysts of these changes and transformations. The biggest challenge lies in how to use these intangible assets in order to gain competitive advantage which satisfies the needs of these clients. In this context, the organizations are finding out in the Knowledge Management, tools that help them in the management and use of their intellectual resources. This project presents a literature revision based in books, magazines, newspapers, internet etc. Then, was made a qualitative and methodological research in a case study of TCBR/SA that was the data source for this research. A diagnose questionnaire and the Terra seven dimensions template were applied. The objectives of this project was identify the Knowledge Management' techniques and approaches that contribute to generate TC/BR sustainable competitive advantage. As result, was clear that TC/BR is a intensive intellectual capital company and, in consequence of this, needs to manage her intangible assets in order to gain competitive advantage while decreasing her dependence on employees' tacit knowledge at the same time that shares the organizational knowledge. In this context, some knowledge management practices were identified and applied to specific TC/BR' needs as specialized consultancy company and suggested, in the future projects, to follow the implementation of these identified practices and to establish key indicators to measure de competitive and efficiency gains

Keywords: Knowledge Management, Information Technology, Organizational Strategy, Competitive Advantage.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Funções e efeitos esperados de um Planejamento Estratégico da GC. (KIM, YU E LEE (2003)).....	14
Figura 2: Relacionamento entre as perspectivas no Balanced KM (GC) Scorecard. (Chen E CHEN 2005).	15
Figura 3: Gestão do Conhecimento: planos e dimensões (Terra, 2001).....	17
Figura 4: Pirâmide do Desenvolvimento Organizacional (FLAMHOLTZ, HUA, 2003).	22
Figura 5: Fontes Geradoras de Vantagem Competitiva (FLAMHOLTZ, HUA, 2003).	23
Figura 6: Organograma da TC/BR – Tecnologia e Consultoria Brasileira S/A	33
Figura 7 : Áreas de atuação	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado de pesquisa na base de dados <i>Web of Science</i>	5
Tabela 2: Classificação por faixas de concordância.....	31
Tabela 3: Macro Modelo - Dimensões na TC/BR.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapeamento/Gestão de Competências. (N=25).....	37
Gráfico 2:Mapeamento/Gestão de Conhecimento Organizacional. (N=25).....	38
Gráfico 3:Comunidades de Conhecimento.(N=25).....	39
Gráfico 4:Tecnologia da Informação.(N=25).....	40
Gráfico 5: Cultura Organizacional - concordo, concordo parcialmente e discordo	44
Gráfico 6: Cultura Organizacional - porcentagens de concordância/discordância.....	45
Gráfico 7: Cultura Organizacional - concordância e discordância.....	45
Gráfico 8: Estrutura Organizacional - concordo, concordo parcialmente e discordo.....	47
Gráfico 9: Estrutura Organizacional - porcentagens de concordância/discordância	48
Gráfico 10: Estrutura Organizacional - concordância e discordância	48
Gráfico 11: Adm RH - concordo, concordo parcialmente e discordo	51
Gráfico 12: Adm RH - porcentagem de concordância	52
Gráfico 13: Adm Rec Hum - concordância e discordância.....	52
Gráfico 14: Sis Inf - concordo, concordo parcialmente e discordo	56
Gráfico 15: Sis Info - porcentagem de concordância/discordância.....	57
Gráfico 16: Sis Inf - concordância e discordância	58
Gráfico 17: Mensuração de Resultados - concordo, concordo parcialmente e discordo	62
Gráfico 18: Mensuração de Resultados - porcentagem de concordância e discordância	63
Gráfico 19: Mensuração de Resultados - concordo e discordo	63
Gráfico 20: Ambiente - concordo, concordo parcialmente e discordo.....	65
Gráfico 21: Ambiente - porcentagem de concordância/discordância.....	66
Gráfico 22: Ambiente - concordo e discordo	66
Gráfico 23: Macro Modelo - Dimensões na TC/BR	68

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Cultura Organizacional - concordância e discordância	46
Quadro 2: Estrutura Organizacional - concordância e discordância	49
Quadro 3: Adm Rec Hum – concordância e discordância	53
Quadro 4: Sistema de Informação – concordância e discordância	58
Quadro 5: Cronograma de implantação ERP	60
Quadro 6: Mensuração de Resultados – concordância e discordância	64
Quadro 7 – Ambiente - concordância e discordância.....	67

Sumário

RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABELAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE QUADROS.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Revisão de Literatura.....	4
1.2. Relevância do estudo ou justificativa.....	9
1.3. Formulação do problema.....	9
1.4. Objetivo Geral.....	10
1.5. Objetivos Específicos.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1. Gestão do Conhecimento.....	11
2.2. Planejamento Estratégico da Gestão do Conhecimento.....	13
2.3. Dimensões da Gestão do Conhecimento.....	16
2.4. Estratégia.....	18
2.5. Vantagem competitiva.....	20
2.6. Tecnologia da Informação.....	23
3. METODOLOGIA.....	27
3.1. Classificação da pesquisa.....	27
3.2. Suposições.....	27
3.3. Coleta e análise dos dados.....	28
4. O CASO TC/BR.....	32
4.1. Apresentação da empresa.....	32
4.2. Diagnóstico da situação da Gestão do Conhecimento.....	35
4.3. Aplicação do modelo de Terra: as sete dimensões da Gestão do Conhecimento.....	42
4.3.1 1ª Dimensão: Visão e Estratégia – A alta Administração.....	42
4.3.2 2ª Dimensão: Cultura Organizacional.....	43
4.3.3 3ª Dimensão: Estrutura Organizacional.....	47
4.3.4 4ª Dimensão: Administração de Recursos Humanos.....	50
4.3.5 5ª Dimensão: Sistemas de Informação.....	56
4.3.6 6ª Dimensão: Mensuração de resultados.....	61
4.3.7 7ª Dimensão: Ambiente.....	64
4.3.8 Macro – modelo: dimensões na TC/BR.....	68
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
5.1. Conclusões.....	70
5.2. Recomendações e sugestões para pesquisas futuras.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXO A.....	79
ANEXO B.....	81
ANEXO C.....	83
ANEXO D.....	84
ANEXO E.....	85
ANEXO F.....	86
ANEXO G.....	87
ANEXO H.....	88

1. INTRODUÇÃO

O advento da Revolução Industrial mudou drasticamente as características das sociedades econômicas que até então baseavam-se fortemente em uma estrutura agrária. Nela os fatores de produção relacionados à terra eram os principais geradores de vantagens competitivas.

Com o surgimento das indústrias, dá-se início à formação das grandes cidades e aglomerados urbanos, e a profundas modificações dos hábitos e costumes dos seus componentes. As organizações adotam uma abordagem mecanicista, verticalmente estruturadas, baseadas fortemente na mecanização e pouco dependentes das pessoas, que são vistas então, como operadoras de máquinas e facilmente substituíveis. Os fatores de produção relacionados a máquinas e equipamentos assumem o lugar dos meios agrários e passam a ser vistos como necessários ao sucesso organizacional.

A partir da década de quarenta, com a invenção do 1º computador, o Mark I, tem início um movimento que tornou-se o catalisador de profundas mudanças nos meios de produção mundiais. A Sociedade Industrial, até então modelo predominante na maioria dos países, começa a perder lugar para um novo tipo de arranjo social: a Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Neste modelo de sociedade, os fatores de produção necessários ao sucesso organizacional passam a ser aqueles voltados ao conhecimento, às idéias e à informação. Os ativos tangíveis das corporações como máquinas, terras e imóveis ocupam agora uma posição secundária quando comparados aos ativos intangíveis.

O rápido e agressivo desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, transformou o mundo eliminando barreiras e limites geográficos, obrigando as organizações a reconsiderar como as formas tradicionais de competição podem agregar valor aos seus produtos (IRELAND,HITT ,2000,BEAMISH,ARMISTEAD 2001).

Paralelamente a isso e também como consequência desse novo cenário, a Estratégia Corporativa viveu um forte avanço e difusão nos meios acadêmicos e empresariais a partir dos anos 80 (CAMARGOS, DIAS, 2003).

Segundo Vasconcelos (2001), a Administração Estratégica somente recebeu maior atenção dos meios acadêmicos a partir de década de 50, tendo seu desenvolvimento alavancado nos anos 60 e 70. Até então, o foco da estratégia era voltado ao interior das organizações, notadamente, à melhoria dos mecanismos de produção, uma vez que o ambiente comercial da época não se mostrava tão diversificado e competitivo como nos dias atuais e oferecia oportunidades de crescimento rápidas e não muito complexas.

O novo ambiente gerado, fruto dos avanços tecnológicos da informática e das comunicações, imputou aos gestores das organizações alterações de estilo e de técnicas gerenciais. Estes gestores passaram a necessitar de ferramentas e instrumentos que lhes permitissem enxergar suas corporações de forma completa, estruturada, com visões separadas de curto e longo prazos e que contemplassem as capacidades intelectuais possuídas pelas organizações. (SANDERSON, 1998)

Essa nova forma de gestão engloba, segundo Christensen (1999), aspectos como dimensionamento das corporações, mercados em que atuam e atuarão e relacionamentos com seus públicos internos e externos.

Esses delineamentos por sua vez, irão dar forma às organizações e distinguir as maneiras pelas quais procuram agregar valor aos seus produtos .

Porter (1999) afirma que para obter sucesso na busca em agregar valor por meio da estratégia corporativa, a empresa precisa desenvolver uma ampla, abrangente e profunda análise dos atuais negócios compreendendo, entre outros, a identificação dos inter-relacionamentos entre as Unidades de Negócios, a seleção dos negócios essenciais, a criação de mecanismos horizontais e busca de oportunidades de diversificação.

No entanto, realizar tais análises com a abrangência e profundidade necessárias não é uma tarefa fácil. A capacidade de sistematizar e processar tamanha variedade e quantidade de informações sobre tão diversas perspectivas torna-se um outro grande e importante elemento diferenciador e gerador de vantagem competitiva para as organizações que a possuem.

Neste contexto, a Gestão do Conhecimento desponta como uma das principais e mais importantes tentativas de uso racional dos ativos intangíveis (aqui incluídos como as pessoas que formam as organizações, suas habilidade e competências, os fluxos, processos e sistemas computacionais) como catalisadores do desenvolvimento e sucesso organizacional.

De acordo com Chuang (2004), organizações que adotam a Gestão do Conhecimento são capazes de:

- integrar Gestão do Conhecimento e processos de "Business Planning" mais efetivamente;
- desenvolver aplicações inovadoras e confiáveis como apoio às suas necessidades de negócios mais rapidamente que seus competidores;
- antecipar-se aos concorrentes prevendo as mudanças e necessidades do mercado em que atuam bem como desenvolvendo produtos com novas características e agregando novos valores.

Importante destacar que para a ampla, abrangente e profunda análise do negócio e seu ambiente proposta por Porter (1999) faz-se imprescindível o uso maciço da Tecnologia da Informação, sem a qual estaríamos diante de uma tarefa praticamente impossível de se realizar oportunamente e na velocidade exigida pela era atual.

Intrinsecamente ligada aos ativos intangíveis das organizações, a Ciência da Informação tem provido, ao longo dos últimos anos, ferramentas de extrema relevância à Gestão do Conhecimento, pois possibilitam a transformação de dados em informações e conhecimentos que, ao serem aplicados, voltam a criar novos dados que serão novamente tratados em um ciclo que se auto alimenta, gerando uma fonte praticamente inesgotável de conhecimentos (LAMB, 2001).

Esta intimidade entre Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação é tamanha a ponto de, erroneamente, várias organizações adotarem esta última como a própria Gestão do Conhecimento (SPIEGLER, 2003).

Outro aspecto bastante relevante é o fato de, atualmente, ser aceito nos meios práticos e acadêmicos que o uso adequado e intensivo da Tecnologia da Informação pode gerar uma melhora da performance de uma organização bem como da sua competitividade (DEHNING, STRATOPOULOS, 2003).

Nesta mesma direção, Rodriguez (2002) afirma que o diferencial competitivo de uma empresa está no que ela sabe, no uso que faz deste saber e na rapidez com que aprende e aplica um novo conhecimento orientado às demandas do mercado e de seus clientes. Em outras palavras estamos falando de Gestão do Conhecimento e de Tecnologia da Informação.

Assim, o presente trabalho, analisou como a Gestão do Conhecimento contribui para a geração de vantagens competitivas para uma organização, em especial por meio de um estudo de caso na TC/BR SA – Tecnologia e Consultoria Brasileira, que é uma empresa de consultoria especializada nos setores de Transporte, Habitação, Desenvolvimento Urbano e Regional, Turismo, Meio Ambiente, Saneamento, Recursos Hídricos, Tecnologia da Informação, Telecomunicações e Indústria Automotiva.

Aplicado a uma amostra de ex-funcionários, funcionários, colaboradores, gerentes e diretores, teve a intenção de obter uma visão abrangente e que envolvesse todos os níveis organizacionais da empresa.

Inicialmente foi aplicado um questionário diagnóstico, Santos et al (2001), com a intenção de diagnosticar o contexto prévio no nível de conhecimento e adoção da Gestão do Conhecimento na organização.

Após isso, foi aplicado o modelo de sete dimensões do Terra (2001) por ser considerado como o mais aplicável à realidade prática da TC/BR SA.

O trabalho discorreu então sobre a aplicação e o diagnóstico de cada uma destas sete dimensões e concluiu como uma macro visão da TCBR SA a luz dos dados e estatísticas coletados com a aplicação dos dois modelos.

1.1. Revisão de Literatura

A pesquisa bibliográfica, bem como o referencial teórico, basearam-se em pesquisas nas seguintes bases de conhecimento:

- Pro Quest;
- Scirus;
- Web of Science;

- Portal da Capes;
- Teses de doutorado e dissertações de mestrado da Universidade Católica de Brasília e da Universidade Federal de Santa Catarina.

Abaixo (tabela 1), mostramos a quantidade de artigos relacionados na base de dados da Web Of Science, quando pesquisadas as palavras chaves deste trabalho.

Tabela 1 - Resultado de pesquisa na base de dados *Web of Science*.

Palavra Chave	Web of Science
Gestão do Conhecimento	1.960
Tecnologia da Informação	9.169
Estratégia Organizacional	30.812
Vantagem Competitiva	4.136
Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação	141
Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva	126
Gestão do Conhecimento e Estratégia Organizacional	120
Tecnologia da Informação e Estratégia Organizacional	672
Tecnologia da Informação e Vantagem Competitiva	293
Gestão do Conhecimento, Tecnologia da Informação e Vantagem Competitiva	23
Gestão do Conhecimento, Tecnologia da Informação e Estratégia Organizacional	18
Gestão do Conhecimento, Tecnologia da Informação, Estratégia Organizacional e Vantagem Competitiva	4

Apesar de sua relevância e destaque nos dias atuais, a expressão Vantagem Competitiva não possui definição clara e amplamente aceita nos meios acadêmicos. Uma das primeiras aparições do termo Vantagem Competitiva, (ANSOFF 1965 APUD BRITO E VASCONCELOS, 2004) foi empregada como a capacidade de uma organização em antever tendências de mercado e, em consequência, lançar-se na frente dos demais concorrentes.

A esta época, a expressão Vantagem Competitiva tinha um foco de abrangência meramente mercadológico e não ocupava papel de destaque no arcabouço da Estratégia.

Na década de 70, a estratégia era conhecida como “política de negócios” e começa-se a observar o surgimento do termo competição em virtude da forte concorrência que as empresas americanas passam a enfrentar, principalmente das japonesas.

Iansiti, McFarlan e Wesrterman (2003) em estudo realizado entre mais de 100 empresas, muitas das quais dos setores de tecnologia, comércio eletrônico e “ponto.com”, no período de 1995 a 2003, concluíram que largar na frente nem sempre significa dominar o mercado e tirar proveito do pioneirismo.

De acordo com esse estudo, o sucesso está mais perto das organizações que montaram uma estratégia global, pensando não somente na largada mas também na linha de chegada. Ao abrir um novo mercado ou lançar um novo produto, somente com a adoção de uma estratégia integrada às demais operações da empresa será possível potencializar a vantagem competitiva proporcionada pelo pioneirismo.

Flamholtz e Hua (2003) também afirmam que a história está repleta de empresas pioneiras no lançamento de novos produtos ou na abertura de novos mercados e que foram, em seguida, superadas pela concorrência. Empresas que basearam suas estratégias nos 4Ps do marketing (product, price, promotion e place) tiveram sua vantagem neutralizada pela concorrência.

Diante deste quadro pergunta-se: “Onde estão, de fato, as verdadeiras fontes de vantagens competitivas?”

Kaplan e Norton (2004), afirmam que os ativos que as empresas possuem que são difíceis de serem imitados pela concorrência tornam-se uma poderosa fonte de vantagem competitiva.

Flamholtz e Hua (2003) também afirmam que as verdadeiras fontes de vantagens competitivas são aquelas onde forem menores as possibilidades de imitação e que isso ocorre nos quatro blocos do topo da Pirâmide do Desenvolvimento Organizacional (ver figura 4) que, em consequência, provêm as bases sustentáveis de vantagem competitiva no longo prazo.

Bloodgood e Salisbury (2001) definem que um recurso de uma organização precisa atender a quatro condições básicas para ser considerado como gerador de vantagens competitivas sendo a terceira delas a peculiaridade de ser um recurso “inimitável” fornecendo assim uma diferença estrutural para os concorrentes.

Chuang (2004) afirma que a sua dificuldade em ser imitada pela concorrência provê às organizações que adotam a Gestão do Conhecimento uma sustentável vantagem competitiva sobre seus competidores.

Barney (2001) afirma que alguns recursos e capacidades apenas podem ser desenvolvidos ao longo de um considerável período de tempo, ou por ambigüidade do que deve ser feito ou simplesmente por não poderem ser comprados. Esses recursos e capacidades podem se tornar da mesma forma, uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas que os possuem.

A busca determinada das organizações em estabelecer vantagens competitivas sustentáveis sobre seus competidores por meio de recursos que se tornem de difícil imitação tem marcado de forma bastante peculiar as organizações da era conhecimento.

Pressões por inovações, encantamento dos clientes e novas formas de se diferenciar dos concorrentes fazem parte da essência das estratégias dessas empresas. As organizações abandonam a competição simplista focada em preço e redução de custo e passam a buscar a inovação e criação de valor (SANDERSON, 1998).

A geração de vantagem competitiva passa a ter como componente fundamental a criação de valor ao mercado, clientes e acionistas. A competição deixa de ser imitativa para ser inovadora (KIM, MAUBORGNE, 1999).

Todavia, para alcançar a criação de valor, as organizações precisam construir planos estratégicos que contemplem todos os blocos da Pirâmide de Desenvolvimento Organizacional (ver figura 4), pois criar valor exige muito mais que rearranjos organizacionais das linhas de produção. Criar valor significa antecipar-se às necessidades dos consumidores e em muitos casos, utilizar-se do conhecimento dos seus próprios clientes (GIBBERT, LEIBOLD E PROBST, 2002).

Isso exige das organizações uma flexibilidade e adaptabilidade constantes. As competências essenciais das empresas vão além das simples reações às ameaças do mercado. Elas passam pela capacidade de prever, de inovar e pela sistematização da adaptação contínua (OVERHOLT, 2000).

Nesse novo ambiente de negócios, a capacidade das organizações em criar e manter vantagens competitivas em relação aos seus competidores reside naquilo que elas sabem, não no que elas possuem. Por essa razão, a Gestão do Conhecimento tem sido, de modo freqüente, considerada como uma importante fonte de vantagem competitiva (JOHANNESSEN, OLSEN, 2003, BEAMISH, ARMISTEAD 2001).

Contudo, para que a Gestão do Conhecimento seja de fato, uma fonte de vantagem competitiva, ela precisa ser aplicada a uma tarefa, a uma necessidade real da organização (JOHANNESSEN, OLSEN, 2003, WAH 2000). Kent Greenes (WAH, 2000), chefe do Departamento de Conhecimento da British Petroleum, afirma que os retornos positivos alcançados pela British Petroleum pela adoção da Gestão do Conhecimento são resultados de uma estratégia empresarial clara, na qual cada iniciativa de gestão do conhecimento é dirigida a uma necessidade empresarial real.

Scheepers, Venkitachalam e Gibbs (2004) salientam por exemplo, que em empresas intensivas em conhecimento como empresas de consultorias e pesquisas, a escolha adequada da estratégia de conhecimento e a infra-estrutura de Tecnologia da Informação necessária para sua viabilidade têm impactos diretos na sua posição de competitividade de mercado.

Esta preocupação em assimilar os recursos da TI às estratégias organizacionais já podia ser observada por Frenzel (1992) ao afirmar que o alinhamento estratégico entre os objetivos e metas do setor de TI e os objetivos e estratégias organizacionais constituem um fator crítico de sucesso para a organização.

Também compartilham desta visão pesquisadores como Beamish e Armistead (2001) , Cash (1992) , Wiseman (1988) , Warner (1987) e Floyd e Woolbridge (1990).

1.2. Relevância do estudo ou justificativa

Por ser a sociedade do conhecimento ou da informação baseada nos ativos intangíveis das organizações, gerir a utilização e mensurar o retorno desses ativos torna-se uma tarefa extremamente difícil e desafiadora.

As diferenças culturais de cada organização aliadas às particularidades do capital intelectual, principalmente os de componentes humanas, potencializam as asperezas e dificuldades enfrentadas pelos gestores organizacionais em mensurar os resultados efetivos dos processos de utilização da Gestão do Conhecimento (NDOFOR, LEVITAS, 2004).

Viabilidade e período de recuperação de investimentos são termos difíceis ou quase impossíveis de se estabelecer quando se fala em Gestão do Conhecimento. Tal fato vem fazendo com que muitos gestores passem ao largo deste assunto.

