

A Importância da Gestão do Conhecimento, da Cultura e Aprendizagem Organizacionais para o Desenvolvimento e a Manutenção de Sistemas de Informação: o caso Intelig Telecom

Márcia Carvalho de Oliveira

Lidia Micaela Segre

Joel de Lima Pereira Castro
Junior

Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

RESUMO

Este trabalho visa identificar elementos essenciais à implantação e aperfeiçoamento da gestão do conhecimento em organizações altamente dependentes de Sistemas de Informação (SIs) para a realização dos seus negócios. Isso é feito por meio do estudo das políticas e práticas organizacionais orientadas para esta gestão, adotadas pela empresa Intelig Telecom, do setor de Telecomunicações. A pesquisa envolveu as opiniões e as percepções de um grupo de indivíduos dos departamentos de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), de Tecnologia da Informação (TI), e das Áreas de Negócio da empresa. Os dados coletados por entrevistas foram tratados de forma qualitativa e secundariamente de forma quantitativa pela aplicação de questionários estruturados. A análise efetuada demonstrou que as políticas e práticas para criação, compartilhamento, disseminação e incorporação do conhecimento organizacional adotadas pela empresa contribuem favoravelmente no desempenho dos processos da área de TI, no atendimento aos seus negócios. As práticas identificadas evidenciaram uma estrutura favorável ao aprendizado, além da formação de uma cultura voltada para a criação e sustentação de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento humano.

Palavras-Chave: conhecimento, informação, competitividade, aprendizagem.

1. INTRODUÇÃO

A realização de estudos que venham a contribuir para o aumento da eficiência e eficácia organizacional terá sempre considerável relevância observada a realidade competitiva atual. Assim, este estudo tem como objetivo identificar o conjunto de políticas e práticas organizacionais que contribuem para a efetividade da área de Tecnologia da Informação (TI), a partir da análise de sua afinidade com os conceitos relacionados à gestão do conhecimento e de sua influência na melhoria dos processos de desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informação (SIs). A principal motivação foi o surgimento de um novo modelo econômico informacional e globalizado, caracterizado pela valorização da informação, a partir do qual houve uma forte inserção da TI no universo empresarial. Outro fator foi que neste novo cenário – de aceleração das mudanças e de aumento da complexidade e volume das informações – os SIs tornaram-se a base de sustentação de parte significativa das atividades operacionais, gerenciais e estratégicas das empresas. Assim, obter formas de incorporação do conhecimento adquirido nos processos de desenvolvimento e manutenção dos SIs ao conhecimento organizacional e, em particular, de gerenciamento sobre este conhecimento, tornou-se meta prioritária das empresas, especialmente para as que pretendem implantar uma administração capaz de equilibrar recursos tecnológicos, informacionais e humanos, de modo a identificar, desenvolver e preservar os conhecimentos essenciais para o negócio.

2. METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido a partir de uma ampla pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso realizado numa empresa do setor de telecomunicações. A metodologia

utilizada no estudo de caso foi baseada em entrevistas com três funcionários de diferentes níveis (estratégico e funcional) da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) e onze funcionários de nível estratégico, funcional e operacional da área de TI, em vinte e cinco questionários respondidos pelos funcionários das áreas de negócio da empresa, usuários dos SIs, e em observação participativa, já que um dos autores trabalhou durante um ano para a empresa. A empresa do estudo de caso foi escolhida por depender fortemente dos SIs para sua operação e por ter implantado um projeto de desenvolvimento de processos de aprendizagem, mapeamento e multiplicação do conhecimento organizacional.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão do conhecimento (GC) apresenta-se de forma diferenciada das demais modalidades de gerenciamento, devido à valorização do objeto desta gestão como fonte de criação de valor para as empresas. Assim foram estruturados tópicos que abordam o tema GC, assim como os aspectos comportamentais, organizacionais e tecnológicos relacionados.

3.1. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A revolução informacional ocorrida nos últimos 35 anos provocou transformações na economia global, gerando novos padrões de produtividade e competitividade. No novo modelo econômico, a informação e o conhecimento passam a ser considerados diferenciais competitivos essenciais e o processo de educação e aprendizagem assume um papel de crucial importância para o desenvolvimento das competências organizacionais. A capacidade de gerenciamento dos novos recursos informacionais passa a se constituir, então, no foco principal de atuação das organizações (CASTELLS, 1999). Neste contexto, os conceitos sobre esta nova modalidade de gerenciamento – a gestão do conhecimento – começam a surgir, na medida em que as organizações passam a valorizar o conhecimento coletivo como elemento vital de estratégia competitiva para seus negócios em curto prazo, e para a sobrevivência em longo prazo (PROBST ET AL, 2002). DRUKER (1993) define o conhecimento necessário para a organização, como aquele capaz de dotar de relevância e propósito os dados existentes, transformando-os em informação valiosa para o negócio. Além disso, ele afirma que na medida em que as empresas se conscientizam da importância de se converter dados em informação (e não apenas em controle), os processos de decisão, a estrutura administrativa e a própria maneira de trabalhar começam a se transformar. A TI recebe destaque neste processo de transformação, na sustentação de uma nova realidade empresarial, baseada na análise e no diagnóstico dos dados, ou seja, na informação. Uma condição considerada básica no processo de transformação, é que os indivíduos devem saber determinar as informações relevantes para a realização das atividades individuais e dos objetivos corporativos, assim como devem ser capazes de assumir responsabilidades pelas informações e por sua comunicação. Entretanto, tal conduta não deve ser aplicada apenas aos profissionais de TI, mas a todos os integrantes das áreas de Negócio da empresa, como forma de garantir ao setor responsável pelo desenvolvimento de SIs uma atuação de centro de resultados. A abordagem de PROBST ET AL (2002) fornece um quadro elucidativo dos processos essenciais desta gestão e suas inter-relações lógicas. Os elementos sugeridos por eles priorizam o estabelecimento de metas do conhecimento para o direcionamento e eficácia desta gestão, uma vez que especificam o conjunto necessário de conhecimentos e habilidades para a sua atuação no presente e no futuro. No caminho para o desenvolvimento de novos conhecimentos, o surgimento de teorias que visam o entendimento do processo de criação de conhecimento organizacional torna-se de justificável importância. A teoria de criação do conhecimento organizacional de NONAKA E TAKEUCHI (1997) baseia-se na identificação do conhecimento tácito – aquele adquirido pelos construtos pessoais – como o elemento primordial na geração do conhecimento

organizacional. Esta percepção enfatiza a relação direta do conhecimento com o indivíduo e, conseqüentemente, com a ação humana, que envolve a criação de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento de determinados atributos como autonomia, interação entre ambientes, compartilhamento e acessibilidade às informações. Para a obtenção de atributos comportamentais desta natureza (SENGE e CARSTEDT, 2001), é de fundamental uma evolução do relacionamento empresa-funcionário, na qual se busca o estabelecimento de um elo de co-responsabilidade entre ambos, por meio do alinhamento entre os valores pessoais dos funcionários e os valores da empresa. No entanto para ZARIFIAN (2001), o desenvolvimento de uma relação de comprometimento dos indivíduos com a empresa não depende apenas do desenvolvimento de uma relação de confiança da chefia com relação ao empregado, mas, também, do fornecimento de meios que permitam ao empregado “assumir suas responsabilidades”, e do reconhecimento – simbólico e/ou econômico – deste tipo de atitude. O compartilhamento e a distribuição do conhecimento, entretanto, não é um processo de simples execução na visão de PROBST ET AL (2002). Na verdade é uma tarefa das mais difíceis, pois não se trata de uma distribuição mecânica de conhecimento empacotado, mas de trocas pessoais entre indivíduos. NETO (2006) baseou-se em estudos de casos múltiplos em três grandes organizações brasileiras apresenta resultados permitem confirmar que a GC é um “repensar da gestão para as organizações da era do conhecimento” na medida que os desafios para a implantação de gestão de conhecimento nas organizações estudadas concentraram-se na gestão de mudanças culturais e comportamentais e na criação de um ambiente organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos.