Desta forma torna-se de grande relevância analisar e compreender como a Gestão do Conhecimento pode gerar vantagens competitivas às organizações dando aos seus gestores maior confiança e segurança em sua adoção.

1.3. Formulação do problema

Diante desse novo e desafiador cenário imposto às organizações pela sociedade do conhecimento, utilizar-se dos ativos intangíveis como geradores de vantagem competitiva passa a ser uma das principais tarefas dos gestores atuais.

Impõe-se o uso racional, flexível e eficiente dos conhecimentos organizacionais como diferencial gerador de vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que se aumentam as demandas e pressões por resultados.

Neste contexto, as organizações recorrem aos conceitos e princípios da Gestão do Conhecimento na busca da sistematização, racionalização e otimização do uso dos seus ativos intangíveis, destacando-se como tal, as empresas de consultoria especializada que são conhecidas como empresas intensivas em capital intelectual e portanto, têm como seus principais ativos bens imateriais.

Todavia, os métodos tradicionais de análises de investimentos ainda não são totalmente adequados a essa nova realidade. Medir os reais benefícios e vantagens advindas às corporações como resultados da gestão de seus ativos intangíveis não é uma tarefa de mensuração matemática.

Este fato faz com que muitos executivos sentindo-se inseguros ou na defesa de suas posições mediante o ambiente de incerteza, evitem assumir riscos em projetos de Gestão do Conhecimento, muito embora, reconheçam sua necessidade e importância.

Diante deste contexto o presente trabalho analisou as seguintes questões:

- Quais práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir na geração de vantagens competitivas para a TC/BR?

1.4. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho foi identificar as técnicas, mecanismos e abordagens das iniciativas de Gestão do Conhecimento que contribuem ou podem contribuir para a geração de vantagens competitivas sustentáveis para a TC/BR.

1.5. Objetivos Específicos

- Analisar as potencialidades da Gestão do Conhecimento para a geração de vantagens competitivas para a TC/BR;
- Identificar necessidades e práticas de Gestão do Conhecimento para geração de vantagem competitiva para a TC/BR;
- Identificar como a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada às necessidades específicas da TC/BR;
- Identificar ferramentas e/ou tecnologias da informação que possam ser usadas como instrumento de apoio e de viabilização a iniciativas de Gestão do Conhecimento aplicadas às necessidades da TC/BR.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão do Conhecimento

Segundo Jayme Teixeira (2001), a Gestão do Conhecimento é “um conjunto de processos que governam a criação, uso e disseminação do conhecimento na organização, de forma a atingir seus objetivos de negócio. Gestão do Conhecimento é certa forma de olhar a organização, em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade, enfim. Conhecimento sobre o mercado, a concorrência, os clientes, os processos de negócio, a tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização”.

Já para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é “uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Stewart (2002) enfaticamente afirma que a sociedade do conhecimento não é um slogan ou modismo. Ela é de fato diferente dos demais modelos de sociedade (industrial e agrária). A sociedade baseada em conhecimento constitui, verdadeiramente, uma nova economia, com novas regras e novas formas de fazer negócios.

O caminho para essa inovação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), exige que processos e métodos sejam modificados para melhor adaptação ao ambiente competitivo, prevendo mudanças de mercado, na tecnologia, na concorrência ou no produto.

Ainda segundo Stewart (2002) essa nova economia, a economia do conhecimento, ancora-se em tres grandes pilares. O primeiro é o conhecimento propriamente dito e que está presente em tudo que se compra, se vende ou produz. O segundo pilar, o capital intelectual, está intrinsecamente ligado ao primeiro e passa a ter mais importância que os recursos materiais e financeiros. Por último, o terceiro pilar é o que diz que para prosperar nessa nova economia, tirando proveito da utilização dos ativos invisíveis é preciso inovar em gestão, tecnologias e estratégias.

Segundo Karl Wiig, que cunhou o termo Gestão do Conhecimento em 1986 (BECKMAN, 1999), a viabilidade de sustentação da corporação exige uma competência em lidar com a minimização dos custos internos e a maximização do sucesso do cliente. Isto requer uma inovação contínua para se encontrar novos desafios e adquirir vantagens a partir das oportunidades criadas. Dessa forma, o objetivo da Gestão do Conhecimento é tornar disponível o melhor conhecimento competitivo, de maneira que a corporação possa utilizar-se deste conhecimento para executar suas ações de forma mais inteligente e maximizar seus ganhos. Para isto são desencadeadas ações de construção, transformação, organização e uso dos ativos do conhecimento de forma efetiva (WIIG, 1999).

Foy (1999) afirma que um grande número de organizações já adota a Gestão do Conhecimento como programa de ação, elevando o conhecimento ao ativo essencial para a obtenção de vantagem competitiva necessária à sobrevivência das organizações. Kaplan e Norton (1997) têm o mesmo entendimento ao afirmarem que as empresas da era da informação terão como fator de sucesso o investimento e a gerência focados em seus ativos intelectuais.

Segundo Davenport (1999) quando iniciativas como a Gestão do Conhecimento têm a intenção de causar impacto de forma abrangente na organização, elas necessitam estar alinhadas ao plano estratégico ou proporcionar caminhos que levem a organização a um novo horizonte. Davenport acrescenta ainda que a Gestão do Conhecimento necessita permear as diversas áreas do negócio, sobretudo aquelas de maior criticidade, de modo que a organização veja a Gestão do Conhecimento como parte integrante da estratégia do negócio.

Ainda segundo Davenport (1999) por meio da integração da Gestão do Conhecimento com os objetivos estratégicos elencados pela companhia, suas competências essenciais, capacidades dos empregados e a performance organizacional apresentarão melhoras consideráveis.

Assim, nos dias atuais, obterá vantagem competitiva a organização que conseguir a enxergar a Gestão do Conhecimento de fato como um elemento diferencial competitivo, capaz de canalizar as experiências e informações de seus colaboradores (quer sejam internos ou externos) a planejamento e ações voltadas às suas necessidades reais de operação e competição.

2.2. Planejamento Estratégico da Gestão do Conhecimento

A economia do conhecimento reúne em um mesmo ambiente de negócios, profissionais com diferentes interesses, habilidades, qualificações e experiências de vida. Neste contexto de negócios, a integração de informações com o objetivo de atender às necessidades estratégicas das informações torna-se indispensável (OLIVEIRA, 1999).

Dados, processos, conhecimentos individuais e organizacionais são elementos chaves e imprescindíveis para executivos tomadores de decisões (LIEBOWITZ E MEGBOLUGBE, 2003). Quando estes elementos são submetidos a alguma forma sistematizada ou padronizada de tratamento, podem tornar-se em informações e por consequência, adicionar valor às organizações.

Neste mesmo entendimento, a KPMG (1998) publicou que as razões que incentivam as companhias a adotarem iniciativas de Gestão do Conhecimento são motivadas pela necessidade de subsidiar as ações dos tomadores de decisões. Tal fato demonstra que um planejamento estratégico orientado à Gestão do Conhecimento tem por finalidade um objetivo secundário ou seja, facilitar outros processos e atividades, não se constituindo um fim em si mesmo, daí a dificuldade das organizações e acadêmicos em mensurar os reais resultados de sua adoção em termos de efetividade, lucratividade e geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Com esta intenção, várias organizações estão revendo e reorganizando suas estratégias empresarias, seus arranjos organizacionais e seus sistemas de informações. Tudo isso segundo a perceptiva do conhecimento. (DAVENPORT, JARVENPAA E BEERS 1996 APUD KIM, YU E LEE 2003).

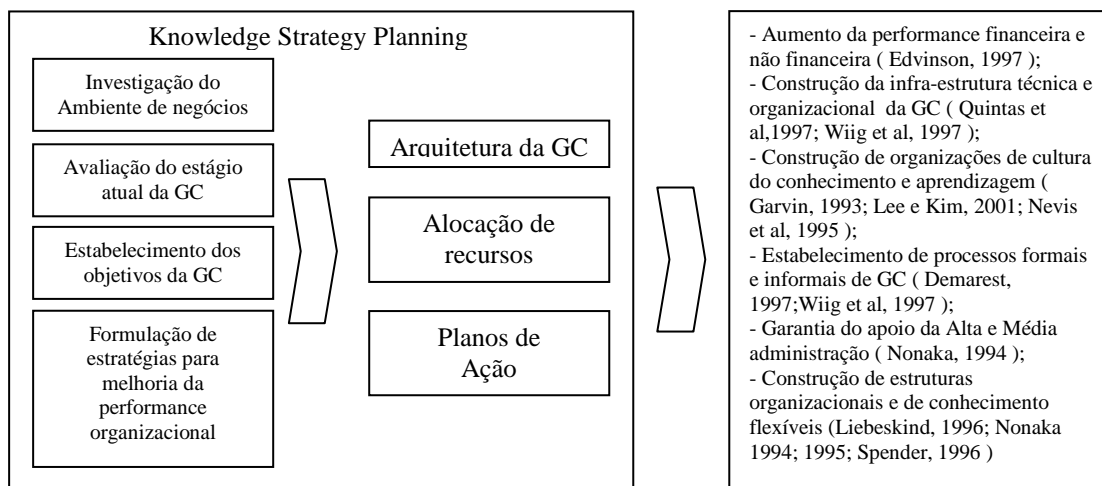


Figura 1: Funções e efeitos esperados de um Planejamento Estratégico da GC. (KIM, YU E LEE (2003))

Esta adoção da perspectiva do conhecimento não terá êxito quando feita unicamente sobre uma perspectiva técnica. Ela precisa ser delineada dentro de um contexto organizacional. Assim, segundo Kim, Yu e Lee (2003), o Planejamento Estratégico da Gestão do Conhecimento é um processo de criação de uma visão do conhecimento organizacional, de estruturação da arquitetura do conhecimento organizacional e dos meios necessários à sua implementação contemplando os diversos aspectos da organização (Figura 1).

O Planejamento Estratégico da Gestão do Conhecimento deve estar alinhado ao contexto organizacional bem como, ser capaz de contribuir para a eficiência e eficácia dos processos de negócios e, em última instância, à performance organizacional. (MAIER E REMUS 2001 APUD KIM, YU E LEE 2003).

Ao analisar a necessidade de alinhamento entre o Planejamento Estratégico da Gestão do Conhecimento ao contexto organizacional e a intangibilidade da sua mensuração, Chen e Chen (2005) utilizaram o arcabouço do Balanced Scorecard (KAPLAN E NORTON, 1997) como ferramenta de equilíbrio entre os tradicionais indicadores financeiros e indicadores não convencionais como satisfação de clientes, processos internos de negócios, capacidade de crescimento e aprendizagem interna dos colaboradores.

Criaram o que chamaram “Balanced KM (GC) Scorecard” contemplando as seguintes dimensões: criação, conversão, circulação e conclusão. Analogamente às dimensões tradicionais do Balanced Scorecard, as dimensões do Balanced KM (GC) Scorecard relaciona-se respectivamente, à perspectiva do crescimento e da aprendizagem, perspectiva dos clientes, perspectivas dos processos internos e à perspectiva financeira, como mostrado na figura 2.

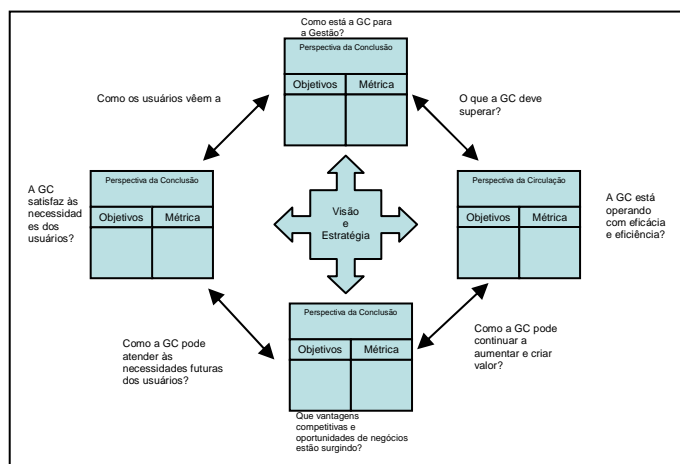


Figura 2: Relacionamento entre as perspectivas no Balanced KM (GC) Scorecard. (Chen E CHEN 2005).

Assim tornaram o alto nível gerencial mais bem informado, capacitando-o a tomar decisões mais eficientes e seguras, diminuindo o campo de incerteza e risco envolvidos.

Nesta mesma direção, Jones (2003) afirma que em organizações que pretendam implementar uma Estratégia de Gestão do Conhecimento far-se-ão necessárias mudanças de comportamentos individuais bem como investimentos no aprendizado de novas habilidades e competências. Estes dois fatores são considerados como críticos ao processo de alinhamento do Planejamento Estratégico da Gestão do Conhecimento ao contexto organizacional.

Assim como Chen e Chen (2005), Jones (2003) também aplicou a metodologia do Balanced Scorecard (KAPLAN E NORTON, 1997) como ferramenta facilitadora da implementação da Estratégia de Gestão do Conhecimento e de mensuração de sua performance.

Por meio desta mensuração dos resultados, medidas corretivas podem ser adotadas para ajustar ou desenvolver pontos da estratégia em que os resultados ficaram abaixo do esperado. Estas ações por sua vez, influenciam nos novos resultados que por sua vez são novamente medidos e acompanhados. Este processo acontece repetidas vezes em um ciclo até que a Estratégia de Gestão do Conhecimento esteja completamente implementada.

A partir daí, a empresa estará em condições de obter os resultados práticos esperados pela estratégia de adoção da Gestão do Conhecimento.

2.3. Dimensões da Gestão do Conhecimento

Considerando que o conhecimento passa a ser o principal ativo das empresas da nova sociedade, não é difícil imaginar a pluralidade de situações e contextos diferentes entre as empresas. Comparar linhas de produção é, sem dúvida alguma, uma tarefa bem menos complexa que comparar competências adquiridas ao longo da experiência profissional dos colaboradores de uma organização, que suas habilidades e conhecimentos tácitos, que suas capacidades criativas e inovadoras.

Tamãha amplitude de diferenças e a subjetividade da própria Gestão do Conhecimento fazem com que não haja uma fórmula ou manual de implementação a ser seguido, fato este que se constitui em mais uma barreira à adoção da Gestão do Conhecimento pois executivos e dirigentes tendem a afastar-se daquilo que não podem aferir direta e objetivamente.

Pode-se encontrar algumas abordagens distintas para a adoção da Gestão do Conhecimento como Tiwana (2000), Angeloni (2002), Bukowitz (2002), Terra (2001) entre outros. Terra (2001) apresenta um modelo em que contempla a Gestão do Conhecimento em sete dimensões e práticas gerenciais que envolvem uma organização como um todo, seu ambiente externo e a forma como se inter-relacionam. Neste modelo (figura 3) pode-se visualizar de maneira bastante objetiva a forma macro como a gestão do conhecimento pode ser implementada em uma organização.

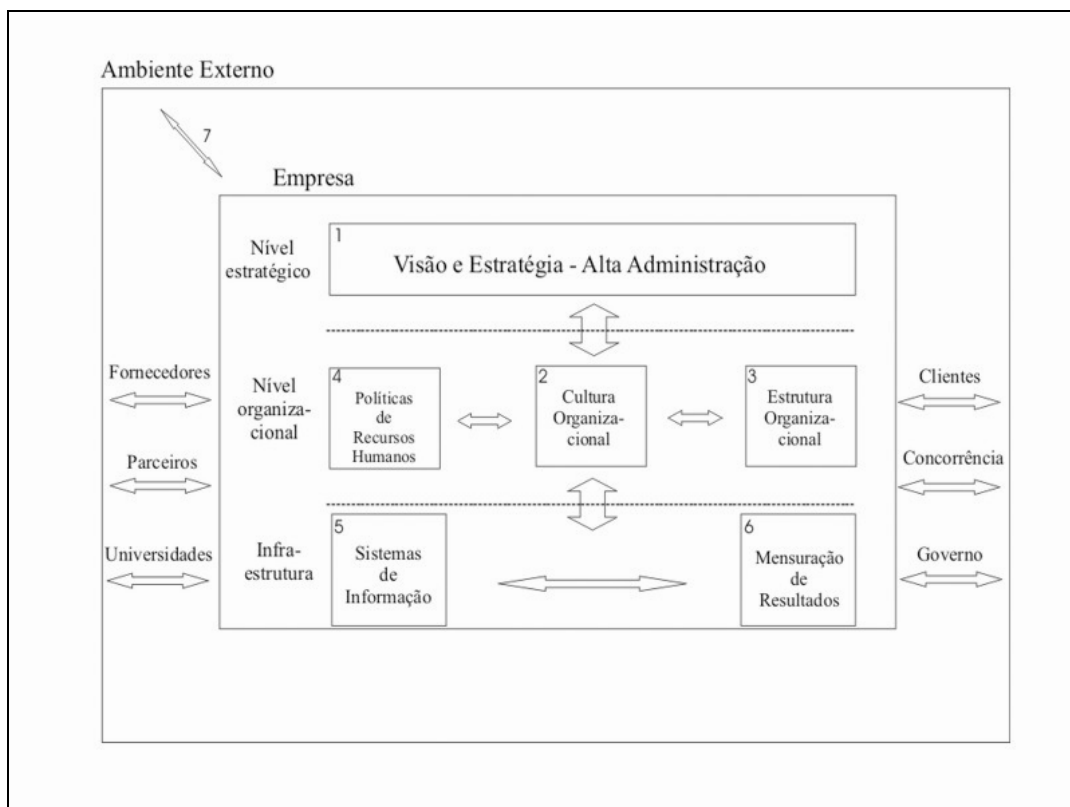


Figura 3: Gestão do Conhecimento: planos e dimensões (Terra, 2001).

A primeira dimensão são as práticas gerenciais da alta administração, sua visão da empresa e da estratégia. O papel fundamental da alta administração neste contexto é definir, difundir e manter um claro alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as necessidades de Gestão do Conhecimento que a empresa necessita para atingi-los.

A segunda dimensão diz respeito à cultura organizacional, elo vital ao sucesso de qualquer iniciativa e práticas de Gestão do Conhecimento. A criação de uma cultura organizacional que estimule a inovação, a criatividade, o compartilhamento e o aperfeiçoamento constante dos seus componentes é a liga que mantém coesa a organização do conhecimento.

A terceira dimensão relaciona-se às estruturas organizacionais. É a forma como as organizações se estruturam para quebrar paradigmas e adaptarem-se às exigências de flexibilidade, de inovação e de compartilhamento. É preciso diminuir as distâncias entre os departamentos, compor equipes multidisciplinares e aumentar a autonomia das equipes. É preciso inovar diante das tradicionais estruturas hierárquicas verticalizadas.

A quarta dimensão aborda as práticas de Gestão de Recursos Humanos. Desnecessário dizer que como principal ativo das organizações da era da informação, o capital humano necessita de uma abordagem adequada e específica. As organizações passam a ter necessidades específicas tais como atrair e reter talentos, incentivar o desenvolvimento constante, permitir a inovação e a criatividade, desenvolver novas formas de remuneração, reconhecimento e mensuração de resultados. Estes são os desafios impostos a esta dimensão.

A quinta dimensão está diretamente ligada à infra-estrutura da Tecnologia da Informação. São os sistemas e ferramentas disponíveis ao apoio do tratamento das informações que circulam no ambiente interno e externo da organização. É o meio facilitador da troca, da explicitação e da recuperação de informações. A TI é meio essencial para a efetiva Gestão do Conhecimento porém não pode ser confundida com um fim em si mesma.

A sexta dimensão preocupa-se com a mensuração dos resultados organizacionais. O principal desafio é a mensuração do intangível, dos reais resultados da Gestão do Conhecimento, do Capital Intelectual e das vantagens competitivas que agregam às organizações.

A sétima e última dimensão do modelo do Terra (2001) é o ambiente em que a empresa está inserida e como ela interage com esse ambiente. Falar em compartilhamento e troca de experiências envolve não só os colaboradores internos mas também o mercado, os parceiros e os clientes.

Estas dimensões, quando analisadas em conjunto, permitirão às organizações uma visão estruturada, ampla e real das suas forças e fraquezas, ao mesmo tempo em que, naturalmente, evidenciará as correções de rumos necessárias bem como as ratificações do que está funcionando como esperado.

2.4. Estratégia

Estratégia é o posicionamento único de uma empresa para ser diferente das outras. Ela descreve o que pretende oferecer aos seus clientes, cidadãos e acionistas, baseada em suas preferências, necessidades ou no que a empresa é capaz de oferecer.

Sob a ótica de Porter (1996), a estratégia envolve um conjunto de atividades vinculadas ao propósito de criação de valor para a formulação de uma vantagem competitiva sustentável. A esse pensamento podemos acrescentar Kaplan e Norton (2004) ao dizerem que cada empresa cria sua própria visão de valor, seja no campo financeiro, social ou mercadológico, não existindo empresas com os mesmos pensamentos estratégicos.

A razão de ser de toda organização, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, dos setores de fabricação ou de serviços, é, em seu objetivo maior, a criação de valor alinhado à estratégia (KAPLAN, NORTON, 2000). Neste sentido, cada empresa usa um conjunto específico de processos, a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.

Chiavenato (1999) define estratégia organizacional como a mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização visando atingir objetivos situados em longo prazo. Ela é a materialização do comportamento da organização em relação ao seu ambiente.

Chiavenato (1999) afirma também que a estratégia originou-se nas atividades militares onde é definida como sendo a aplicação articulada e coesa das forças em larga escala contra algum inimigo.

Fahey (1999) afirma que a estratégia corporativa explicita como a empresa fará uso dos seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável as decisões de compra dos clientes.

Ter uma estratégia significa saber aonde ir, saber aonde chegar. Significa canalizar esforços e recursos. Permite a todos da organização a compreensão do seu papel dentro da estrutura e como poderão agir para agregar valor às suas atividades.

Sem objetivos e estratégias claramente definidas, somente por acaso chegar-se-á a algum lugar.

2.5. Vantagem competitiva

Rezende (2003) afirma que durante o século XX várias foram as tentativas das escolas administrativas em desenvolver modelos indutivos e dedutivos, baseados em experimentos e observações, com a intenção de produzir melhoras de performance e competitividade.

Kaplan e Norton (1997) sustentam que tanto para as empresas de produção de bens como para as empresas de serviços, os ativos intangíveis exigem novas capacidades de mobilização e exploração para a sustentação da capacidade competitiva.

Por sua vez, Chiavenato (1999) diz que embora não tenha surgido ainda um corpo estruturado e integrado de idéias capazes de formar uma nova teoria administrativa, as modernas abordagens em plena era da informação privilegiam aspectos organizacionais como simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipe, células de produção e unidades autônomas, além de aspectos culturais como ampla participação, comprometimento, focalização no cliente interno e externo, orientação para metas e resultados e busca da melhoria constante e da excelência.

Porter, (1980,1985) faz com que definitivamente, a expressão vantagem competitiva torne-se o centro de toda a discussão em volta da estratégia. O sucesso e objetivo da estratégia empresarial focam neste momento, a obtenção de vantagem competitiva, que passa a ser analisada através dos elementos formadores da cadeia de valor de cada organização.

Segundo Porter (1985) uma empresa obtém vantagem competitiva quando consegue executar as atividades de sua cadeia de valor de forma mais barata ou mais eficiente que seus concorrentes.

Ghemawat (2000 **APUD** CAMARGOS E DIAS 2003) partindo da definição de Porter, define fontes estruturais de vantagem competitiva classificando-as em tres grandes grupos:

- Benefícios de tamanho (escala, escopo e experiência);
- Acesso privilegiado a recursos (Know How, matérias – primas e mercado);
- Exercício de opções que garantam flexibilidade estratégica.

Barney (1986 **APUD** CHUANG 2004) ao examinar os atributos culturais das empresas e suas performances financeiras afirma que para a geração de uma performance financeira acima da média é preciso que:

- A cultura seja capaz de gerar valor econômico;
- Seja rara;
- Seja de difícil imitação.

Barney afirma que empresas com uma cultura sólida e que possuam as tres características acima citadas terão melhores performances financeiras que seus concorrentes. Nestas condições, define a cultura como uma componente da vantagem competitiva de uma organização.

Prahalad e Hammel (1990), já na Era da Informação ou do Conhecimento, descrevem que algumas competências centrais, principalmente aquelas ligadas à aprendizagem coletiva organizacional podem estar na base da geração de vantagens competitivas.

A busca pela vantagem competitiva torna-se acirrada nos tempos atuais, uma vez que o mundo globalizado, perdeu suas fronteiras físicas. Nesta competição acirrada e feroz as organizações tentam a todo instante, se reinventar e conseguir de alguma forma, vantagem perante seus concorrentes de mercado.

Flamholtz (1995 **APUD** FLAMHOLTZ E HUA, 2003) definiu um modelo para se proceder a análise e entendimento do crescimento de uma organização, independente do estágio de maturação em que ela se encontre, bem como para explicar o seu sucesso ou insucesso.

Nele, Flamholtz afirma que, para obter sucesso em cada estágio do seu crescimento, uma organização precisa cumprir as principais atividades listadas a seguir:

1. identificação e definição de um nicho viável de mercado;
2. desenvolvimento de produtos ou serviços para o nicho de mercado escolhido;
3. aquisição e desenvolvimento dos meios necessários às operações da organização;
4. desenvolvimento dos sistemas operacionais para o dia – a – dia ;

5. desenvolvimento de sistemas gerenciais necessários para a sobrevivência da organização no longo prazo;
6. desenvolvimento de uma cultura organizacional da empresa.

Estas atividades precisam ser cumpridas em seqüência para que se construa uma organização de sucesso. A estas atividades em conjunto, deu-se o nome de “ Pirâmide do Desenvolvimento Organizacional conforme a figura 4.

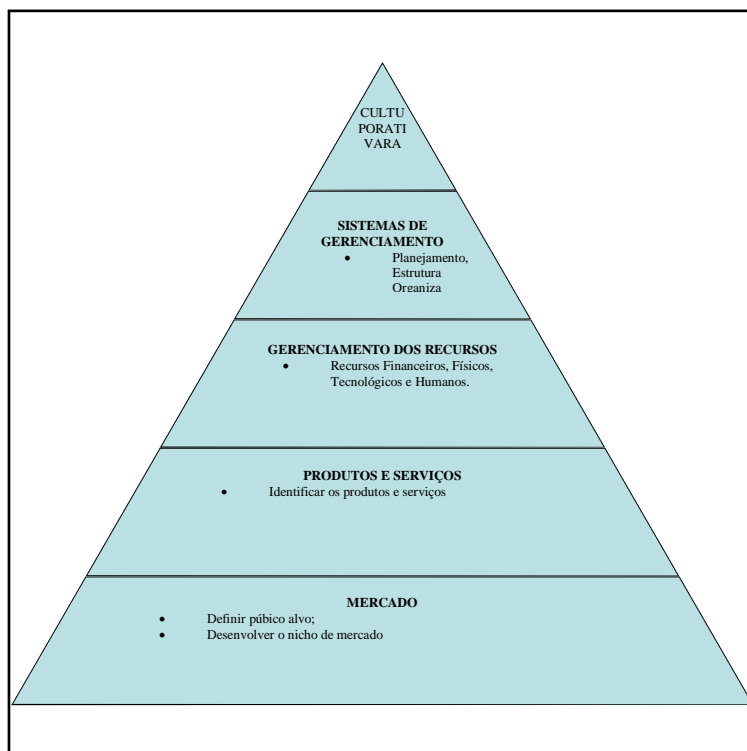


Figura 4: Pirâmide do Desenvolvimento Organizacional (FLAMHOLTZ, HUA, 2003).

Flamholtz concluiu que estas seis atividades constituem áreas distintas de competição entre as empresas afirmando que cada uma destas tarefas ou blocos são fontes potenciais de vantagem competitiva conforme observado na figura nr 2:

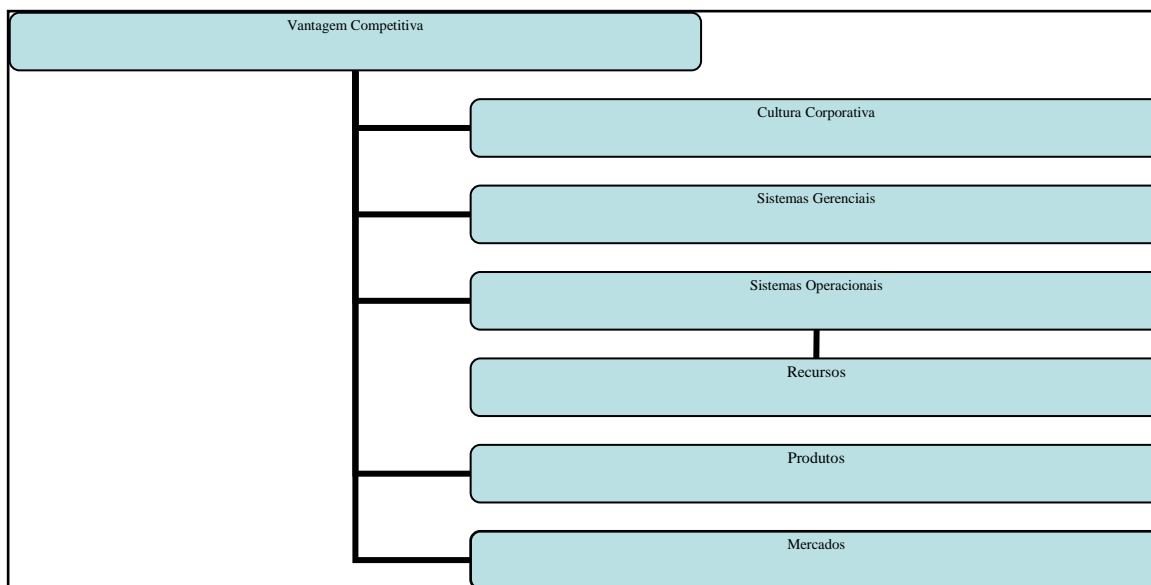


Figura 5: Fontes Geradoras de Vantagem Competitiva (FLAMHOLTZ, HUA, 2003).

Analisando a estrutura da Pirâmide do Desenvolvimento organizacional (figura 4), têm-se intuitivamente o impulso de achar que as principais caixas ou blocos geradores de vantagem competitiva são as caixas de base da pirâmide: mercados e produtos.

No entanto, estudos e pesquisas mostram que lançar novos produtos ou descobrir novos mercados não são fontes verdadeiras de vantagens competitivas quando observadas no longo prazo. (IANSITI, MCFARLAN E WESRTERMAN, 2003, FLAMHOLTZ E HUA, 2003)

2.6. Tecnologia da Informação

A literatura disponível tem mostrado com forte clareza e nitidez a necessidade da adequação entre os objetivos e metas dos sistemas de informações com os objetivos estratégicos globais das organizações (NATHAN, NATHAN, TU, SHI, 2001).

A evolução da Tecnologia da Informação vem se dando a passos largos e exponenciais, no entanto, observa-se claramente uma mudança de atenção, de foco e de objeto.

Na década de 80, quando têm-se início a massificação do uso da Tecnologia da Informação nos meios empresariais, a sua aplicação era exclusivamente automática. A Tecnologia da Informação era enxergada como um centro de resultado ou de custos, ainda sob a forte influência da escola taylorista mecanicista, ou seja: executar com eficiência, rapidez e confiabilidade, tarefas repetitivas até então executadas manualmente.

Neste contexto, as iniciativas de Tecnologia da Informação, suas políticas e estratégias corporativas visavam tão somente a automação de processos com a adequação da infra-estrutura de processamento e armazenamento de dados (NATHAN, NATHAN, TU, SHI, 2001).

Nos tempos atuais, o cenário e aplicações da Tecnologia da Informação nas organizações evoluiu. A Tecnologia da Informação passou de uma ferramenta de automação de rotinas e subiu as escadas corporativas do canal decisório/estratégico.

Hoje, é tida como um dos mais valiosos e estratégicos ativos que uma organização possui na busca da superação competitiva de seus concorrentes de mercado. (ZACK, 1999, EARL, 2001, SHCEEPERS, VENKITACHALAM, GIBBS, 2004).

Novos cenários e desafios estão postos aos gerentes e executivos da Tecnologia da Informação: novos controles são demandados, a inovação é fortemente encorajada e desejada, o “erro criativo” é aceito e estimulado, tudo com a intenção de se atingir e alcançar vantagens competitivas.

O desafio atual da TI é, já consolidados os sistemas automatizados, pensar, adaptar, criar e aplicar os sistemas estratégicos organizacionais. O dramático crescimento das aplicações da Tecnologia da Informação, tanto em tamanho propriamente dito, quanto em complexidade, e o deslocamento do foco da orientação do nível operacional para o estratégico, acrescentaram aos objetivos dos executivos da informação a necessidade de criar estratégias para assimilar os recursos da TI nas estratégias organizacionais. (NATHAN, NATHAN, TU E SHI, 2001).

Este relacionamento entre estratégia e sistemas de informação foi fortemente comentado por Earl (1989). Segundo ele existem tres níveis neste relacionamento:

- Gerenciamento Estratégico da Informação (GEI);
- Sistemas de Informações Estratégicos (SIE);

- Estratégias de Tecnologia da Informação (EIT).

No nível de Gerenciamento Estratégico da Informação (GEI) são tratadas todas as faces da função dos sistemas de informações de uma organização.

No nível Sistemas de Informações Estratégicos (SIE) relacionam-se os diversos sistemas e aplicativos de softwares específicos a cada necessidade real das organizações.

Já no nível Estratégias de Tecnologia da Informação (EIT) estão as tecnologias de implementações usadas para garantir o ambiente de funcionamento de todos os sistemas e aplicativos dos níveis anteriores.

Como “combustível” ao desenvolvimento e produção literária/acadêmica a este modelo encontra-se os seguintes questionamentos:

- Como pode uma organização traduzir seus investimentos em Tecnologia da Informação em aumentos de performance, medida em termos de produtividade, participação de mercado, lucratividade, rentabilidade e outros indicadores de efetividade?

Bergeron, Raymond e Rivard (2004) afirmam que a TI assume direta relação com essas questões na medida em que está centrada e alinhada com a estratégia, com a cultura e com o ambiente organizacional, variáveis estas bastante dinâmicas e mutáveis de organização para organização.

Em cada uma dessas organizações, as mudanças estratégicas criam maiores necessidades de decisões a serem tomadas. Estas por sua vez necessitam de maiores coletas e agrupamentos de dados para fundamentação, subsídios e apoio, que, por seu tempo, prescindem de estruturas eficientes e confiáveis de análise.

A resposta ao questionamento anterior estará então no maior alinhamento entre as “necessidades de processamento de informações” das diversas áreas do negócio e as reais “capacidades de processamento” destas informações.

Aplicando esta analogia à realidade prática do presente trabalho, as “necessidades de processamento da informação” nada mais são que “saber o que se sabe que se sabe, o que se sabe que não se sabe e o que não se sabe que se sabe”, ou seja, a necessidade da Gestão do Conhecimento.

Continuando a analogia, a “capacidade de processamento da informação” torna-se então o que se chama de apoio da Tecnologia da Informação à efetivação da Gestão do Conhecimento, um dos objetivos específicos deste trabalho.

Assim, observa-se que a Tecnologia da Informação é um componente necessário à adoção da Gestão do Conhecimento que, para obter êxito, precisa estar envolvida no arcabouço maior da estratégia empresarial com objetivos claros de quais vantagens competitivas serão obtidas com a sua adoção.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação da pesquisa

Sob a ótica da abordagem do problema, esta pesquisa pode ser classificada como **qualitativa**, coletou dados qualitativos de acordo com o modelo de Gestão do Conhecimento do Terra (2001).

A pesquisa bibliográfica, bem como o referencial teórico, basearam-se em pesquisa nas seguintes bases de conhecimento:

- Pro Quest;
- Scirus;
- Web of Science;
- Portal da Capes;
- Teses de doutorado e dissertações de mestrado da Universidade Católica de Brasília e da Universidade Federal de Santa Catarina.

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa metodológica, pois irá expor características da Gestão do Conhecimento e da Estratégia Organizacional.

Sob a ótica dos meios, esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso pois foi um estudo sistematizado apoiado em publicações como livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, etc e usou o caso da TC/BR S/A como fonte de dados para a pesquisa.

3.2. Suposições

Para realizar essa pesquisa, as seguintes suposições foram definidas:

- as empresas do ramo de consultoria possuem necessidades específicas de Gestão do Conhecimento devido ao fato de serem intensivas em Capital Intelectual;
- a gestão de ativos intangíveis, baseada na Gestão do Conhecimento, gera vantagem competitiva a estas organizações;

- a Tecnologia da Informação é um elemento de apoio à implementação da Gestão do Conhecimento;
- os colaboradores da TC/BR acreditam que a Gestão do Conhecimento gera vantagens competitivas à TC/BR perante seus concorrentes;

Em função do diagnóstico levantado sobre a situação atual da Gestão do Conhecimento no TC/BR, foram analisadas a adequabilidade de ferramentas e técnicas de Gestão do Conhecimento como lições aprendidas, mapeamento de competências internas e externas, armazenamento e recuperação da memória organizacional, gestão documental, valorização de recursos humanos entre outras como necessidades específicas de Gestão do Conhecimento na TC/BR.

3.3. Coleta e análise dos dados

A pesquisa foi balizada pelas suposições elencadas anteriormente. Foi feita uma pesquisa bibliográfica apoiada nos autores mais conceituados no assunto, procurando além do embasamento teórico casos em que a hipótese possa ter vindo a ser estudada.

Além da pesquisa bibliográfica foi utilizada a experiência de implementação do Planejamento Estratégico para a elaboração de um Programa de adoção de práticas de Gestão do Conhecimento na TC/BR S/A – Tecnologia e Consultoria Brasileira S/A.

Como primeiro passo, foi aplicado um questionário (Anexo A) baseado em modelo extraído referencial Santos et al (2001). Este questionário teve o objetivo de levantar um diagnóstico de como os colaboradores da TC/BR identificam a existência de alguns conceitos de práticas de Gestão do Conhecimento na empresa e como avaliam a contribuição destas práticas na geração de vantagens competitivas para a empresa perante seus concorrentes de mercado.

Este questionário foi aplicado em 25 colaboradores da empresa, de forma que todos os níveis de colaboradores estejam representados.

O perfil destes colaboradores é formado por funcionários e consultores com mais de dez anos na empresa, entre tres e dez anos e menos de tres anos de permanência na empresa. Todos possuem no mínimo, curso superior completo, existindo ainda na amostra pós-doutores, doutores e mestres.

Estes colaboradores foram assim divididos:

- 02 diretores estatutários membros do Conselho Gestor da empresa;
- 07 diretores de unidades de negócios;
- 03 gerentes operacionais;
- 12 gerentes/consultores de projetos;
- 01 controller;

Após o levantamento deste diagnóstico inicial, foi aplicado o modelo do Terra (2001) conforme descrito no item 2.2 do Referencial Teórico deste trabalho, com a intenção de confirmar ou não o diagnóstico encontrado com a aplicação do 1ª questionário. Outro objetivo da aplicação do modelo do Terra (2001) foi identificar pontualmente, de acordo com cada uma das suas dimensões, as necessidades específicas de práticas de Gestão do Conhecimento para a TC/BR. Neste modelo, quanto maior for o grau de concordância dos respondentes mais favorável será a dimensão analisada em termos de adequabilidade e adaptabilidade às iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Foram aplicados os questionários do modelo proposto por Terra (2001) em 38 colaboradores da organização assim divididos:

- 07 diretores de unidades de negócios;
- 04 gerentes operacionais;
- 17 gerentes/consultores de projetos;
- 02 bibliotecárias;
- 04 analistas administrativos;
- 02 analistas de suporte em TI;
- 01 controller;
- 01 assessor jurídico

O perfil dos respondentes deste grupo de questionários é praticamente idêntico ao grupo de respondente do 1^a questionário. O grupo foi expandido e todos que responderam ao 1^o questionário também responderam a este conjunto com exceção de alguns colaboradores que deixaram a empresa neste período e dos diretores estatutários membros do conselho gestor pelas razões expostas a seguir.

Foram excluídos da amostra os diretores estatutários para que as respostas obtidas pela tabulação dos dados reflitam, o “sentimento” do que a organização de fato é, sem influências do que os seus gestores desejam que seja.

Cada colaborador respondeu aos questionários do modelo de Terra associando para cada uma das alternativas o seu grau de concordância a partir da seguinte escala de Likert:

- (1) – Concordo totalmente;
- (2) – Concordo;
- (3) – Concordo parcialmente;
- (4) – Discordo;
- (5) – Discordo totalmente.

De posse dos dados coletados foram analisadas individualmente cada uma das dimensões do modelo do Terra com exceção da 1^a dimensão – Alta Administração. Tal exceção justifica-se pelo fato de a empresa já ter incluído em seu planejamento estratégico para o período de 2006 a 2008, a adoção de um programa de Gestão do Conhecimento, evidenciando assim seu comprometimento com esta atividade.

Após analisar separadamente as dimensões do modelo do Terra (2001) foi elaborada uma visão geral da empresa baseada na totalidade do modelo. Cada dimensão foi classificada de acordo com a proporcionalidade de concordância seguindo as faixas abaixo (Tabela 2):

Tabela 2: Classificação por faixas de concordância

Grau de Concordância	Variação (%)
Baixo	0 – 33,3
Médio	33,4 - 66,7
Alto	Maior que 66,7

A TC/BR S/A – Tecnologia e Consultoria Brasileira S/A (<http://www.tcbr.com.br>), é a maior empresa de consultoria do Centro – Oeste e uma das maiores do país tendo sido originalmente formada por uma diretoria oriunda da Empresa Brasileira dos Transportes Urbanos.

Atuando nos segmentos de transportes, habitação, desenvolvimento urbano e regional, turismo, meio ambiente, saneamento, recursos hídricos e tecnologia da informação, a TC/BR SA cresceu e desenvolveu-se ao longo de 15 anos, tendo sido adquirida em 2000, pelo grupo francês Altran (<http://www.altrangroup.com>), maior empresa de consultoria e inovação da Europa.

O trabalho delimitou-se a analisar as condições e diretrizes de implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento na TC/BR em alinhamento com a sua formulação estratégica identificando as técnicas, mecanismos e abordagens das iniciativas de Gestão do Conhecimento que contribuem ou podem contribuir para a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

4. O CASO TC/BR

4.1. Apresentação da empresa

A TC/BR S/A – Tecnologia e Consultoria Brasileira S/A (www.tcbr.com.br), é a maior empresa de consultoria do Centro – Oeste e uma das maiores do país tendo sido originalmente formada por uma diretoria oriunda da Empresa Brasileira dos Transportes Urbanos.

A TC/BR cresceu e evoluiu rapidamente, hoje também atuando em setores como Habitação, Desenvolvimento Urbano e Regional, Turismo, Meio Ambiente, Saneamento, Recursos Hídricos, Tecnologia da Informação, Telecomunicações e Indústria Automotiva. Esse crescimento e diversificação são consequência natural de uma característica básica da empresa: antecipar-se, identificando as principais tendências de desenvolvimento no Brasil e no mundo.