3.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento, embora tratada de forma organizacional, depende fundamentalmente da participação dos indivíduos e de suas interações em grupo, o que torna necessário, de acordo com ALVES (1997), a adoção de modelos organizacionais alinhados com um processo de desenvolvimento mais humano, que dêem significado à ação coletiva. Neste sentido, TERRA (2000) acredita ser estratégica para as organizações a observância dos aspectos emocionais, compreendidos em sua abordagem pelos processos mentais, comportamentais e de relacionamento pessoal, para o desenvolvimento de valores corporativos que motivem e direcionem as pessoas no caminho da colaboração, experimentação e aprendizagem. FLEURY E FLEURY (2000) consideram que é por meio da adoção de políticas e, principalmente, das práticas de gestão de recursos humanos, que se torna possível construir e manter um ambiente organizacional capaz de potencializar estratégias de inovação e aprendizagem. É, portanto, necessária à construção do ambiente organizacional que forma a base para a criação e disseminação dos valores organizacionais, que constituem, por sua vez, os alicerces de tudo o que é realizado pela empresa, ou seja, sua própria cultura. A cultura organizacional, de acordo com ALVES (1997), é definida como um sistema dinâmico de símbolos, rituais, pressupostos, normas, crenças e valores compartilhados, que fundamenta um conjunto de conhecimentos e práticas organizacionais, integra seus membros, orienta o comportamento, e ajuda a empresa na realização de seus objetivos. Nos estudos realizados por FREITAS (1997), o caráter de coesão e integração da cultura é percebido, na medida em que a mesma reproduz uma ordem particular por meio do consenso e da solidariedade entre os membros da organização. A autora também chama a atenção para os perigos que o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte pode causar, no sentido de atuar como um freio para a incorporação de processos de mudança que se façam necessários. A cultura organizacional envolve um conjunto de elementos de diagnóstico e análise (ALVES, 1997), que é considerado responsável por dar suporte e coerência ao estilo gerencial, que busca alcançar de forma continuada seus objetivos, mantendo o equilíbrio entre as necessidades do indivíduo e os interesses da empresa. A

construção de uma cultura organizacional que garanta algum grau de estabilidade ao grupo é, na percepção de SCHEIN (1985), fundamental para que a aprendizagem partilhada possa acontecer. Neste enfoque, o termo cultura pode ser concebido como um conjunto de fatores psicossociais formado por estabilidade, consistência e significado.

3.3. A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento está intimamente relacionada à aprendizagem em um sentido amplo e em sentido mais específico está relacionada à aprendizagem organizacional já que depende das interações e integrações dos indivíduos, das equipes de trabalho e da organização como um todo. Em um sentido amplo, POZO (2002) aponta alguns elementos importantes que não devem ser esquecidos ao se pensar a aprendizagem organizacional na medida que discute uma “nova cultura da aprendizagem” como um processo da aprendizagem da cultura a cultura da aprendizagem não mais organizada em torno da reprodução de saberes pré-estabelecidos mas em torno de uma “cultura da compreensão, da análise crítica, da reflexão sobre o que fazemos e acreditamos e não só do consumo, mediado e acelerado pela tecnologia, de crenças e modos de fazer fabricados fora de nós”. A aprendizagem organizacional nasce como uma teoria que visa promover o desenvolvimento e a alavancagem organizacional, sendo uma de suas abordagens mais conhecidas a do modelo das Cinco Disciplinas, de SENGE (2000) que define as características de um novo modelo organizacional, no qual é dada ênfase ao desenvolvimento de capacidades criativas e evolutivas na organização. Este novo conceito de comportamento organizacional vem ao encontro das crescentes necessidades de flexibilização, inovação e competitividade da atual sociedade. FLEURY e FLEURY (2000) consideram que o desenvolvimento de uma visão compartilhada destaca-se como um dos pontos essenciais para a dinâmica da aprendizagem, e precisa estar fundamentado em valores básicos, que dêem consistência às práticas organizacionais. Com este propósito, os discursos organizacionais praticados nas empresas, passam a atuar como instrumentos extremamente eficazes na construção de uma visão compartilhada, a partir da disseminação dos objetivos, das políticas e dos valores organizacionais. Para desenvolver a aprendizagem organizacional é necessário um processo direcionado à disseminação do conhecimento tais como: estímulo à comunicação e circulação do conhecimento; treinamento constante; rotação de pessoas pelas diversas áreas de Negócio; e trabalho em equipe. Nos estudos sobre aprendizagem organizacional, a unidade de aprendizagem assumida é a equipe e, não mais, o indivíduo. De acordo com SENGE (2000), a formação dos grupos de trabalho pode ser tanto formal quanto informal, e tanto permanente quanto temporária. Independente desses aspectos, contudo, o que se tem observado é a sua contribuição, como unidade de trabalho, no desenvolvimento de organizações mais flexíveis e eficazes no enfrentamento às rápidas mudanças do mercado, e na solução de novos problemas. De acordo com TAVARES (1983) a característica de interdependência das diversas fases de desenvolvimento de SIs – da concepção à execução – requer um ambiente de trabalho pouco hierarquizado, para que o fluxo de informações entre os membros da equipe ocorra de modo eficiente. O processo de criação, por sua vez, relaciona-se tanto com o processo de aprendizagem organizacional, quanto com o trabalho em equipe. Na visão de LEONARD e SWAP (2003), o processo criativo se desenvolve na interação entre os membros que compõem os grupos de trabalho, devendo ser estes formados do modo mais diversificado e menos constante possível. A idéia da alternância de pessoas dentro dos grupos de trabalho, no entanto, não deve ser confundida com o incentivo à prática de uma política de alta rotatividade de funcionários. De modo contrário, o que se pretende é o desenvolvimento da capacidade criativa de cada elemento dentro dos grupos de trabalho, possibilitado pela adoção de um modelo organizacional mais flexível e multifuncional.