Maior empresa de consultoria do Centro-Oeste e uma das maiores do Brasil, a TC/BR agrega ao seu elenco operacional especialistas internacionais em diversas outras áreas, disponíveis para serem utilizados em função das necessidades de seus clientes e que possibilitam a execução da sua missão enquanto empresa de consultoria especializada: Consultoria em estudos, projetos e gerenciamento de empreendimentos de infra-estrutura de transportes, energia, saneamento, recursos hídricos, meio ambiente, desenvolvimento turístico, gestão e desenvolvimento institucional par municípios de médio porta para cima, Estados, Governo Federal e entidades privadas.

A estrutura organizacional e suas áreas de atuação constam das figuras 6 e 7, respectivamente.

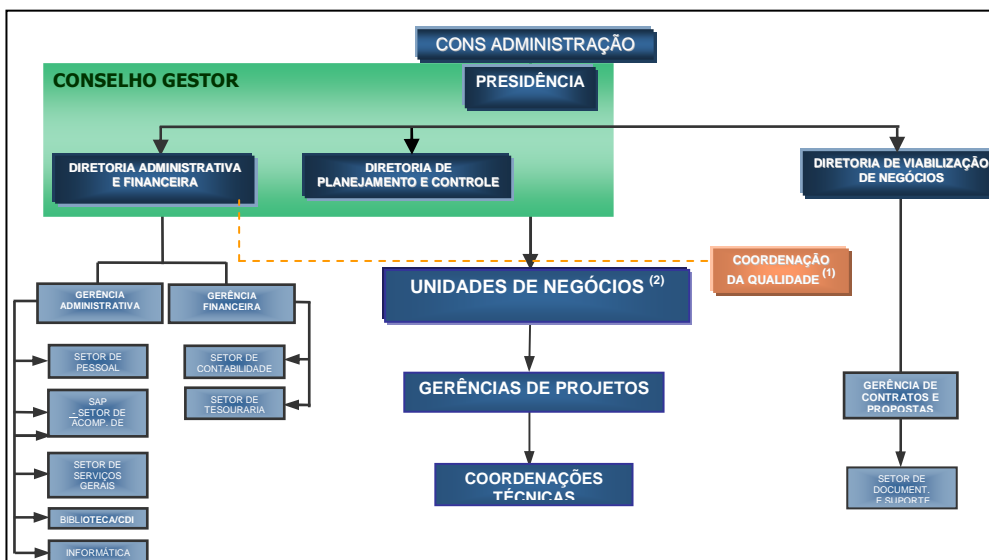


Figura 6: Organograma da TC/BR – Tecnologia e Consultoria Brasileira S/A

Com sede em Brasília, o que lhe confere um forte diferencial pela proximidade com o centro de decisão do país, a empresa conta com grande acervo de trabalhos realizados nos setores apresentados na figura 7:

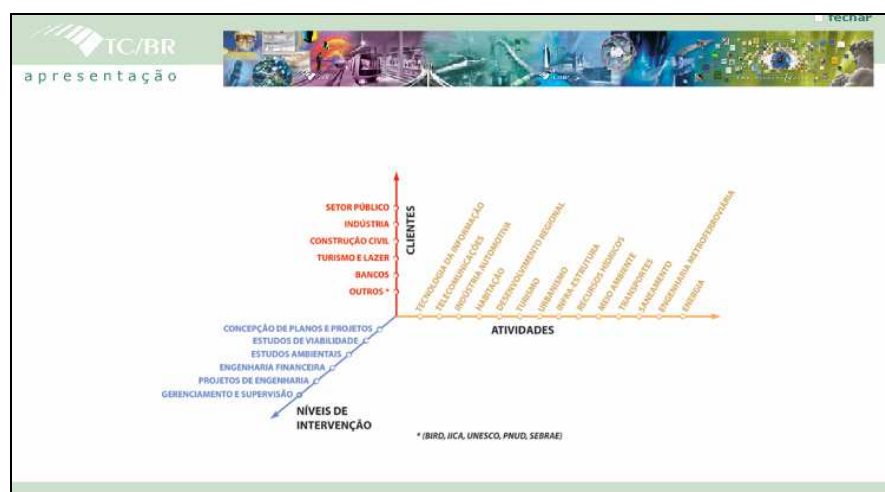


Figura 7 : Áreas de atuação

Diante de um mundo em permanente mutação, a TC/BR teve, em princípio, a criatividade e audácia como principais ferramentas. Atualmente, passados 18 anos de sua criação e diante dos desafios impostos pela crescente necessidade de atualização e rapidez de encontrar soluções, aliamos qualidade e competência, que permitem desfrutar de elevado conceito em termos de credibilidade e maturidade empresarial. Assim, a TC/BR é mais que uma consultoria de projetos. Com vasta experiência adquirida na captação de recursos junto aos organismos nacionais, bem como junto a entidades multilaterais de crédito tais como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, trabalha também na viabilização desses recursos.

A TC/BR não se limita a projetar, pois apóia os clientes na implementação de suas idéias, de modo a que produzam resultados concretos.

Para tanto, está associada a diversas empresas de projetos da Europa, Estados Unidos e Japão. Uma autêntica rede de intercâmbio de estudos, tecnologia e oportunidades de negócios. A execução dos projetos está baseada em grandes áreas como: Transportes e Infra-estrutura; Desenvolvimento Urbano, Regional e Turístico; Habitação; Meio Ambiente; Saneamento e Recursos Hídricos.

Na área de Transportes e Infra-estrutura, além do Metrô de Brasília, para o qual a TC/BR realizou todos os projetos de obras civis, está envolvida nos projetos dos sistemas de Salvador, Goiânia, Curitiba e Porto Alegre.

Na área de Turismo, a TC/BR foi a empresa de consultoria com maior participação nos projetos do PRODETUR – Programa de Desenvolvimento de Turismo no Nordeste do Brasil, financiado pelo BID em nove estados do Nordeste, tendo desenvolvido diversos planos e estudos para os estados do Píau, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Baía e norte de Minas Gerais.

Na área de Habitação, a TCBR vem atuando em programas de desenvolvimentos urbano/habitacional, tais como: o Programa HABITAR BRASIL/BID, patrocinados pelo Governo Federal, tendo como fonte de financiamento o Banco Interamericano de Desenvolvimento-BID. Dos projetos desenvolvidos no âmbito do referido programa, pode-se destacar os planos estratégicos municipais para assentamento subnormais-PEMAS de Palmas/TO; de Araguaína/TO; de Santarém/PA; de São Luís/MA; de Macapá/AP e de Macéio/AL, bem como projetos de intervenção urbanísticas.

Na área de Saneamento e Recursos Hídricos, a TC/BR tem prestado serviços em diversos programas, que contam com financiamento do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento-BID, tais como o PROÁGUA – Subprograma de Desenvolvimento de Recursos Hídricos para o Semi-Árido Brasileiro da Agência Nacional de Águas - ANA;o PROGERIRH – Programa de Recursos Hídricos do Estado do Ceará; o Programa de Desenvolvimento Sustentável para Convivência com o fenômeno da Seca do Estado no Rio Grande do Norte; o Programa de Saneamento Básico do Governo do Distrito Federal e o Programa de Desenvolvimento Sustentável do Pantanal, para os estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Na área de Meio Ambiente, a TC/BR teve uma atuação ativa nas montagens da Agenda 21 Brasileira e do Programa de Conservação das Florestas Tropicais (Corredores Ecológicos). Elaborou vários estudos de Impacto Ambiental, tendo atuado também junto ao setor privado na questão do Licenciamento Ambiental.

4.2. Diagnóstico da situação da Gestão do Conhecimento

Segundo Sveibij (1998) organizações do conhecimento são redes geradas por um fluxo de processos constantes de transformação de informações em conhecimentos, contando com profissionais qualificados onde o valor financeiro está baseado nos ativos intangíveis.

Stewart (1998) afirma que a característica central para identificar uma organização do conhecimento é a substituição de produtos estocados por informações e a substituição de ativos fixos por conhecimento, preconizando a importância do capital intelectual como o conjunto de todo o conhecimento relacionado com a organização.

Analisando a estrutura de capital da TC/BR conforme o seu balanço patrimonial (Anexo A), publicado no DOU nr 78 de 26 de abril de 2005, pode-se observar que o grupo ativo permanente representa apenas 3,89% do total do patrimônio da empresa. Pode-se observar também a inexistência de estoque de matérias primas bem como a inexistência de estoque de produtos acabados ou em elaboração.

Por outro lado, observa-se que o grupo mais expressivo em suas demonstrações contábeis são os créditos com terceiros, fruto da execução dos mais diversos projetos que são a atividade fim da empresa.

Outro valor intrínseco à TC/BR e não expresso no balanço patrimonial anteriormente apresentado é o imenso acervo de atestados e capacitações técnicas possuído pela empresa, fruto da sua experiência adquirida ao longo dos seus 18 anos de atuação. Este acervo a deixa em situação privilegiada perante seus clientes e concorrentes, constituindo-se em uma excepcional fonte geradora de vantagem competitiva uma vez que não pode ser imitada, copiada ou aperfeiçoada pelos seus concorrentes.

Tais características fazem da TC/BR uma típica organização do conhecimento.

Após classificar a TC/BR como uma típica organização do conhecimento, a etapa seguinte focou-se em aplicar o questionário de diagnóstico (Anexo B) conforme descrito no item 3.3 da metodologia do presente trabalho.

Este questionário teve a intenção de obter um diagnóstico da percepção dos componentes da TC/BR sobre o estágio atual da Gestão do Conhecimento na empresa.

O questionário foi dividido em quatro focos a saber:

- Gestão/Mapeamento de competências;
- Gestão/Mapeamento dos conhecimentos organizacionais;
- Comunidades de Conhecimento;
- Tecnologia da informação.

Os gráfico a seguir mostram a distribuição das respostas “sim”, “talvez” e “não” para cada uma das perguntas do questionário Anexo B.

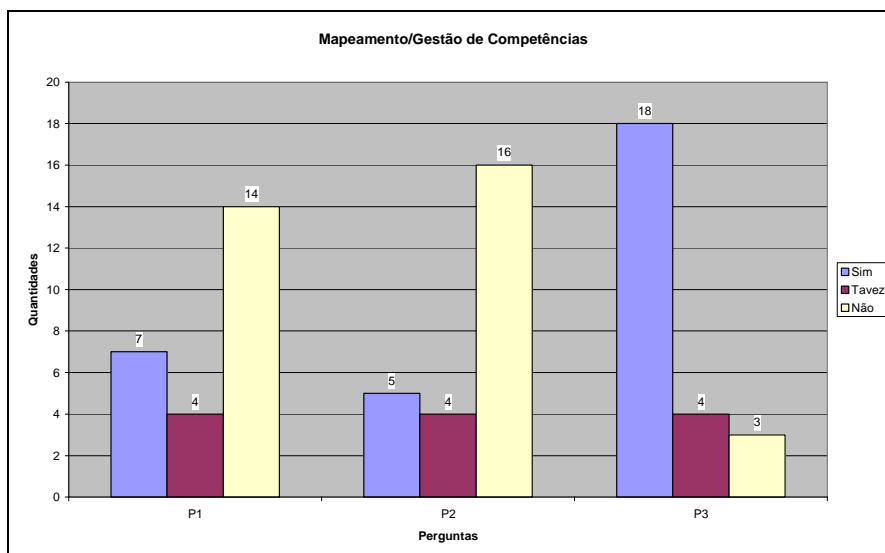


Gráfico 1: Mapeamento/Gestão de Competências.(N=25)¹

No gráfico nr 1, analisou-se a percepção dos colaboradores da empresa no que se relaciona às atividades desenvolvidas na empresa que visem identificar as competências institucionais requeridas pela organização e o alinhamento com as competências individuais dos seus colaboradores.

Na pergunta P1, observou-se que sete colaboradores concordam com a afirmação de que a TC/BR possui mapeadas as competências institucionais necessárias aos seus negócios no momento, quatro colaboradores ficaram indecisos optando pela opção talvez enquanto que 14 colaboradores discordaram de tal afirmação.

Na pergunta P2, observou-se que apenas cinco colaboradores concordam com a afirmação de que a TC/BR possui mapeadas as competências institucionais necessárias aos seus objetivos estratégicos, quatro colaboradores ficaram indecisos optando pela opção talvez enquanto que 16 colaboradores discordaram de tal afirmação.

Na pergunta P3, observou-se que 18 colaboradores concordam com a afirmação de que existe intenção ou planejamento formal da empresa em sistematizar as atividades que visem identificar as competências institucionais requeridas pela organização e o alinhamento com as competências individuais dos seus colaboradores, enquanto quatro colaboradores ficaram indecisos optando pela opção talvez e apenas tres colaboradores discordaram de tal afirmação.

¹ N=número de respondentes

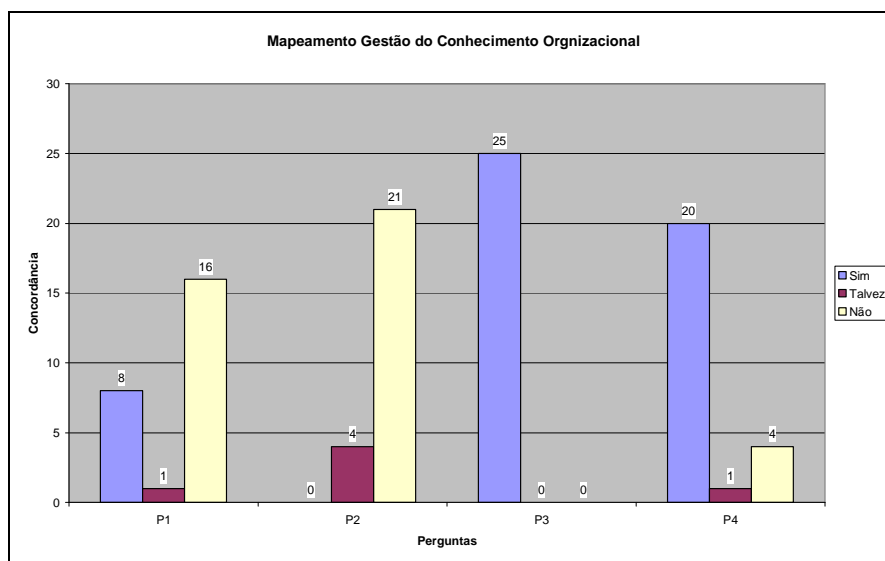


Gráfico 2: Mapeamento/Gestão de Conhecimento Organizacional. (N=25)

No gráfico 2, analisou-se a percepção dos colaboradores da empresa no que se relaciona às atividades de descrição e o registro do conhecimento sobre como são executados os processos, como são construídos os produtos e como se dá o seu relacionamento com os clientes.

Na pergunta P1, observou-se que oito colaboradores concordam com a afirmação de que a TC/BR possui alguma forma de mapeamento dos conhecimentos organizacionais, 1 colaborador ficou indeciso optando pela opção talvez enquanto que 16 colaboradores discordaram de tal afirmação.

Na pergunta P2, observou-se que nenhum dos colaboradores concordou com a afirmação de que a TC/BR possui formas de mapeamento dos conhecimentos organizacionais estruturadas e sistêmicas, enquanto quatro colaboradores ficaram indecisos optando pela opção talvez e 21 colaboradores discordaram de tal afirmação.

Na pergunta P3, observou-se que a totalidade dos colaboradores (25) concordou com a afirmação de que ter esta atividade estruturada e sistematizada gera ou poderá gerar alguma vantagem à TCBR perante seus concorrentes.

Na pergunta P4, observou-se que 20 dos colaboradores concordaram com a afirmação de que existe intenção ou planejamento formal da empresa em sistematizar as atividades de descrição e o registro do conhecimento sobre como são executados os processos, como são construídos os produtos e como se dá o seu relacionamento com os clientes, enquanto 01 colaborador ficou indeciso optando pela opção talvez e quatro colaboradores discordaram de tal afirmação.

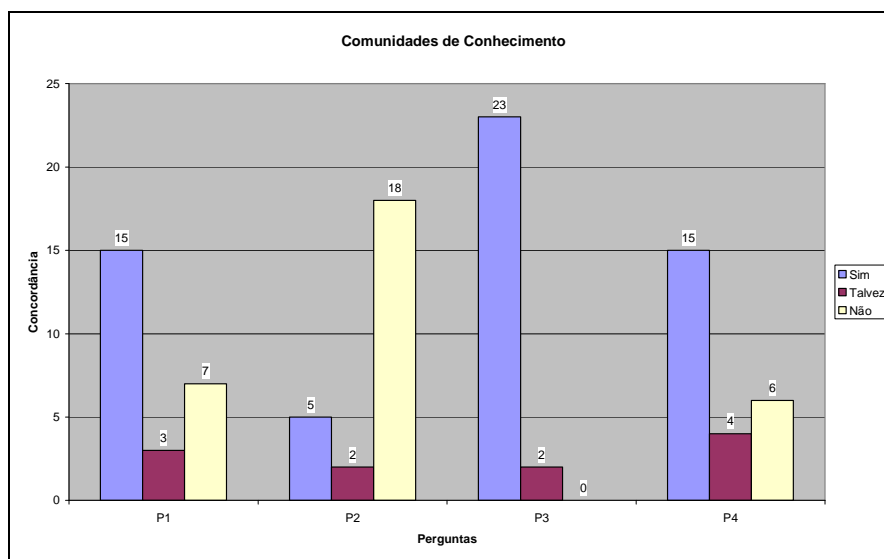


Gráfico 3: Comunidades de Conhecimento. (N=25)

No gráfico 3, analisou-se a criação de fóruns de discussão ou alguma outra forma de interação, bem como registros em bases de conhecimento das melhores práticas e experiências adquiridas ao longo do desenvolvimento de projetos, tendo por finalidade a discussão, a difusão, a captura e a reutilização de tais conhecimentos por toda a organização.

Na pergunta P1, observou-se que 15 colaboradores responderam sim à afirmação de que têm conhecimento de alguma prática na TC/BR de Comunidade de Conhecimento, tres colaboradores ficaram indecisos optando pela opção talvez enquanto sete colaboradores responderam não à esta afirmação.

Na pergunta P2, observou-se que cinco dos colaboradores concordaram com a afirmação de que as práticas de Comunidade de Conhecimento na TC/BR são feitas de forma estruturadas e sistêmicas, dois colaboradores ficaram indecisos optando pela opção talvez enquanto que 18 colaboradores discordaram de tal afirmação.

Na pergunta P3, observou-se que 23 dos colaboradores concordaram com a afirmação de que ter esta atividade estruturada e sistematizada gera ou poderá gerar alguma vantagem à TCBR perante seus concorrentes enquanto dois colaboradores ficaram indecisos optando pela opção talvez.

Na pergunta P4, observou-se que 15 dos colaboradores concordaram com a afirmação de que existe intenção ou planejamento formal da empresa em sistematizar as atividades de registros em bases de conhecimento das melhores práticas e experiências adquiridas ao longo do desenvolvimento de projetos, tendo por finalidade a discussão, a difusão, a captura e a reutilização de tais conhecimentos por toda a organização, enquanto quatro colaboradores ficaram indecisos optando pela opção talvez e seis colaboradores discordaram de tal afirmação.

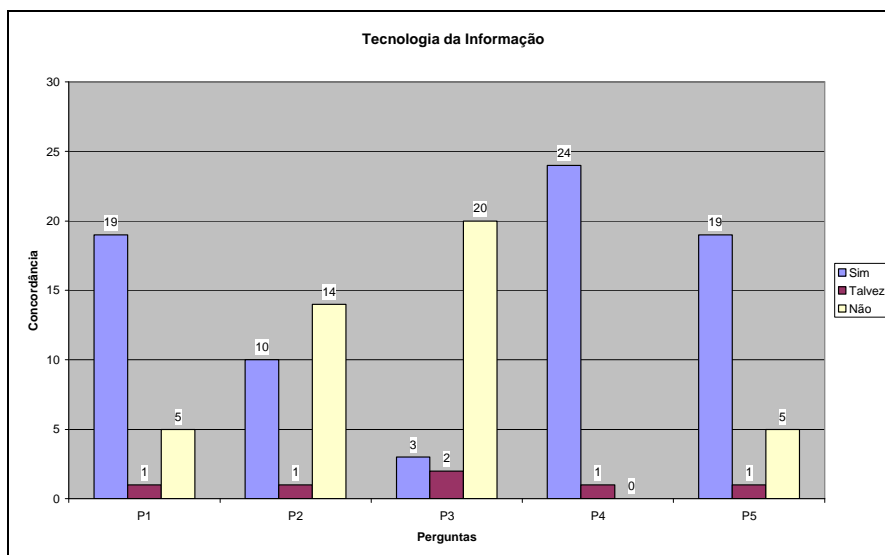


Gráfico 4: Tecnologia da Informação. (N=25)

No gráfico 4, analisou-se a utilização de qualquer tipo de software ou programa, (desconsiderando-se editores de texto como Word e planilhas eletrônicas como Excel) que forneçam algum tipo de “inteligência” ao processo de confecção, discussão, captura, armazenamento e recuperação de informações produzidas na organização.

Na pergunta P1, observou-se que dez colaboradores responderam ter conhecimento de alguma ferramenta de Tecnologia da Informação em uso na TC/BR, 1 colaborador ficou indeciso optando pela opção talvez e cinco colaboradores responderam não à esta afirmação.

Na pergunta P2, observou-se que dez dos colaboradores concordaram com a afirmação de que o uso destas ferramentas de TI é incentivado pela TC/BR, 1 colaborador ficou indeciso optando pela opção talvez enquanto 14 colaboradores discordaram de tal afirmação.

Na pergunta P3, observou-se que tres dos colaboradores concordaram com a afirmação de que o uso destas ferramentas de TI é feito de forma estruturada e sistêmica, dois colaboradores ficaram indecisos optando pela opção talvez enquanto 20 colaboradores discordaram desta afirmação.

Na pergunta P4, observou-se que 24 dos colaboradores concordaram com a afirmação de que ter esta atividade estruturada e sistematizada gera ou poderá gerar alguma vantagem à TCBR perante seus concorrentes enquanto 01 colaborador ficou indeciso optando pela opção talvez.

Na pergunta P5, observou-se que 19 dos colaboradores concordaram com a afirmação de que existe intenção ou planejamento formal da empresa em sistematizar a utilização de softwares ou programas que forneçam algum tipo de “inteligência” ao processo de confecção, discussão, captura, armazenamento e recuperação de informações produzidas na organização, enquanto 1 colaborador ficou indeciso optando pela opção talvez e cinco colaboradores discordaram de tal afirmação.

Obtidas e tabuladas as respostas pôde-se elaborar o diagnóstico abaixo da percepção dos componentes da TC/BR sobre o estágio atual da Gestão do Conhecimento na empresa:

- na visão dos colaboradores, TC/BR não possui mapeadas as competências institucionais necessárias aos seus negócios no momento;
- na visão dos colaboradores, a TC/BR não possui mapeados os conhecimentos organizacionais adquiridos ao longo de sua trajetória;
- na visão dos colaboradores, a TC/BR possui algumas iniciativas (pontuais e não sistematizadas) de Gestão do Conhecimento;

- na visão dos colaboradores, a TC/BR não possui uma cultura de utilização de TI em apoio aos seus processos;
- os colaboradores reconhecem a necessidade imperiosa da adoção de práticas de Gestão do Conhecimento como forma de sistematizar os seus processos, capturar o conhecimento organizacional e gerar vantagens competitivas de mercado.

4.3. Aplicação do modelo de Terra: as sete dimensões da Gestão do Conhecimento

4.3.1 1ª Dimensão: Visão e Estratégia – A alta Administração

A Alta Administração da TC/BR materializou sua preocupação, responsabilidade e compromisso com a adoção da Gestão do Conhecimento deixando claro a toda a organização quais os caminhos da empresa ao incluir em seu planejamento estratégico, os seguintes objetivos:

- Criação da base de conhecimento para unificar o conhecimento disperso por toda a organização;
- Desenvolvimento de uma metodologia própria para gerenciamento de projetos;
- Institucionalização dos relacionamentos da empresa;
- Sistematização e aperfeiçoamento das práticas de Gestão de Pessoas;
- Adoção sistemática da Gestão de Parcerias;

Este compromisso ficou evidenciando pela aplicação do questionário de diagnóstico (Anexo B) onde pôde-se concluir a percepção positiva dos colaboradores sobre a intenção da TC/BR em adotar, de forma sistêmica e estruturada, as práticas de Gestão do Conhecimento nas dimensões de Gestão/Mapeamento de competências, Gestão/Mapeamento dos conhecimentos organizacionais, Comunidades de Conhecimento e Tecnologia da Informação.

Por esta razão não foi aplicado o questionário da 1ª Dimensão do Modelo de Terra (2001) uma vez que o questionário de diagnóstico (Anexo B) foi suficiente para a validação do papel da Alta Administração em conscientizar a organização das necessidades de adoção da Gestão do Conhecimento.

No entanto, o papel da Alta Administração não se finda com a conclusão e explicitação do planejamento estratégico. Ele vai muito além disso. Não basta definir o caminho a ser seguido, é preciso prover os meios necessários e assegurar-se de que o caminho escolhido está sendo seguido.

Com o desenvolvimento das demais dimensões do modelo de Terra (2001) pôde-se observar que a Alta Administração da TC/BR está criando as condições para colocar e manter toda a organização alinhada ao objetivo estratégico da adoção da Gestão do Conhecimento.

4.3.2 2ª Dimensão: Cultura Organizacional

Tido como um dos principais fatores de sucesso do desempenho das organizações, a cultura organizacional, Barney (1986 apud CHUANG 2004) e Flamholtz (1995 apud FLAMHOLTZ; HUA, 2003), é uma das maiores barreiras à adoção de Práticas de Gestão do Conhecimento.

Por tratar-se da manifestação interior de cada um dos seus colaboradores em termos de motivação, participação e propensão ao compartilhamento de informações, a Gestão do Conhecimento necessita de um ambiente organizacional amplamente favorável e motivador, sob pena de gerar, no viés contrário, boicotes e conflitos internos.

Para analisar esta dimensão foi aplicado o questionário (Anexo C) – Cultura Organizacional, - do modelo proposto por Terra (2001) . Este questionário foi aplicado em diretores, gerentes intermediários e consultores.

O gráfico 5 mostra a quantidade de respostas “concordo” que é o somatório das respostas “concordo totalmente e concordo”, “concordo parcialmente” que refere-se às respostas “concordo parcialmente” e “discordo” que é o somatório das respostas “discordo e discordo totalmente” de todo o questionário.

Nele pode-se observar ligeira predominância de respondentes que concordam com a hipótese de que a cultura organizacional da TC/BR é favorável à Gestão do Conhecimento.

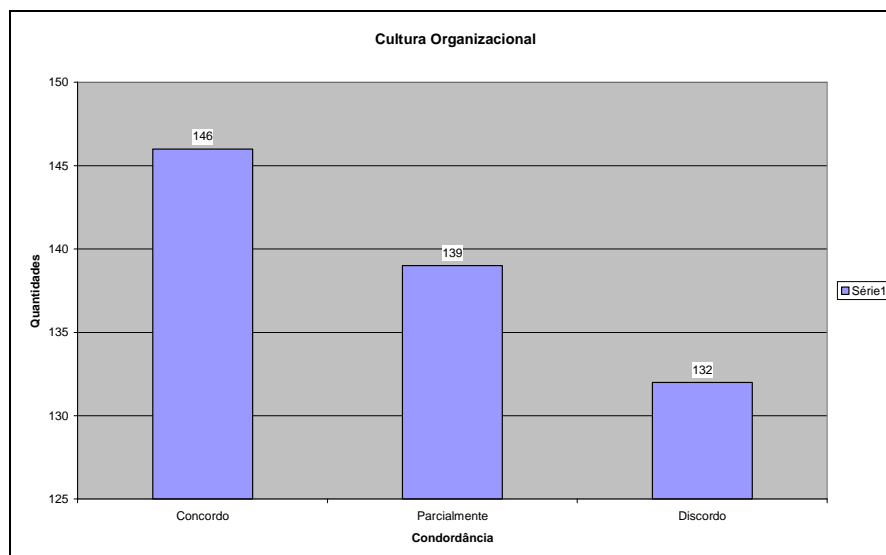


Gráfico 5: Cultura Organizacional - concordo, concordo parcialmente e discordo

Analisando um pouco mais detalhadamente o mesmo questionário sobre a visão do percentual do grau de aceitação de cada item utilizado para avaliar a dimensão Cultura organizacional, conforme anexo C, observa-se, gráfico 6, que existe uma dispersão entre o percentual de concordância e de discordância com a afirmação de que a cultura organizacional da TC/BR é propícia às iniciativas de Gestão do Conhecimento. A empresa encontra-se bastante dividida possuindo um percentual de 31,58 % que não identificam a cultura da empresa como favorável contra 34,93% que identificam a cultura como favorável.

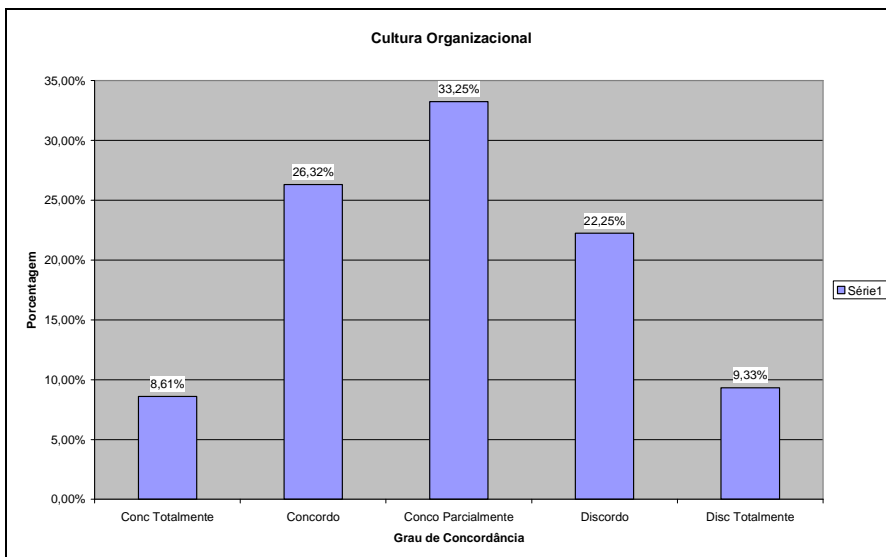


Gráfico 6: Cultura Organizacional - porcentagens de concordância/discordância

Analisando agora pontualmente as perguntas a que foram submetidos os respondentes observamos, gráfico 7, aquelas que tiveram a maior e menor quantidades de concordância e discordância, quadro 1.

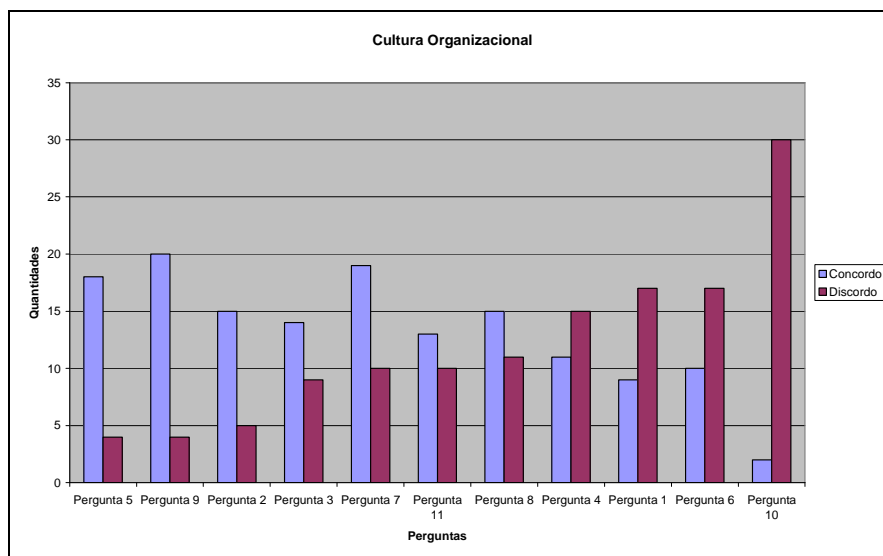


Gráfico 7: Cultura Organizacional - concordância e discordância

Quadro 1: Cultura Organizacional - concordância e discordância

Pergunta	Concordância	Discordância
Pergunta 9	As realizações importantes são comemoradas.	
Pergunta 7	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.	
Pergunta 5	Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	
Pergunta 10		Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para realização de brainstormings.
Pergunta 1		A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações.
Pergunta 6		As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.

Em consequência das análises acima em que praticamente são iguais as quantidades de colaboradores que concordam e discordam do fato de a empresa possuir uma cultura favorável à Gestão do Conhecimento, a empresa está desenvolvendo atividades com a intenção de mudar este cenário de forma a ter um percentual, em pesquisas futuras, de no mínimo 70% dos seus colaboradores reconhecendo uma cultura favorável às práticas de Gestão do Conhecimento.

Neste sentido estão sendo criados também fóruns e espaços específicos para a Gestão do Conhecimento. Exemplos disso são a “Coluna do Conhecimento”, espaço reservado à Gestão do Conhecimento no jornal de circulação interna da empresa, a “Semana do Conhecimento” em que se discutirá o tema Gestão do Conhecimento entre os colaboradores e a adoção, nas práticas de projetos, das Lições Aprendidas, quando positivas, e do Dia dos Horrores, quando as experiências forem negativas.

4.3.3 3ª Dimensão: Estrutura Organizacional

Para analisar esta dimensão foi aplicado o questionário (Anexo D) – Estrutura Organizacional, - do modelo proposto por Terra (2001) . Este questionário foi aplicado aos mesmos diretores, gerentes intermediários e consultores.

O gráfico 8 mostra a quantidade de respostas “concordo” que é o somatório das respostas “concordo totalmente e concordo”, “concordo parcialmente” que refere-se às respostas “concordo parcialmente” e “discordo” que é o somatório das respostas “discordo e discordo totalmente” de todo o questionário.

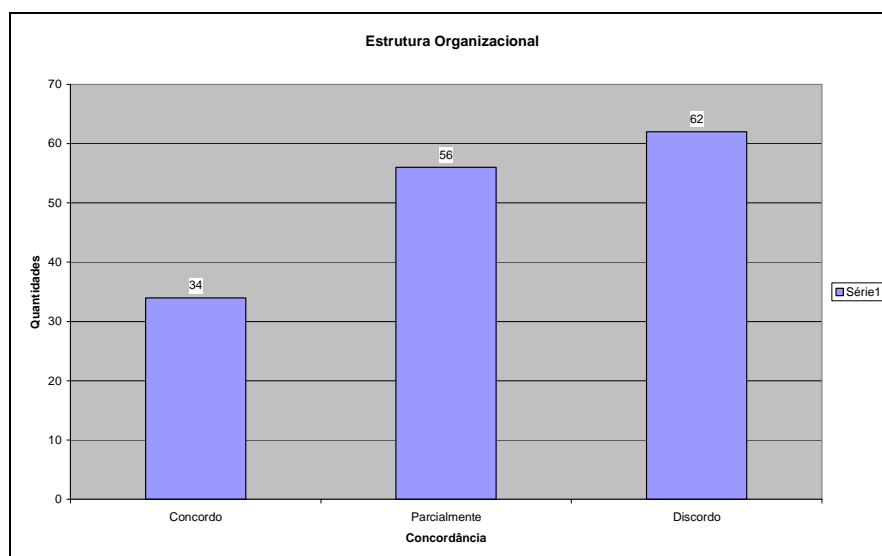


Gráfico 8: Estrutura Organizacional - concordo, concordo parcialmente e discordo

Nele pode-se observar uma predominância de respostas em desacordo à afirmação de que a TC/BR possui uma estrutura organizacional favorável às práticas de Gestão do Conhecimento embora seja relevante a quantidade de colaboradores que concordam apenas parcialmente com esta afirmação.

Analisando mais detalhadamente o mesmo questionário sobre a visão do percentual do grau de aceitação de cada item utilizado para avaliar a dimensão Estrutura organizacional, conforme anexo D, confirma-se, gráfico 9, a afirmação de que a Estrutura Organizacional da TC/BR não é considerada propícia às iniciativas de Gestão do Conhecimento por 46,72% dos respondentes o que equivale a praticamente metade dos entrevistados.

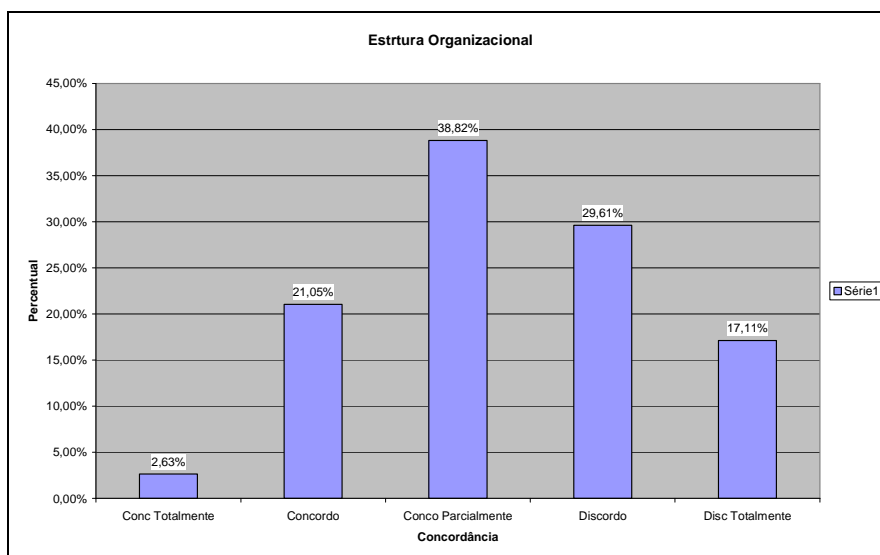


Gráfico 9: Estrutura Organizacional - porcentagens de concordância/discordância

Analisando agora pontualmente as perguntas a que foram submetidos os respondentes observamos, gráfico 10, aquelas que tiveram a maior e menor quantidades de concordância e discordância, quadro 2.

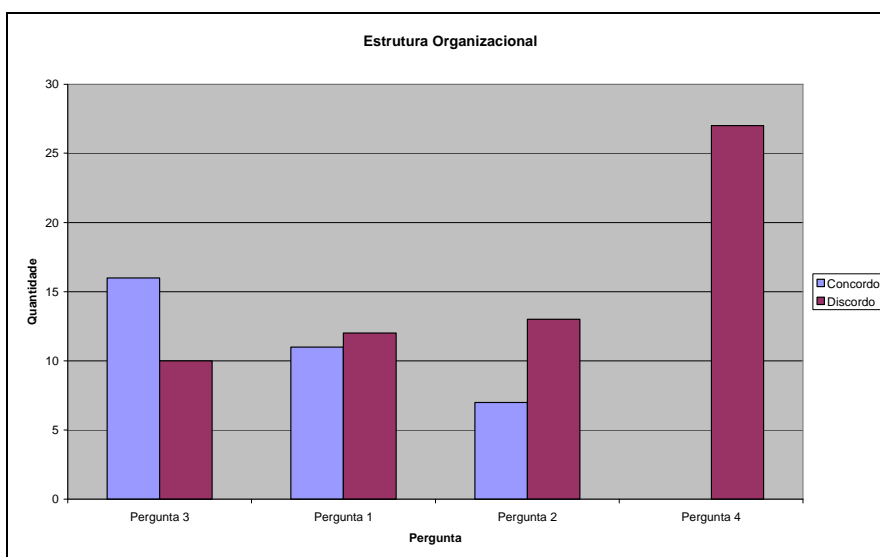


Gráfico 10: Estrutura Organizacional - concordância e discordância

Quadro 2: Estrutura Organizacional - concordância e discordância

Pergunta	Concordância	Discordância
Pergunta 4		As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.
Pergunta 2		Há um uso constante de equipes adhoc ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.
Pergunta 1		Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.
Pergunta 3	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo	

Esta dimensão constitui-se numa excelente fonte geradora de vantagens competitivas para empresas intensivas em capital intelectual como a TC/BR: a flexibilidade. Todavia, a empresa não tem tirado proveito desta capacidade.

A constituição de equipes de tarefas multidisciplinares que são constituídas com fins específicos atendendo a conjunturas pontuais e determinadas é feita de forma tímida. A empresa adota uma estrutura verticalizada embora, em algumas conjunturas muito específicas de projetos, utilize uma estrutura organicista matricial.

Como Sociedade Anônima que possui ações cotadas em Bolsa de Valores a empresa possui uma estrutura formal, verticalmente hierarquizada, com responsabilidades e áreas de atuação muito bem definidas o que contribui para a percepção contrária da Estrutura Organizacional às práticas de Gestão do Conhecimento.

Por outro lado, como exemplo de estrutura organicista, encontra-se a Diretoria Administrativa Financeira que é voltada às formalidades legais de uma organização sob a forma de Sociedade Anônima e, ao mesmo tempo, ao apoio às execuções de projetos. Nesta diretoria está o Centro de Documentação e Informação célula embrionária das iniciativas do Programa de Gestão do Conhecimento da empresa.

O CDI é também o responsável pela modelagem da arquitetura da informação tendo as funções de definição e controle do vocabulário controlado, dicionário de sinônimos, relacionamentos hierárquicos e equivalências terminológicas necessários à indexação e estruturação dos conteúdos por conta da diversidade da literatura abrangida na base de conhecimento da empresa. É ainda o repositório de produtos gerados ao longo do desenvolvimento da organização.

4.3.4 4ª Dimensão: Administração de Recursos Humanos

Esta dimensão é de vital importância para qualquer empresa, principalmente para a TC/BR que como já caracterizada neste trabalho, é uma empresa intensiva em conhecimento.

Para analisar esta dimensão foi aplicado o questionário (Anexo E) – Administração de Recursos Humanos, - do modelo proposto por Terra (2001) . Este questionário foi aplicado em diretores, gerentes intermediários e consultores.

O gráfico 11 mostra a quantidade de respostas “concordo” que é o somatório das respostas “concordo totalmente” e “concordo”, “concordo parcialmente” que refere-se às respostas “concordo parcialmente” e “discordo” que é o somatório das respostas “discordo e discordo totalmente” de todo o questionário.