3.4. O GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A adoção de princípios organizacionais que conduzam as empresas ao desenvolvimento de uma nova cultura voltada ao aprendizado contínuo e ao processo criativo, contribui significativamente para a gestão do conhecimento. A implementação de mudanças desta natureza baseia-se nas políticas definidas pela administração de recursos humanos. Tais políticas são responsáveis pelo: delineamento das práticas para aquisição, geração, difusão e retenção de conhecimentos na empresa. Sob este aspecto destaca-se o gerenciamento de competências, como um modelo de gestão capaz de fornecer subsídios para a efetiva realização desta administração. Para FLEURY e FLEURY (2000), as empresas competitivas precisam administrar os processos de aprendizagem, de forma intensiva e permanente, como parte de suas estratégias empresariais. O desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, possibilitado por uma aprendizagem organizacional estruturada, torna-se, ao mesmo tempo, fonte de valor social (para os indivíduos) e econômico (para a organização), ou seja, a identificação de estratégias e a formação de competências estão intimamente ligadas, e levam à necessidade de desenvolvimento de novas formas de organizar o trabalho e gerenciar pessoas, que viabilizem a aplicação do novo conceito de competências. LE BOTERF (2003) considera que existem dois modelos de competência que interferem nas práticas de gestão. No primeiro, herdado das concepções tayloristas e fordistas, a competência é um comportamento prescrito, ou seja, que se limita a um “saber fazer” descritível em termos de comportamento esperado e observável. No segundo, a competência é reconhecida por um comportamento pró-ativo, caracterizado pelo saber ir além do prescrito, sabe agir e, portanto, tomar iniciativas. Apesar da evidente adequação do segundo modelo para a gestão do conhecimento, o autor chama a atenção para o fato de que, na prática, estes modelos coexistem nas organizações. No entanto, mesmo considerando-se essa coexistência de modelos, a inserção de um conceito mais amplo de competências na cultura organizacional fornece as bases para a transição de um gerenciamento “pelo controle” para um gerenciamento “pela condução”. LE BOTERF (2003) destaca ainda a importância da definição de políticas de reconhecimento das competências o qual conduz ao desenvolvimento contínuo das competências e à qualificação. ZARIFIAN (2001) define o modelo de competência como um instrumento de incremento da competitividade da atividade empresarial e do desenvolvimento dos talentos humanos. Sua idéia central baseia-se na crença de que a inclusão da gestão de competências nas organizações deve servir, acima de tudo, como meio para “administrar o desenvolvimento das competências”, e não, simplesmente, para “administrar as competências”. DESPRES e HILTROP (1995) consideram que a valorização do conhecimento tornou premente o desenvolvimento de novas formas para o gerenciamento dos recursos humanos. Os modelos organizacionais passam a ser mais subjetivos e flexíveis de modo a se adequarem com maior facilidade a um ambiente organizacional bastante diverso daquele definido por hierarquias tradicionais.