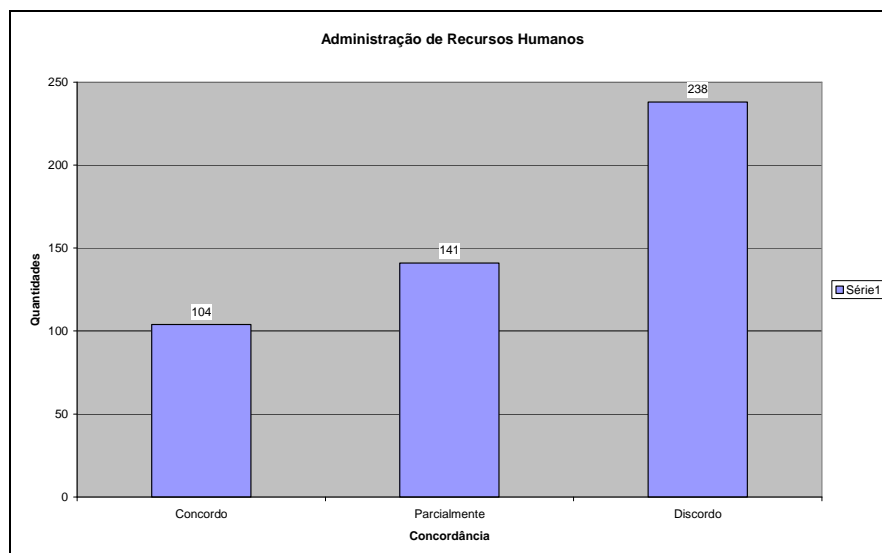


Gráfico 11: Adm RH - concordo, concordo parcialmente e discordo

Analisando o gráfico 11, é notória a situação desfavorável da TC/BR em relação à dimensão da Administração dos seus recursos humanos. Sabedora da dependência ao Capital Intelectual dos seus colaboradores, da necessidade de retenção de talentos em seus quadros e diante de tal diagnóstico, a TC/BR destinou considerável parcela dos seus esforços em investimento na dimensão da administração dos seus recursos humanos.

Analisando um pouco mais detalhadamente o mesmo questionário sobre a visão do percentual do grau de aceitação de cada item utilizado para avaliar a dimensão Administração de Recursos Humanos, conforme anexo E, confirma-se, gráfico 12, a afirmação de que a Administração de Recursos Humanos da TC/BR não é considerada propícia às iniciativas de Gestão do Conhecimento, uma vez que 49,28% dos respondentes discordaram das afirmações que a caracterizariam como tal.

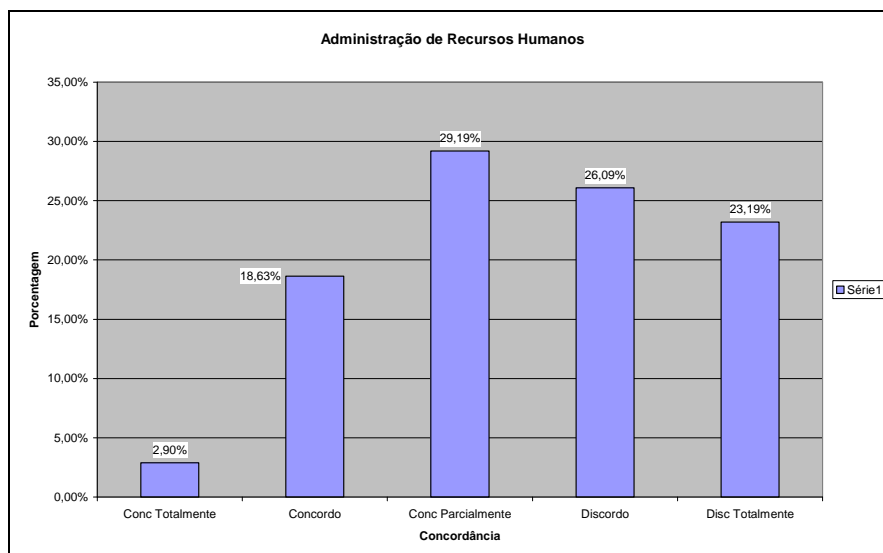


Gráfico 12: Adm RH - porcentagem de concordância

Analisando agora pontualmente as perguntas a que foram submetidos os respondentes observa-se, gráfico 13, aquelas que tiveram a maior e menor quantidades de concordância e discordância, quadro 3.

Nesta análise foram excluídas as perguntas 13 e 12 por possuírem afirmações claramente negativas e cuja resposta não estava sujeita a juízo de valor. Tratam-se de mera constatação da inexistência de programas de distribuição de lucros na empresa.

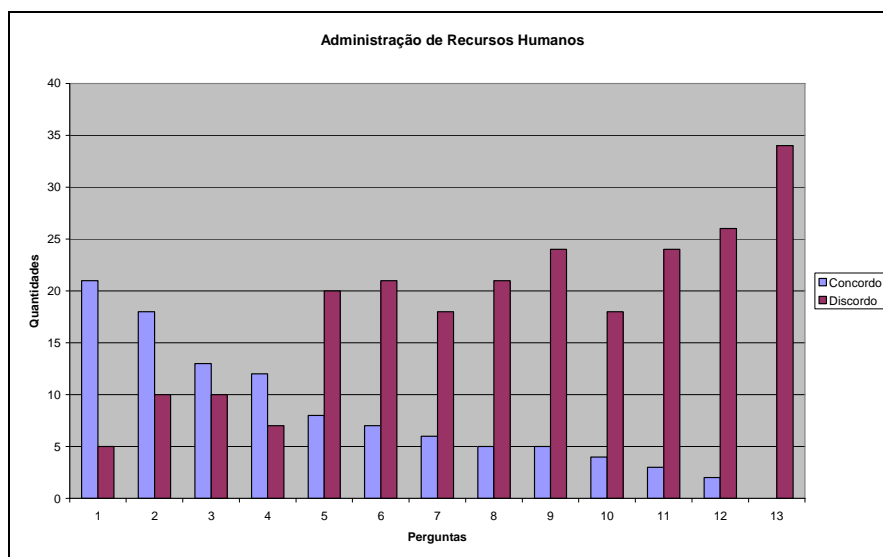


Gráfico 13: Adm Rec Hum - concordância e discordância

Quadro 3: Adm Rec Hum – concordância e discordância

Pergunta	Concordância	Discordância
Pergunta 1	O processo de seleção é bastante rigoroso	
Pergunta 2	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc) e aumento da criatividade por meio de recrutamento	
Pergunta 3	O planejamento da carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências	
Pergunta 4	O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente	
Pergunta 11		Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados
Pergunta 9		A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado
Pergunta 8		Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor
Pergunta 6		Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa

Devido a sua importância, esta dimensão recebeu dois grandes grupos de ações no planejamento estratégico da empresa:

- Gestão de pessoas;
- Gestão de parcerias.

A complexidade da legislação que rege as relações trabalhistas no Brasil, bem como o elevado custo de encargos sociais constituem-se em elementos dificultadores para empresas de consultoria especializada no porte da TC/BR. Profissionais altamente especializados tornam-se bastante onerosos e tal fato agrava-se ao se considerar a sazonalidade de projetos nas mais diversas áreas do conhecimento.

O grande desafio neste nicho de mercado está em encontrar o equilíbrio entre o “core business” de competências necessárias e mantê-los em seus quadros permanentes e a capacidade de mapear profissionais, localizá-los e atraí-los em tempo oportuno dentro da realidade pontual de cada projeto. Esta capacidade torna-se um forte fator gerador de vantagens competitivas no mercado de consultoria especializada.

Por estas razões a TC/BR contemplou dois grandes grupos de ações em seu planejamento estratégico para o período 2006/008:

- Gestão de Pessoas;
- Gestão de Parcerias

O grupo de Gestão de Pessoas compreende as ações de: recrutamento e seleção, desenvolvimento e acompanhamento de carreiras, mapeamento das competências internas, retenção de talentos e geração de oportunidades de progressão para seus colaboradores através do mapeamento das competências necessárias para se atingir os objetivos de longo prazo definidos para a organização.

Como empresa de consultoria especializada, a TC/BR tem total consciência da vinculação da sua capacidade de sobreviver e competir no mercado em que atua às especialidades e conhecimentos dos seus consultores. Assim, torna-se de importância estratégica definir claramente os mercados em que atua e nos quais pretende atuar, para que se possa, em consequência, definir quais as competências técnicas que ser farão necessárias para tanto.

Neste sentido faz-se de vital importância a estruturação de um processo eficiente de recrutamento e seleção pois dele dependerão as demais ações.

O processo seletivo, torna-se então um dos mais importantes dentro do programa de Gestão do Conhecimento da empresa, principalmente quando observamos o fato de que a capacidade cognitiva, a habilidade para trabalho em equipe, a capacidade de aprendizado contínuo, a criatividade e a motivação são todas elas características individuais, inatas às pessoas e de difícil desenvolvimento.

A empresa acredita que obtendo êxito na busca de profissionais que aliem ao conhecimento técnico as características do parágrafo anterior, estará formando ao mesmo tempo as bases para o amplo desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável e viabilizadora das práticas de Gestão do Conhecimento.

O perfil a ser buscado é o de pessoas que tenham capacidade de resolver problemas com criatividade, flexibilidade e inovação ao invés daqueles que limitam-se a cumprir regras e processos previamente definidos. Esse é o perfil definido pela TC/BR para os seus profissionais do conhecimento.

Outro grande desafio desta dimensão é o desenvolvimento de um programa de treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores. A essência deste aspecto é fazer com que a empresa crie as condições físicas e culturais para promover entre seus colaboradores, a mudança do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado (Terra, 2001).

Esta tarefa será em muito facilitada pelo êxito que se deseja alcançar no processo seletivo, uma vez que os profissionais que se enquadrarem no perfil definido pela empresa como o modelo de perfil do profissional do conhecimento desejado, já trarão consigo este novo paradigma trazendo assim dois aspectos positivos: a diminuição dos custos de treinamento para a empresa ao mesmo tempo em que serão difusores desta nova cultura.

O grupo de ações elencadas como Gestão de Parcerias envolve, similarmente ao grupo de Gestão de Pessoas, as ações necessárias ao mapeamento das competências e parceiros externos julgados necessários aos objetivos estratégicos da empresa e que não fazem parte do “core business” de competências permanentes possuídas pela empresa.

Envolve também ações de compartilhamento de informações entre fornecedores e clientes que agreguem valor ao todo e em muitos casos, determinam arranjos organizacionais específicos a determinadas oportunidades de negócios.

Mecanismos de valorização de idéias criativas, identificação de colaboradores com efetivo potencial de crescimento dentro da organização, planos efetivos de treinamento e aperfeiçoamento, sistema periódico de workshops que disseminam o conhecimento interno ao mesmo tempo em que tornam-se excelentes fóruns de discussões e trocas de idéias são algumas das práticas adotadas pela TC/BR nesta dimensão.

4.3.5 5ª Dimensão: Sistemas de Informação

Para analisar esta dimensão foi aplicado o questionário (Anexo F) – Sistemas de Informação, - do modelo proposto por Terra (2001) . Este questionário foi aplicado em diretores, gerentes intermediários e consultores.

O gráfico 14 mostra a quantidade de respostas “concordo” que é o somatório das respostas “concordo totalmente” e “concordo”, “concordo parcialmente” que se refere às respostas “concordo parcialmente” e “discordo” que é o somatório das respostas “discordo e discordo totalmente” de todo o questionário.

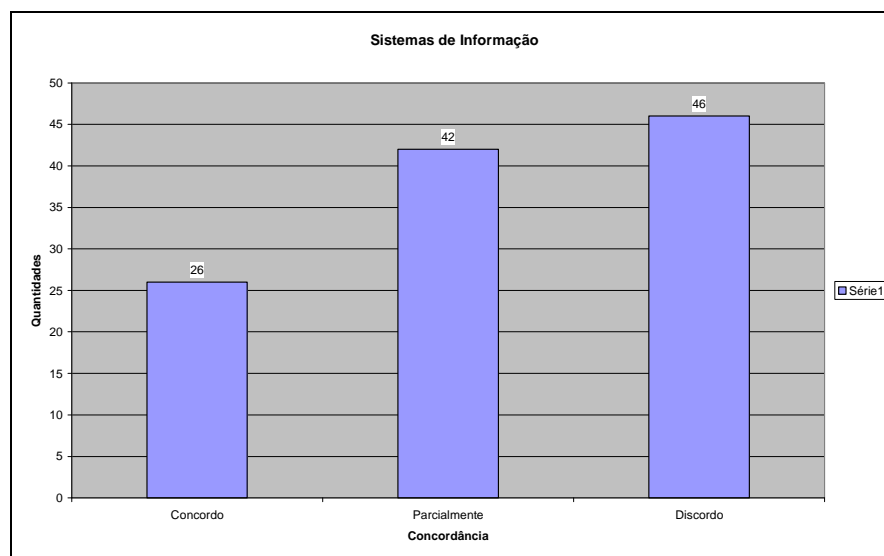


Gráfico 14: Sis Inf - concordo, concordo parcialmente e discordo

Analisando o gráfico 14, torna-se evidente também nesta dimensão a quantidade de respondentes que discordam das afirmações que caracterizariam a TC/BR como propícia à Gestão do Conhecimento na utilização de recursos computacionais.

Analisando um pouco mais detalhadamente o mesmo questionário sobre a visão do percentual do grau de aceitação de cada item utilizado para avaliar a dimensão Sistemas de Informação, conforme anexo F, confirma-se, gráfico 15, a afirmação de que a Dimensão Sistemas de Informação da TC/BR não é considerada propícia às iniciativas de Gestão do Conhecimento, uma vez que 40,4% dos respondentes discordaram das afirmações que a caracterizariam como tal e 36,8% discordam ou concordam apenas parcialmente. Tal distribuição foi considerada bastante anormal quando consideradas a natureza da TC/BR como empresa de consultoria especializada e a elevada capacitação técnica dos seus consultores.

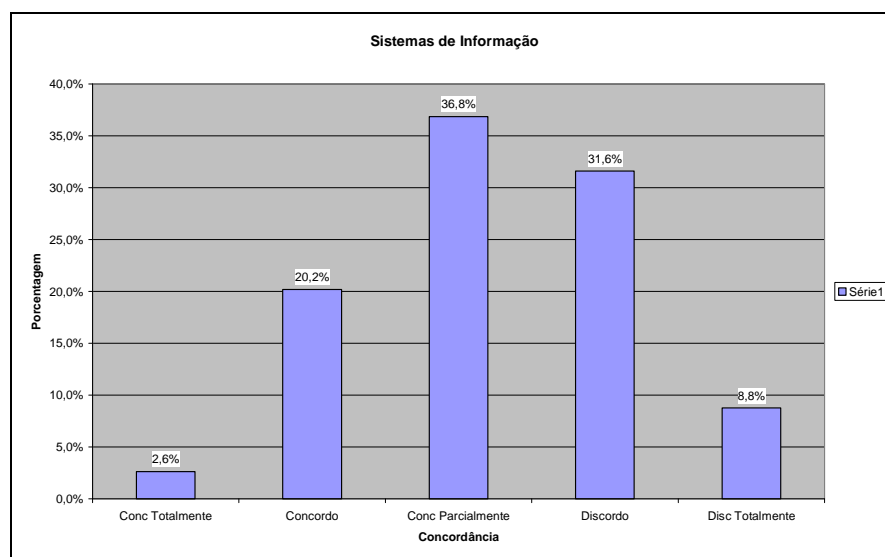


Gráfico 15: Sis Info - porcentagem de concordância/discordância

Analisando agora pontualmente as perguntas a que foram submetidos os respondentes observa-se, gráfico 16, aquelas que tiveram a maior e menor quantidades de concordância e discordância, quadro 4.

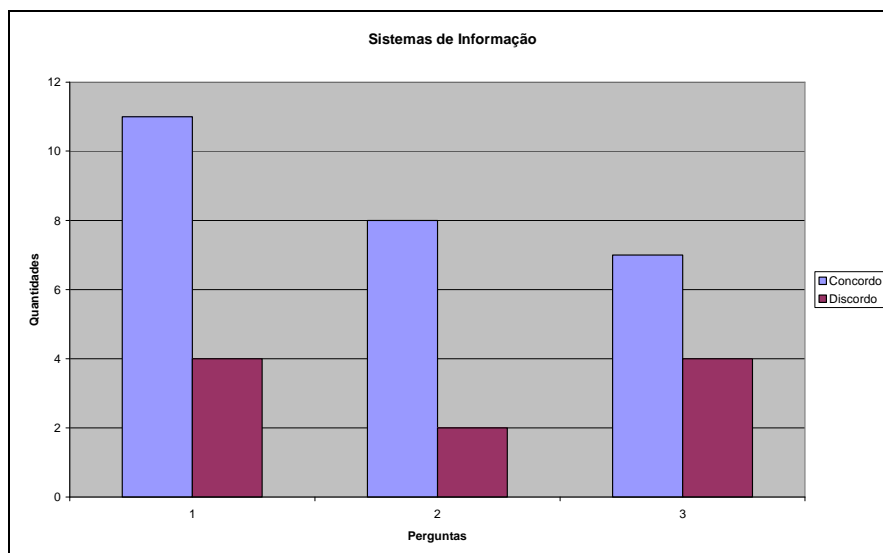


Gráfico 16: Sis Inf - concordância e discordância

Quadro 4: Sistema de Informação – concordância e discordância

Pergunta	Concordância	Discordância
Pergunta 1		A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)
Pergunta 2		As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização;
Pergunta 3		Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa

Baseada no diagnóstico acima, a empresa elegeu tres sistemas de informação para constituir a espinha dorsal de sustentação da sua arquitetura informacional, desenhada de forma a atender os seguintes princípios de gerenciamento da informação (DAVENPORT, 1998):

- Compartilhamento de dados entre as atividades do negócio;
- Dados gerenciais independente de aplicativos;

- Definições comuns de dados e processos de negócios;
- Padrões e métodos comuns para os usuários acessarem dados;
- Informação indexada para acesso seguro, fácil e rápido;
- Responsabilidades de dados claramente documentadas e compreendidas;
- Qualidade de serviços e produtos de informação significativamente aperfeiçoada.

Estes tres sistemas constituirão a base de conhecimento da empresa. São eles:

- Sistema que permita aos gestores de projetos o planejamento, execução e controle físico dos projetos;
- Sistema que permita aos gestores de projetos o planejamento, execução e controle financeiros dos projetos;
- Sistema que possibilite o armazenamento, a reutilização e o compartilhamento dos conhecimentos tácitos e explícitos que gravitam em torno da organização.

Da aplicação do questionário (Anexo 1) - Diagnóstico de Situação - constatou-se também que a empresa não possui uma forte cultura de uso intensivo da tecnologia da informação. Aqui também verificou-se a existência de iniciativas pontuais, isoladas e sem coordenação em nível organizacional.

Consciente de que a Tecnologia da Informação é uma excelente ferramenta de apoio e intrinsecamente ligada à Gestão do Conhecimento, a empresa adotou uma estratégia de adoções parciais e progressivas do uso da Tecnologia da Informação. Pretende-se assim, evitar o equívoco de investimentos maciços em TI sem que os colaboradores estejam preparados culturalmente e tecnicamente para usá-la.

Planejou-se um amplo programa de nivelamento em ferramentas que abrangessem o dia a dia básico de todos os usuários. Optou-se por um pacote de suíte de escritório e uma solução de Gerenciamento eletrônico de documentos. Com esta ferramenta a empresa está criando a cultura organizacional de:

- Documentação do histórico dos diversos estágios de elaboração de um produto;
- Produção colaborativa;
- Indexação dos documentos produzidos;
- Recuperação da informação.

De acordo com a estratégia de adoção parcial e progressiva do uso da Tecnologia da Informação e criação de uma cultura organizacional favorável ao seu uso, o programa de nivelamento inclui também a criação de um espaço específico para treinamento no qual os colaboradores que dominam determinadas ferramentas de TI promovem mini cursos aos demais. Esta ação traz como resultados uma forte cultura de compartilhamento de conhecimentos, um sensível aumento na interação entre os consultores e o nivelamento e qualificação dos colaboradores.

Em paralelo, foi desenvolvida uma intranet com pequenos serviços aos usuários como abertura de ordens de serviços para manutenção, pedidos de compras e de materiais, consultas à lista telefônica da empresa, consultas às datas de aniversários e divulgação de eventos importantes da empresa. Com isso, o objetivo é despertar nos colaboradores os benefícios do uso da Tecnologia da Informação, quebrar o paradigma do uso de tecnologia e ir intensificando o seu uso a medida em que os próprios colaboradores demandem por isso. A empresa entende que o uso da TI deve ser uma necessidade autêntica dos colaboradores e não uma imposição vertical.

Como exemplo desta estratégia observa-se a adoção do software ERP (Enterprise Resource Planning) utilizado pela empresa há quatro anos e que está tendo sua adoção completamente modularizada conforme quadro 5.

Quadro 5: Cronograma de implantação ERP

2002	2003	2005	2006		
Contábil					
Financeiro					
	Ativo Permanente				
		Suprimentos			
			Contratos		
				Orçamento	
					Recursos Humanos

Ramificando estas estruturas e norteada pelos princípios definidos por Davenport (1998), o software ERP tem as interfaces para a execução dos objetivos estratégicos definidos para a implantação da Gestão do Conhecimento sobre a dimensão dos Sistemas de Informação.

O módulo de orçamento é a interface com as Unidades de Negócio que são as áreas produtivas da empresa. A partir dele, os gerentes de projetos têm em tempo real, a dimensão financeira (planejada, executada e a executar), padrões de referência para custeio e formação de preços, ganhando assim a capacidade de gerir pro ativamente os projetos, ao mesmo tempo em que registram e documentam o histórico dos acontecimentos.

A interface de Recursos Humanos possibilita o acesso aos mapas de competências das organização, a alocação de recursos disponíveis, a avaliação de desempenho, programas de treinamento e desenvolvimento de carreiras.

O módulo de contratos permite realizar a Gestão de Parcerias também definido com um dos pilares estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento.

O quadro atual do uso deste sistema é tão favorável que os níveis gerenciais acostumaram-se de tal forma ao uso das informações nele armazenadas que não se limitam a solicitar relatórios: desejam por conta própria realizar suas próprias consultas.

A empresa espera obter, como resultado da criação de uma cultura de uso de tecnologia da informação, demandas por ferramentas e tecnologias em todos os níveis organizacionais

4.3.6 6ª Dimensão: Mensuração de resultados

Para analisar esta dimensão foi aplicado o questionário (Anexo G) – Mensuração de Resultados, - do modelo proposto por Terra (2001) . Este questionário foi aplicado em diretores, gerentes intermediários e consultores.

O gráfico 17 mostra a quantidade de respostas “concordo” que é o somatório das respostas “concordo totalmente” e “concordo”, “concordo parcialmente” que refere-se às respostas “concordo parcialmente” e “discordo” que é o somatório das respostas “discordo e discordo totalmente” de todo o questionário.

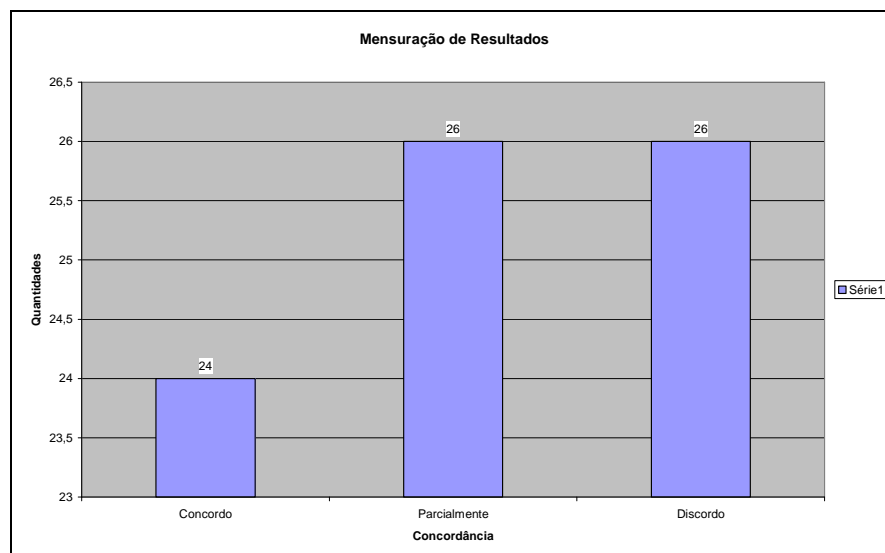


Gráfico 17: Mensuração de Resultados - concordo, concordo parcialmente e discordo

Analisando o gráfico 17 observa-se uma concentração de respostas discordo e concordo parcialmente porém com uma pequena variação para os que responderam concordo o que nos leva a concluir que a dimensão Mensuração de Resultados pode ser considerada propícia às práticas de Gestão do Conhecimento porém precisa ser melhor trabalhada pela empresa a fim de conseguir passar a toda a organização a cultura de Mensuração de Resultados.

Analisando um pouco mais detalhadamente o mesmo questionário sobre a visão do percentual do grau de aceitação de cada item utilizado para avaliar a dimensão Mensuração de Resultado, conforme anexo G, confirma-se, gráfico 18, a afirmação de que a Mensuração de Resultados da TC/BR pode ser considerada propícia às práticas de Gestão do Conhecimento porém precisa ser melhor trabalhada, uma vez que 36,9% dos respondentes discordaram das afirmações que a caracterizariam como tal e 31,6% dos respondentes concordaram com as afirmações que caracterizam a empresa como favorável à Gestão do Conhecimento sob a ótica da Mensuração dos Resultados.

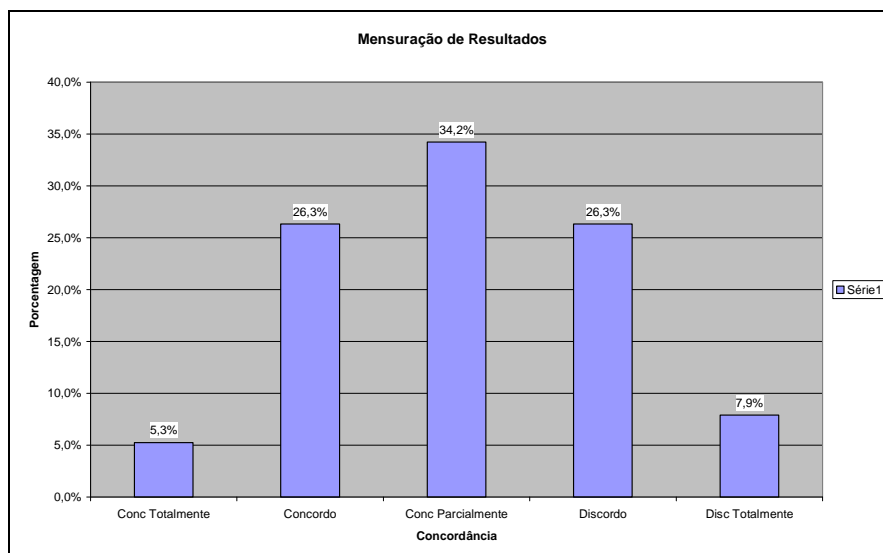


Gráfico 18: Mensuração de Resultados - porcentagem de concordância e discordância

Analisando agora pontualmente as perguntas a que foram submetidos os respondentes observa-se, gráfico 19, aquelas que tiveram a maior e menor quantidades de concordância e discordância, quadro 6.

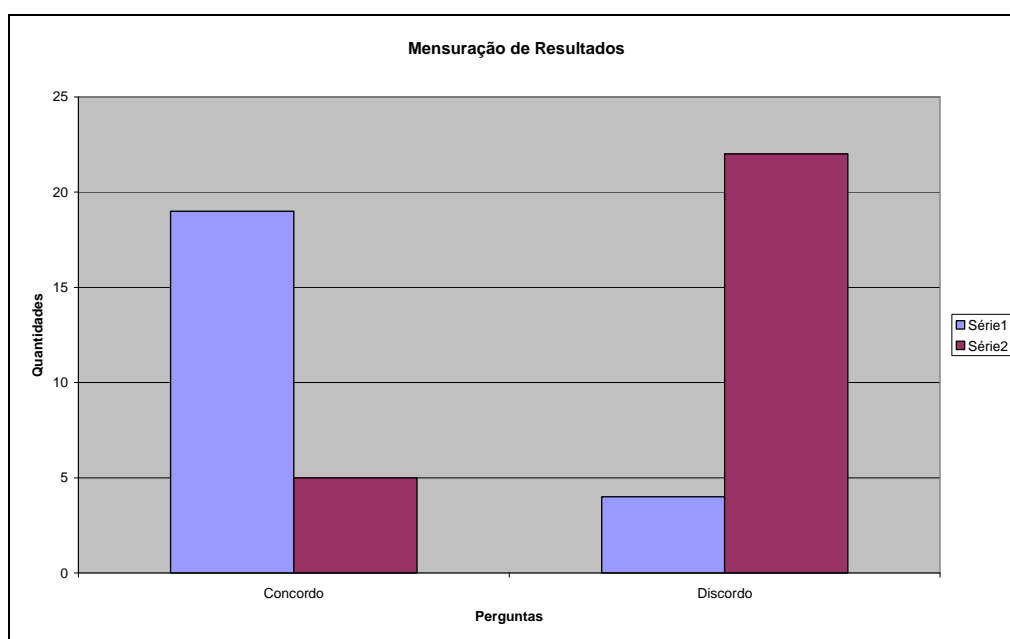


Gráfico 19: Mensuração de Resultados - concordo e discordo

Quadro 6: Mensuração de Resultados – concordância e discordância

Pergunta	Concordância	Discordância
Pergunta 1	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento);	
Pergunta 2		Os resultados são amplamente divulgados internamente

No sentido de melhor trabalhar a dimensão da Mensuração de Resultados, a iniciativa da empresa em desenvolver uma metodologia própria de gestão dos seus projetos (conforme descrito na 1ª Dimensão : Visão e Estratégia – A alta Administração) contempla itens específicos para mensuração dos resultados interna e externamente, não somente pela ótica de indicadores financeiros mas também pela ótica da satisfação interna e dos clientes e do conhecimento agregado por cada projeto à base de conhecimentos da empresa.

4.3.7 7ª Dimensão: Ambiente

Para analisar esta dimensão foi aplicado o questionário (Anexo H) – Ambiente, - do modelo proposto por Terra (2001) . Este questionário foi aplicado em diretores, gerentes intermediários e consultores.

O gráfico 20 mostra a quantidade de respostas “concordo” que é o somatório das respostas “concordo totalmente” e “concordo”, “concordo parcialmente” que refere-se às respostas “concordo parcialmente” e “discordo” que é o somatório das respostas “discordo e discordo totalmente” de todo o questionário.

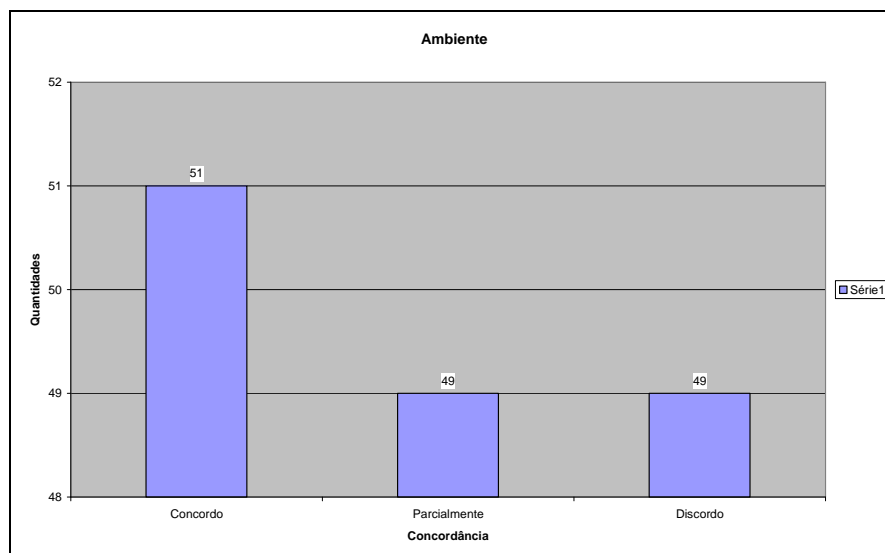


Gráfico 20: Ambiente - concordo, concordo parcialmente e discordo

Do gráfico 20 pode-se concluir que a TC/BR possui um panorama favorável às práticas de Gestão do Conhecimento na dimensão do ambiente porém esta característica não é uma posição consolidada havendo uma parcela dos respondentes que discorda ao menos em parte de tal afirmação.

Analisando um pouco mais detalhadamente o mesmo questionário sobre a visão do percentual do grau de aceitação de cada item utilizado para avaliar a dimensão Ambiente, conforme anexo G, verifica-se, gráfico 21, que há um forte equilíbrio na dimensão do Ambiente. 34,3% dos respondentes concordaram com as afirmações que caracterizam a TC/BR como favorável enquanto 32,9% dos respondentes discordam de tal afirmação. O percentual dos que concordam parcialmente ficou em 32,9% caracterizando assim o forte equilíbrio desta dimensão.

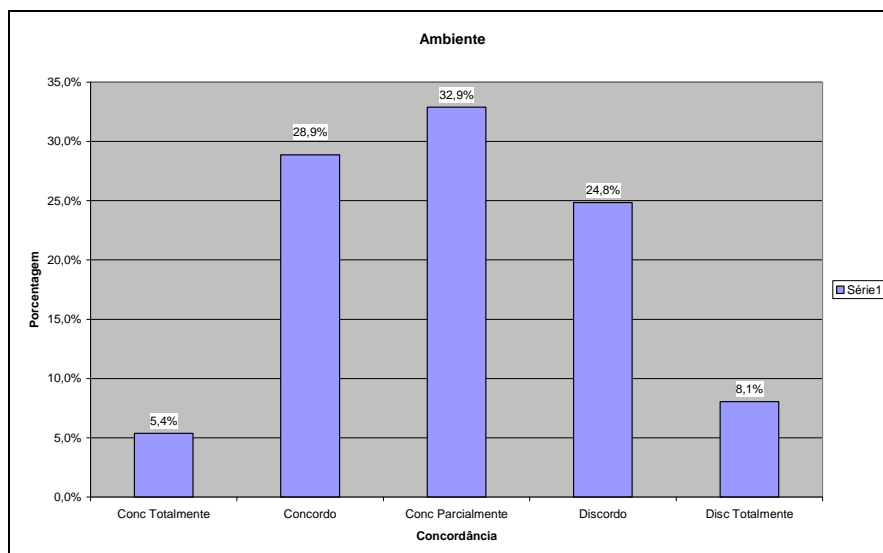


Gráfico 21: Ambiente - porcentagem de concordância/discordância

Analisando agora pontualmente as perguntas a que foram submetidos os respondentes observa-se, gráfico 22, aquelas que tiveram a maior e menor quantidade de concordância e discordância, quadro 7.

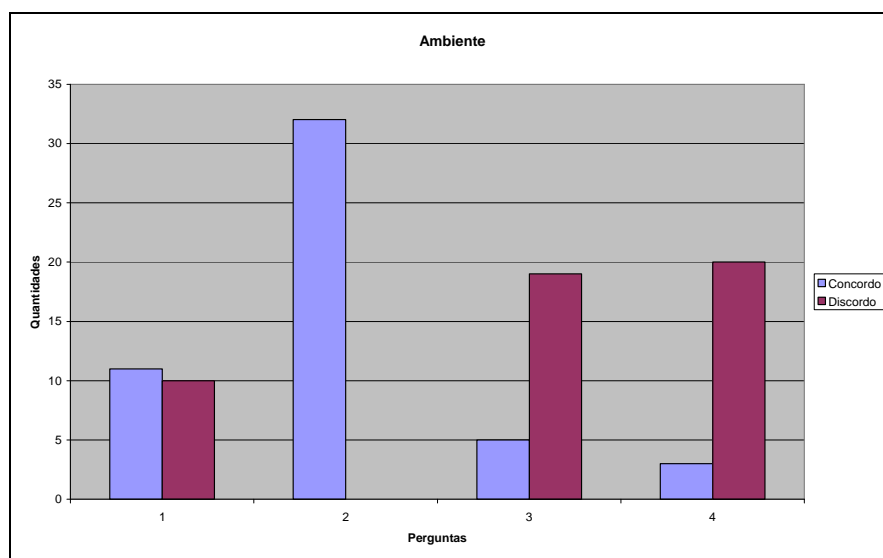


Gráfico 22: Ambiente - concordo e discordo

Quadro 7 – Ambiente - concordância e discordância

Pergunta	Concordância	Discordância
Pergunta 1	A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.	
Pergunta 2	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	
Pergunta 3		A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa).
Pergunta 4		A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.

Da análise dos dados acima a empresa ratificou o conhecimento tácito sobre a sua habilidade de se relacionar com parceiros e, ciente deste ativo como gerador de vantagens competitivas no mercado de consultoria especializada, contemplou em seu planejamento estratégico um ação específica para a gestão de parcerias a fim de aprimorar ainda mais esta característica.

A premissa de que a empresa aprende com seus clientes reforçou a necessidade de sistematização de atividades de melhores práticas (como mencionado na 2ª Dimensão – Cultura Organizacional).

Por outro lado, também ratificou-se a falta de habilidade e de oportunidades com que a empresa vem se relacionando com universidades e institutos de pesquisas. Estes órgãos, além de serem os embriões de talentos (matéria – prima do mercado de consultoria) constituem-se em potenciais parceiros para a gestão e desenvolvimento de projetos.

4.3.8 Macro – modelo: dimensões na TC/BR

Após analisar cada dimensão do modelo do Terra (2001), analisou-se a empresa como um todo de acordo com as faixas de classificação pré-estabelecidas na metodologia da pesquisa. Podemos então observar no gráfico 23, que a TC/BR possui duas dimensões classificadas com “Médio grau” de concordância por apresentarem percentuais de concordância entre 33,4% e 66,7 % e quatro dimensões classificadas como “Baixo grau” de concordância por apresentarem percentuais de concordância abaixo de 33,3%,. A tabela 3 e o gráfico 23 mostram estes números.

Tabela 3: Macro Modelo - Dimensões na TC/BR

Dimensão	Concordância (%)	Classificação
Cultura Organizacional	34,93	Média
Estrutura Organizacional	22,37	Baixa
Política de Recursos Humanos	21,53	Baixa
Sistemas de Informação	22,81	Baixa
Mensuração de Resultados	31,58	Baixa
Ambiente	34,23	Média

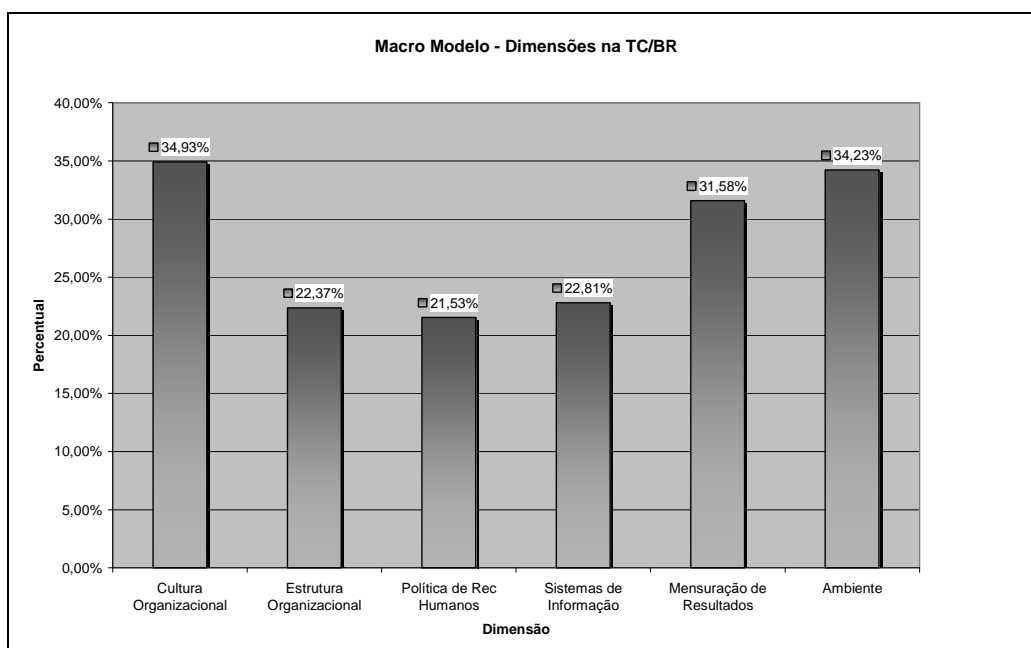


Gráfico 23: Macro Modelo - Dimensões na TC/BR

Tal diagnóstico apontou para a real necessidade de adoção de um programa de Gestão do Conhecimento uma vez que sendo uma empresa de consultoria especializada, e por tanto intensiva em capital intelectual, a TC/BR é vista hoje, internamente como possuidora de um macro ambiente pouco propício às práticas de captura, divulgação, reutilização e compartilhamento de conhecimentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

Após finalizado o estudo de caso e a análise dos dados, tornou-se bastante nítida a caracterização da TC/BR –Tecnologia e Consultoria Brasileira SA como uma empresa de consultoria especializada, intensiva em capital intelectual e como tal, necessita utilizar-se de ferramentas de Gestão do Conhecimento.

Caracterizada a TC/BR como empresa de consultoria especializada evidenciou-se a potencialidade da Gestão do Conhecimento na administração dos seus ativos intangíveis como geradora de vantagens competitivas ao diminuir a dependência da empresa aos conhecimentos tácitos dos seus consultores ao mesmo tempo em que democratiza o conhecimento organizacional através do seu compartilhamento e reutilização.

Na medida em que se evidenciou a potencialidade da Gestão do Conhecimento na geração de vantagens competitivas, verificou-se após a aplicação do modelo das sete dimensões do Terra (2001), que a TC/BR, apesar de ser uma empresa de consultoria especializada e de ser intensiva em capital intelectual, possui um macro ambiente relativo às práticas de Gestão do Conhecimento, que apresenta um “baixo grau de concordância” em quatro das seis dimensões analisadas e “médio grau de concordância” em dois das seis dimensões do modelo aplicado.

A partir das análises dos dados levantados foi possível identificar os pontos abaixo em que a empresa é carente de práticas de Gestão do Conhecimento:

- na visão dos colaboradores, a TC/BR não possui mapeadas as competências institucionais necessárias aos seus negócios no momento;
- na visão dos colaboradores, a TC/BR não possui mapeados os conhecimentos organizacionais adquiridos ao longo de sua trajetória;
- na visão dos colaboradores, a TC/BR possui algumas iniciativas (pontuais e não sistematizadas) de Gestão do Conhecimento;
- na visão dos colaboradores, a TC/BR não possui uma cultura de utilização de TI em apoio aos seus processos;

Após identificados os pontos em que a empresa é carente de práticas de Gestão do Conhecimento identificaram-se as principais práticas a serem implementadas.

- criação da base de conhecimento para unificar o conhecimento disperso por toda a organização;
- desenvolvimento de uma metodologia própria para gerenciamento de projetos;
- institucionalização dos relacionamentos da empresa;
- sistematização e aperfeiçoamento das práticas de Gestão de Pessoas;
- intensificação da Gestão de Parcerias;
- incentivos à criação de uma cultura de uso intensivo da tecnologia da informação, apoiando-se em ferramentas principais como o gerenciamento eletrônico de documentos, ampliação da implementação e uso do ERP (Enterprise Resource Planning) e desenvolvimento da metodologia de práticas de gestão de processos apoiada em software de gestão de projeto e no ERP .

5.2. Recomendações e sugestões para pesquisas futuras

Antes de mais nada há de ser ressaltado o caráter dinâmico de todas as organizações, particularmente daquelas que, assim como a TC/BR, são caracterizadas pelo uso intensivo do capital intelectual dos seus colaboradores. Neste tipo de organização, as mudanças e adaptações se dão de maneira mais intensa e veloz que outras caracterizadas como manufaturas ou indústrias. Assim torna-se importante destacar o caráter pontual deste trabalho.