3.5. A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

TIWANA (2000), considerada a TI como um meio facilitador e não um fim em si mesma, constituindo-se em ferramenta de apoio ao desenvolvimento dos SIs que buscam garantir a captação, codificação, transferência e rápido acesso ao conhecimento acumulado pela empresa. REZENDE e ABREU (2001, p. 198) ao afirmar que: “A aplicação das diversas Tecnologias da Informação e respectivos recursos na empresa facilita o desenvolvimento, a implantação e a utilização dos sistemas de informação com geração de informações oportunas”, corrobora esta idéia, acrescentando-lhe ainda o conceito de informação como meio de gerar oportunidades para a empresa. Dentro do arcabouço tecnológico estruturado para o atendimento das necessidades empresariais, destacam-se a arquitetura da informação e a formação de uma arquitetura em rede, pelos seguintes motivos. O primeiro por definir a

estrutura básica, conteúdo e relações dos bancos de dados organizacionais que fornecem os dados para apoiar os processos empresariais. O segundo, por promover um ambiente organizacional mais aberto, flexível e eficiente de comunicações de níveis múltiplos entre os indivíduos e os sistemas de computadores. TIWANA (2000) e PROBST ET AL (2002) mencionam a cultura organizacional como outro fator de importância para a estruturação de uma arquitetura tecnológica, que seja adequada à gestão do conhecimento. Esta visão baseia-se na premissa de que a cultura orientada para o aprendizado, ao capacitar e encorajar o compartilhamento, assim como estimula o uso de novas tecnologias que estão relacionadas às capacidades de obtenção, compartilhamento, distribuição, e preservação do conhecimento organizacional. Para organizar e compartilhar as diversas formas de informação criadas dentro de uma organização, o emprego de modelos de administração, bem como de documentação de projetos, devem ser adotados. Para PROBST ET AL (2002) trata-se de administrar o conhecimento organizacional presente e futuro, por meio de processos de preservação do conhecimento. Para cada parte do processo – seleção, armazenagem e atualização – a empresa precisa desenvolver capacidades fundamentais para selecionar o que deve ser retido, para armazenar a experiência de forma adequada, e para garantir a sua permanente atualização. O processo por meio do qual a organização pode se transformar num ambiente de aprendizado - onde os membros da organização tornam-se capazes de perceber, refletir, explorar, testar e comunicar conhecimento - é denominado por ZUBOFF (1994) de “informatização”. A idéia básica é que a tecnologia seria usada para criar informação, e não apenas para automatizar operações. Para dar sustentação a este novo ambiente informacional, torna-se muito importante à adoção de uma política empresarial que direcione esforços - humanos e materiais - na qualificação constante dos integrantes de sua organização, bem como na criação de um ambiente de trabalho que promova o comprometimento e estimule a motivação de todos. Um exemplo real dos conceitos discutidos por ZUBOFF (1994) pode ser encontrado em DANTAS ET AL (2006) que após um estudo longitudinal baseado em pesquisa e realizado em uma Fundação de Previdência Complementar mostra como portais corporativos podem ser utilizados como ferramentas que integram colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores em torno de seus interesses comuns, integrando sistemas heterogêneos em uma única aplicação para sistemas de informação. DANTAS ET AL (2006) mostra que tal abordagem permitiu tomadas de decisão compartilhadas na empresa por meio do fortalecimento do processo de inovação organizacional obtido por meio da formação de uma base comum de informações e competências da Fundação.

4. UM PEQUENO HISTÓRICO DA EMPRESA INTELIG TELECOM

Num breve histórico, a Intelig Telecom surgiu no mercado brasileiro após o processo de privatização e abertura do sistema de telecomunicações no Brasil, ocorrido na década de 90, a partir do estabelecimento de uma sociedade por cotas de participação limitada. Sua estruturação se deu ao longo do ano de 1999, e o início de sua operação data de janeiro de 2000. A empresa é formada por capital estrangeiro, composto a partir de um consórcio das empresas: *National Grid* - NGC (empresa de energia elétrica do Reino Unido), *France Telecom* (operadora de telecomunicações francesa), e *Sprint* (empresa de telecomunicações norte-americana). A empresa foi totalmente estruturada em tempo recorde, cerca de um ano (de 1999 a 2000), o que lhe proporcionou vantagem competitiva referente à antecipação de sua entrada no mercado brasileiro, frente às demais operadoras. Para que este desafio fosse alcançado, no entanto, algumas perdas foram consideradas aceitáveis. A infra-estrutura de equipamentos e *softwares* foi desenvolvida pela *France Telecom*, sendo que, em grande parte, por meio da contratação de serviços de um fornecedor específico, a empresa francesa *Alcatel*, líder no mercado europeu na produção de equipamentos de telecomunicação. Esta prestação de serviços gerou como consequência o surgimento de uma grande preocupação com relação

à falta de registro dos SIs, derivada de uma postura de trabalho rígida assumida pela empresa fornecedora, durante a fase inicial de implantação destes sistemas. Na ocasião, o tipo de contrato firmado com este fornecedor não permitia à equipe brasileira de TI muita visibilidade com relação ao que estava sendo desenvolvido. Sob este aspecto, a adoção de um novo tipo de gerenciamento que busque a solução para estas dificuldades e garanta a manutenção das competências essenciais da empresa, tornaram-se foco de interesse da Intelig Telecom. Em levantamento preliminar efetuado na empresa de telecomunicações Intelig Telecom obteve-se a indicação da implementação (meados de 2003), pela área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), de um projeto corporativo com o objetivo de suportar as práticas de gestão do conhecimento na empresa. Este projeto, denominado DNA, por meio do mapeamento do conhecimento organizacional, tem viabilizado a identificação das lacunas de conhecimento estratégico existentes na empresa e a elaboração de planos de desenvolvimento para cada área. O projeto oferece condições para a criação do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e do Plano de Desenvolvimento de Equipes (PDE), que fornecem aos gestores a visão da existência e da distribuição dos conhecimentos em cada área de negócio. Tal visibilidade auxilia a ação dos gestores, que buscam permanentemente evitar o risco da concentração de conhecimentos essenciais para o negócio nas mentes de indivíduos ou pequenos grupos de pessoas. Embora este trabalho se concentre na análise das práticas e contribuições da gestão do conhecimento, dentro do universo da TI, tornou-se de fundamental importância a compreensão da abrangência e influência deste projeto específico ao nível organizacional, que afeta, conseqüentemente, a área de TI. As áreas de Negócio também representam um foco de interesse da pesquisa, na medida em que seus integrantes – como usuários de SIs – são imprescindíveis para retratar a percepção atual da empresa quanto ao desempenho da área de TI na viabilização e melhoria de seus negócios.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção foi dividida em subseções referentes aos dados obtidas na pesquisa de campo. Apresentação e análise detalhadas do estudo de caso se encontram em OLIVEIRA (2005).

5.1. ÁREAS DE DHO E TI

O tratamento dos resultados das entrevistas seguiu uma orientação qualitativa baseada na técnica de análise de conteúdo de BARDIN (1977). A partir dessa análise foi elaborado o quadro de referência (Tabela 1) que apresenta uma consolidação dos resultados das visões dos níveis estratégico, funcional e operacional, das áreas de DHO e TI da empresa. Na análise buscou-se a identificação dos aspectos formadores da cultura organizacional, das políticas e práticas corporativas que contribuem para a sustentabilidade da gestão do conhecimento, bem como das práticas exercidas nos processos de desenvolvimento e manutenção de SIs. Sua estruturação foi efetuada a partir do roteiro de entrevista elaborado. Deste modo, as categorias são formadas pelo assunto abordado em cada uma das perguntas; as subcategorias agrupam as idéias centrais percebidas nas respostas obtidas; e, finalmente, os temas apresentam o detalhamento dos resultados principais da pesquisa. Na categoria Objetivos Estratégicos, na Tabela 1, a seguir, observa-se que a empresa preocupa-se em envolver as diversas áreas de Negócio no processo de planejamento, além de adotar uma postura de transparência, que prioriza a divulgação dos objetivos estratégicos por todos os níveis organizacionais. Tais idéias esboçam um alinhamento com a gestão do conhecimento, pela formação na empresa de um ambiente que prioriza aspectos referentes à participação, à colaboração, à comunicação e ao comprometimento das pessoas para a geração de resultados estratégicos para o negócio (FLEURY e FLEURY, 2000; SENGE, 2000). Assim como a construção de uma cultura de