As medidas aqui levantadas estão voltadas às necessidades atuais da TC/BR e que pretendem resolver as necessidades operacionais vividas pela empresa no momento atual.

Como resultado de longo prazo deste trabalho deve ser levado em consideração a criação da cultura organizacional propícia às práticas de Gestão do Conhecimento. Esta sim é a mais importante contribuição deste trabalho uma vez que passa a ser característica fundamental para o tipo de negócio em que a empresa está inserida e de vital importância a sua sobrevivência no médio e longo prazo.

Assim como sugestão de trabalhos futuros sugere-se o acompanhamento da manutenção e do fortalecimento da cultura organizacional da empresa voltada para as práticas de Gestão do Conhecimento bem como um segundo estudo, para validar os resultados da implementação das medidas aqui sugeridas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, MARIA TEREZINHA. Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

BARNEY, JAY B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review, n. 11, p. 656 – 665, 1986.

_____.Resource – based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource –based view. Journal of Management, n. 27, p. 643- 650, 2001.

BEAMISH, NEAL G. Selected debate from the arena of knowledge management: new endorsement for established organizational practices. International Journal of Management Reviews, v. 3, p. 101 – 111, 2001.

BECKAM, THOMAS J., The current state of knowledge management. In: Knowledge Management Handbook. USA: CRC Press LLC, 1999.

BERGERON, FRANÇOIS.; RAYMOND LOUIS.; RIVARD, SUZANNE. Ideal patterns of strategic alignment and business performance. Information & Management, v. 41, p. 1003-1020, 2004.

BLOODGOOD, JAMES M.; SALISBURY, WM. DAVID. Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. Decision Support Systems, n. 31, p. 55 – 69, 2001.

BRITO, LUIZ A. L; VASCONCELOS, FLÁVIO C. Vantagem Competitiva: o construto e a métrica. Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2004.

BUKOWITZ, WENDI R.; WILLIAMS, RUTH L. Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

CAMARGOS, M. A.;DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003.

CASH, J.I.; MCFARLAN, F.W.; MCKENNEY, J.L; APPLGAT, L. M. Corporate Information Systems Management: text and Cases. New York: McGraw-Hill, 1992.

CHEN, MU-YEN; CHEN, AN-PIN. Integration option model and knowledge management performance measures: an empirical study. Journal of Information Science, v. 31, p. 381-393, 2005.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração nos novos tempos. São Paulo: Editora Campus, 1999.

CHRISTENSEN, H. K. Estratégia Corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. In FAHEY, L.; RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2ª ed. . Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 67 – 99.

CHUANG, S. A resource – based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. Expert Systems with Applications, Taiwan, n. 27, p. 459 – 465, 2004.

COUTO, CARLOS A. M. Como a Inteligência Empresarial influi na competitividade. Revista Inteligência Empresarial, n. 3, Abril 2000.

DAVENPORT, THOMAS. Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Editora Atlas: São Paulo, 1998.

____. Knowledge Management and the Broader Firm strategy, advantage and performance. In: Knowledge Management Handbook. USA: CRC Press LLC, 1999.

DEHNING, BRUCE; STRATOPOULOS, THEOPHANIS. Determinants of a sustainable competitive advantage due to an IT – enabled strategy. Journal of Strategic Information Systems, n. 12, p. 7-28, 2003.

EARL, M. J. Management Strategies for Information Technology. New York : Prentice Hall, 1989.

EARL, P. Knowledge management strategies: toward a taxonomy. Journal of Management Information Systems, n. 18, p. 215-233, 2001.

FAHEY, L. Gestão Estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, L.; RANDAL, R. M. MBA curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

FLAMHOLTZ, ERIC; HUA, WEI. Searching for Competitive Advantage in the Black Box, European Management Journal, v. 21, n. 2, p. 222-236, 2003.

FLOYD, S.W.;WOOLBRIDGE, B. Path analysis of the relationship between competitive strategy, information technology, and financial performance. Journal of Management Information Systems, v. 7, n. 1, p. 47-64, 1990.

FOY, PATRÍCIA. Knowledge Management in Industry. Knowledge Management Handbook, USA: CRC Press LLC, 1999.

FRENZEL, C,W. Management of Information Technology. Boston: Boyd & Freser, 1992.

GIBBERT, MICHAEL; LEIBOLD, MARIUS; PROBST, GILBERT. Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value. European Management Journal, v. 20, n. 5, p. 459 – 469, 2002.

IANSITI, MARCO; McFARLAN, WARREN; WESTERMAN, GEORGE. Inovação: os últimos podem ser os primeiros. Revista HSM Management, n. 41, p. 52 – 62, Nov. / Dez. 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; LEE, H. Technological learning, knowledge Management, firm growth and performance: an introductory essay. Journal of Engineering and Technology Management, v. 17, p. 231 – 246, 2000.

JOHANNESSEN, OLSEN; JOHANNESSEN; JON-ARILD; OLSEN, BJORN. Knowledge management and sustainable competitive advantages: the impacts on dynamic contextual training. International Journal of Information Management, n. 23, p. 277 – 289, 2003.

JONES, ROS. Measuring the benefits of knowledge management at the Financial Services Authority: a case study. Journal of Information Science, n. 29, p. 475 – 487, 2003.

KAPLAN, ROBERT S; NORTON, DAVID P. A estratégia em ação: Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

_____. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

_____. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. Harvard Business Review, p. 38 – 49, Fev. 2004.

KIM, W. CHAN; MAUBORGNE, RENEE. Strategy, value innovation and the knowledge economy. Sloan Management Review, Cambridge, v. 40, p. 41 – 54, 1999.

KIM, YOUNG-GUL; YU, SUNG-HO; LEE, JANG-HWAN. Knowledge strategy planning: methodology and case. Expert Systems with Applications, v. 24, p. 295 – 307, 2003.

KPMG INTERNACIONAL. Knowledge Management Research Report, 1998.

LAMB, CHERYL M. Creating a collaborative environment: the human element. Information Outlook, Washington, v. 5, p. 22 – 25, Mai. 2001.

LIEBOWITZ, JAY; MEGBOLUGBE, ISAAC. A set of framework to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. International Journal of Project Management, v. 21, p. 189 – 198, 2003.

NATHAN, BHANU RAGU; NATHAN, T.S. RAGU; TU, QIANG, SHI, ZHENGZHONG. Information management (IM) strategy: the construct and its measurement. Journal of Strategic Information Systems, n. 10, p. 265-289, 2001.

NDOFOR, HERMANN ACHIDI; LEVITAS, EDWARD. Signaling the strategic value of knowledge. Journal of Management, n. 30, p. 685-702, 2004.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa, 9ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

OLIVEIRA, MÍRIAM. Um método para obtenção de indicadores visando a tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos principais intervenientes. Porto Alegre, 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

OVERHOLT, MILES H. Building Flexible Organizations: a people centered approach. Revista HSMMManagement, n. 18, jan./fev. 2000.

PORTER, Michael E. What is strategy? Harvard Business Review, nov./dez. 1996

_____. Competição: estratégias competitivas essenciais. 4ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REZENDE, JOSÉ FRANCISCO. Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual, São Paulo: Editora Elsevir, 2003.

RODRIGUEZ, MARTIUS V. Gestão Empresarial: Organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SANDERSON, S. M. New approaches to strategy: new ways of thinking for the new millennium. Management Decision. London, v.36, p. 9 – 13, 1998.

SANTOS, ANTÔNIO RAIMUNDO DOS, et. al. Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Editora Champagnat, 2001.

SCHEEPERS, RENS; VENKITACHALAM, KRSHNA; GIBBS, MARTIN R. Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney. Journal of Strategic Information System, n.13, p. 201-222, 2004.

SPIEGLER, ISRAEL. Technology and knowledge: bridging a “generating” gap. Information & Management. n. 40, p. 533-539, 2003.

STEWART, THOMAS A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

____. A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SVEIYBI, KARL ERIK. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TEIXEIRA, JAYME. Gerenciando Conhecimento. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2001.

TERRA, JOSÉ CLÁUDIO CYRINEU. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TIWANA, AMRIT. The Knowledge Management Toolkit: practical techniques for building a knowledge Management System. New York: Prentice Hall PTR, 2000.

VASCONCELOS, F . Safári de estratégia, questões bizantinas e síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV ENANPAD, 25, Anais. Campinas: ANPAD, p. 15, 2001.

WAH, LOUISA. Muito além de um modismo. Revista HSMManagement, n. 22, Set. /Out., 2000.

WARNER, T. LN. Information technology as a competitive burden. Sloan management Review, n. 29, p. 55-61, 1987.

WIIG, KARL. Practical perspectives on knowledge management. Knowledge Research Institute: 1999.

WISEMAN, C. Strategic Information Systems. Illinois: Irwin Homewood, 1988.

ZACK, M. Developing a knowledge strategy. California Management Reviews, v. 41, p. 125-145, 1999.

ANEXO A

Nº 78, terça-feira, 26 de abril de 2005

Diário Oficial da União - Seção 3

ISSN 1676-2355

97



TC/BR-TECNOLOGIA E CONSULTORIA BRASILEIRA S/A CNPJ nº 03.652.914/0001-25					
RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO			DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
Senhores Acionistas, Apresentamos a V.Sas. as demonstrações contábeis e notas explicativas do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2004, que refletem as atividades sociais. Permanecemos à disposição para prestar os esclarecimentos porventura necessários. Brasília, DF, 19 de abril de 2005. A Administração					
BALANÇO PATRIMONIAL					
ATIVO		PASSIVO			
RS	RS	RS	RS	RS	RS
31/12/2004	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2003		
18.035.209,04	20.854.604,35	18.035.209,04	20.854.604,35		
16.546.941,18	18.994.120,75				
3.882.513,85	2.209.788,41				
27.015,55	28.519,98				
1.176.845,37	497.751,98				
2.278.522,33	1.083.512,45				
10.558.464,96	14.182.198,62				
6.148.954,95	8.135.898,79				
140.636,46	102.915,79				
6,09	4.653.296,71				
4.409.510,01	1.393.033,12				
2.067.825,13	2.602.133,72				
24.169,33	500,00				
235.787,56	161.739,35				
1.754.171,84	2.585.470,93				
53.696,70	51.398,44				
38.143,24	0,00				
38.143,24	0,00				
785.318,23	390.598,19				
785.318,23	390.598,19				
0,00	179.440,63				
0,00	45.315,90				
770.411,34	161.772,70				
14.906,89	6.069,06				
702.943,63	1.469.885,41				
133.016,24	800.697,17				
130.614,34	755.697,17				
3.000,00	45.000,00				
369.927,29	669.188,24				
201.314,52	190.557,00				
56.632,15	133.868,90				
70.038,33	70.038,33				
211.658,51	495.938,07				
250.782,83	238.033,63				
309.214,66	309.214,66				
(-) Depreciações Acumuladas	(758.463,33)				
10.066.239,54	8.448.281,05				
2.500.000,00	2.500.000,00				
2.500.000,00	2.500.000,00				
3.566.239,54	6.948.281,05				
37.075,48	37.075,48				
525.537,20	494.639,28				
7.003.626,85	6.416.566,29				
31/12/2004	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2003		
22.091.865,76	21.489.685,29				
(-) Cancelamentos	(3.322.010,00)				
(-) Impostos Sobre Serviços	(2.132.556,44)				
Recetta Líquida de Serviços	16.547.299,32				
(-) Custos dos Serviços	(8.434.803,52)				
RESULTADO BRUTO OPERACIONAL	(7.969.578,10)				
(-) Despesas Operacionais	(7.385.949,29)				
Despesas Administrativas	(2.807.881,16)				
Despesas com Pessoal e Encargos	(2.832.012,34)				
Despesas Tributárias	(118.702,16)				
Depreciações e Amortizações	(211.422,36)				
Despesas com Comercialização	(1.361.735,56)				
Outras Recettas e Despesas Operacionais	30.378,46				
Equivalência Patrimonial	(68.624,17)				
Resultado Financeiro	535.821,34				
Resultados Financeiros	551.183,21				
(-) Despesas Financeiras	(116.161,87)				
RESULTADO LÍQUIDO OPERACIONAL	1.261.528,05				
Outros Resultados Não Operacionais	(233.944,77)				
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	1.027.583,28				
Impostos sobre o Lucro	(409.634,79)				
Imposto de Renda	(298.155,40)				
Contribuição Social	(111.478,30)				
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	617.958,49				
Lucro por Ação	0,25				
31/12/2004	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2003		
31.12/04	31/12/03				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
31/12/04	31/12/03				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				
371.050,34	18.072,47				
84.624,17	-				
859.967,94	-				
1.413.145,74	5.022,86				
383.096,66	-				
2.116.657,26	3.191.644,34				
617.958,49	1.708.403,27				



TC/BR-TECNOLOGIA E CONSULTORIA BRASILEIRAS/A
CNPJ Nº 03.652.914/0001-25

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2004 E 2003

5 CRÉDITOS DIVERSOS (IMPOSTOS A RECUPERAR)			2004		2003		Taxas
	2004	2003	Custo Atualizado R\$ Mil	Depreciação Acumulada R\$ Mil	Custo Atualizado R\$ Mil	Depreciação Acumulada R\$ Mil	
A rubrica Impostos a Recuperar está assim composta:							
Descrição	2004	2003	Composição				
Imposto de Renda Retido	62.135,45	27.044,64	Móveis e Utensílios	201	123	191	10%
I.S.S retido	24.490,06	43.494,53	Máquinas e Equipamentos	147	76	134	69
CSLL retida	9.635,52	0,00	Instalações Gerais	70	46	70	39
IRPJ pago a compensar	77.271,07	800.662,71	Instalações Telefônicas	74	54	74	41
Contribuição Social Paga a Compensar	35.140,97	298.150,48	Hardware	512	296	496	257
INSS a compensar	1.453.923,70	1.185.118,03	Benfeitoria em imóveis de Terceiros	197	121	197	82
PIS / COFINS retido s/ faturamento	38.987,91	0,00	Adaptação Sala de reunião	20	10	20	6
PIS / COFINS não cumulativo	51.729,95	34.005,54	Direito ao uso de Telefone	17		17	
Outras Retenções	856,91	0,00	Direito de Uso - Software	261	203	228	156
Total	1.754.171,54	2.388.475,93	Total	1.499	929	1.427	758
A conta INSS a compensar refere-se a uma ação judicial de restituição de valores pagos indevidamente sobre autônomos e administradores, em exercícios anteriores, transitada em julgado em outubro/2002.							
6 INVESTIMENTOS PERMANENTES							
Os investimentos em empresas ligadas, avaliados pelo Método da Equivalência Patrimonial correspondem à participação societária em 60% no capital social da empresa TDA Desenho e Arte Ltda.							
No exercício de 2004 foi vendida a participação na empresa TCDI Engenharia Tecnologia e Sistemas de Informática Ltda, que era de 60% do capital social da empresa.							
A conta de investimentos pode ser assim demonstrada:							
Descrição	2004	2003					
Patrimônio Líquido no final do exercício							
TCDI	0,00	1.155.503					
TDA	221.694,41	178.993					
% de participação societária (ambas de 60%)							
Valor do Investimento no final do exercício							
TCDI	0,00	693.302					
TDA	133.016,65	107.395					
Resultado do exercício							
TCDI	0,00	-34.074					
TDA	42.701,40	3.952					
Resultado de equivalência patrimonial							
TCDI	0,00	-20.444					
TDA	25.620,84	2.371					
Patrimônio Líquido da TDA foi ajustado no valor de R\$ 67.960,09, com a finalidade de anular o efeito da distorção no método da equivalência patrimonial causado pela retirada de lucros de apenas um dos sócios.							
7 ATIVO IMOBILIZADO							
O ativo imobilizado está demonstrado ao custo de aquisição e as depreciações foram calculadas pelo método linear às taxas previstas na legislação vigente, com a utilização das seguintes taxas anuais:							

Brasília, DF, 31 de Dezembro de 2004.

Renato Grillo Ely
Diretor Presidente

Jedilson Cavalcante de Amorim
Diretor Administrativo e Financeiro

Roseli de Fatima Bernardi Theobald
Contadora CRC/DF - 014844/O-0

Sim Talvez Não

c. O Sr(a). acredita que ter esta atividade estruturada e sistematizada gera ou poderá gerar alguma vantagem à TCBR perante seus concorrentes?

Sim Talvez Não

d. Caso esta atividade não esteja sistematizada, existe intenção ou planejamento formal da empresa em sistematizá-la?

Sim Talvez Não

4. **Tecnologia da Informação:** engloba todo e qualquer tipo de software ou programa, (favor desconsiderar editores de texto como Word e planilhas eletrônicas como Excel) que forneçam algum tipo de “inteligência” ao processo de confecção, discussão, captura, armazenamento e recuperação de informações produzidas na organização.

a. O Sr(a). tem conhecimento de alguma ferramenta de Tecnologia da Informação em uso na TC/BR?

Sim Talvez Não

b. Caso positivo, a utilização desta ferramenta é incentivada pela TCBR?

Sim Talvez Não

c. Este uso é feito de maneira estruturada e sistêmica ou são iniciativas pontuais?

Sim Talvez Não

d. O Sr(a). acredita que ter esta atividade estruturada e sistematizada gera ou poderá gerar alguma vantagem à TCBR perante seus concorrentes?

Sim Talvez Não

e. Caso esta atividade não esteja sistematizada, existe intenção ou planejamento formal da empresa em sistematizá-la?

Sim Talvez Não

5. Utilize o espaço abaixo para fazer algum comentário julgado pertinente ao tema em questão.

ANEXO C

Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na TCBR

A pesquisa abaixo tem a finalidade de diagnosticar as condições organizacionais para adoção da Gestão do Conhecimento na TC/BR.

Agradecemos antecipadamente a sua estimada ajuda em nos responder.

Cultura Organizacional:

Em relação às frases a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações apresentadas:

Legenda:

- 1 – Concordo totalmente;
- 2 – Concordo ;
- 3 – Concordo parcialmente;
- 4 – Discordo;
- 5 – Discordo totalmente

1. () A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações.
2. () Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e colaboradores; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
3. () As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
4. () Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
5. () Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
6. () As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
7. () Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.
8. () Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”.
9. () As realizações importantes são comemoradas.
10. () Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para realização de brainstormings.
11. () Os layouts são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião. São poucos os símbolos de status hierárquicos.

ANEXO D

Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na TCBR

A pesquisa abaixo tem a finalidade de diagnosticar as condições organizacionais para adoção da Gestão do Conhecimento na TC/BR.

Agradecemos antecipadamente a sua estimada ajuda em nos responder.

Estrutura Organizacional:

Em relação às frases a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações apresentadas:

Legenda:

- 1 – Concordo totalmente;
- 2 – Concordo ;
- 3 – Concordo parcialmente;
- 4 – Discordo;
- 5 – Discordo totalmente

- 12. () Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica;
- 13. () Há um uso constante de equipes adhoc ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores;
- 14. () Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo;
- 15. () As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

ANEXO E

Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na TCBR

A pesquisa abaixo tem a finalidade de diagnosticar as condições organizacionais para adoção da Gestão do Conhecimento na TC/BR.

Agradecemos antecipadamente a sua estimada ajuda em nos responder.

Políticas de Recursos Humanos:

Em relação às frases a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações apresentadas:

Legenda:

- 1 – Concordo totalmente;
- 2 – Concordo ;
- 3 – Concordo parcialmente;
- 4 – Discordo;
- 5 – Discordo totalmente

- 16. () O processo de seleção é bastante rigoroso;
- 17. () Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc) e aumento da criatividade por meio de recrutamento;
- 18. () O planejamento da carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências;
- 19. () O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente;
- 20. () Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto-conhecimento;
- 21. () Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa;
- 22. () O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa;
- 23. () Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor;
- 24. () A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado;
- 25. () Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias;
- 26. () Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados;
- 27. () Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários;
- 28. () Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.

ANEXO F

Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na TCBR

A pesquisa abaixo tem a finalidade de diagnosticar as condições organizacionais para adoção da Gestão do Conhecimento na TC/BR.

Agradecemos antecipadamente a sua estimada ajuda em nos responder.

Sistemas de Informação:

Em relação às frases a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações apresentadas:

Legenda:

- 1 – Concordo totalmente;
- 2 – Concordo ;
- 3 – Concordo parcialmente;
- 4 – Discordo;
- 5 – Discordo totalmente

- 29. () A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas);
- 30. () As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização;
- 31. () Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa.

ANEXO G

Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na TCBR

A pesquisa abaixo tem a finalidade de diagnosticar as condições organizacionais para adoção da Gestão do Conhecimento na TC/BR.

Agradecemos antecipadamente a sua estimada ajuda em nos responder.

Mensuração de Resultados:

Em relação às frases a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações apresentadas:

Legenda:

- 1 – Concordo totalmente;
- 2 – Concordo ;
- 3 – Concordo parcialmente;
- 4 – Discordo;
- 5 – Discordo totalmente

- 32. () Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento);
- 33. () Os resultados são amplamente divulgados internamente;

ANEXO H

Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na TCBR

A pesquisa abaixo tem a finalidade de diagnosticar as condições organizacionais para adoção da Gestão do Conhecimento na TC/BR.

Agradecemos antecipadamente a sua estimada ajuda em nos responder.

Ambiente:

Em relação às frases a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações apresentadas:

Legenda:

- 1 – Concordo totalmente;
- 2 – Concordo ;
- 3 – Concordo parcialmente;
- 4 – Discordo;
- 5 – Discordo totalmente

- 34. () A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade;
- 35. () A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas;
- 36. () A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa);
- 37. () A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.