abertura e transparência enfatiza a valorização das pessoas na gestão empresarial, e busca o equilíbrio entre as necessidades dos indivíduos e da empresa, conforme observado por ALVES (1997). Os elementos identificados na categoria Clima Organizacional apontam para a criação de um ambiente organizacional propício à interação, ao compartilhamento e ao acesso às informações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O incentivo à experimentação é condizente com as características de um modelo organizacional com ênfase no desenvolvimento de capacidades criativas e evolutivas (SENGE, 2000), que vem ao encontro das necessidades de flexibilização, inovação e competitividade requeridas em organizações do setor de telecomunicações (FLEURY e FLEURY, 2000). O erro surge como uma possível consequência da prática da experimentação e é tratado positivamente para a aprendizagem. O emprego de equipes como unidade de trabalho depende de práticas organizacionais de compartilhamento e colaboração (PROBST et al, 2002). Assim, a adoção pela Intelig Telecom desta modalidade de organização do trabalho é condizente com o delineamento de sua cultura organizacional. As características de dinamismo e multifuncionalidade presentes nos grupos de trabalho conduzem à formação de equipes diversificadas e variáveis. Esta formação tende a favorecer a empresa na medida em que a variedade e a mudança atuam como instrumentos de motivação, promovendo a criatividade e a proliferação de novas idéias. O processo de comunicação dentro dos grupos também é de fundamental importância para as empresas e, em especial, para o adequado desempenho da área de TI. Neste sentido, TAVARES (1983) assinala a relevância de um fluxo de comunicação eficiente, devido à grande interdependência entre os diversos setores da área de TI no desenvolvimento de seus projetos. Os processos de seleção são suportados pela área de DHO, que prioriza os aspectos comportamentais relacionados a atributos tais como dinamismo, iniciativa, além das capacidades de comunicação, de trabalho em grupo, de lidar com mudanças e de trabalhar sob pressão. Este conjunto de aspectos comportamentais encontra-se alinhado, de acordo com o preceituado por DESPRES e HILTROP (1995), às novas formas de gerenciamento de RH, voltadas para a valorização do conhecimento.

Tabela 1: Análise de categorias de DHO e TI: perspectiva estratégica, funcional e operacional.

Fonte: elaboração própria (LEORNARD e SWAP; 2003).

Categorias	Subcategorias	Temas
Objetivos Estratégicos	Planejamento	<i>Envolv. das áreas de Negócio nos proc. decisórios.</i>
	Divulgação	<i>Div. na prática, por todos os níveis da organização.</i>
Clima Organizacional	Clima	<i>Ambiente democrático, propício à interação pessoal.</i>
	Experimentação	<i>Incentivo à experimentação e à inovação.</i>
	Erro	<i>Reação construtiva com relação aos erros.</i>
Trabalho em Equipe	Utilização	<i>Comportamento requerido nos processos seletivos.</i>
	Funcionamento	<i>Formação de grupos multifuncionais.</i>
Recursos Humanos	Seleção	<i>Proc. seleção por competência, suportado por DHO.</i>
	Competência	<i>Priorização das competências comportamentais.</i>
Práticas de Reconhecimento e Recompensa	Prática	<i>Evol salarial associada ao cargo e às competências.</i>
		<i>Adoção de política de participação nos lucros.</i>
		<i>Visibilidade. corporativa daqueles que se destacam.</i>
Plano de Carreira	Processo	<i>Incentivo para as pessoas planejarem suas vidas.</i>
	Oportunidade	<i>Estímulo à rotatividade profissional (job rotation).</i>
Identificação de Talentos	Identificação	<i>Avaliação profissional.</i>
	Retenção	<i>Priorização de práticas motivacionais.</i>
Desenvolvimento	Prática	<i>Treinamentos técnicos dentro das áreas de Negócio.</i>

Pessoal e Profissional		<i>Treinamentos comportamentais corporativos.</i>
	Crítério	<i>Mapeamento dos conhecimentos e comportamentos.</i>
Aprendizagem Organizacional	Prática	<i>Estímulo ao ensino-aprendizagem (multiplicadores).</i>
		<i>Convênios com universidades e centros de estudos.</i>
Gestão do Conhecimento	Importância	<i>Desenv. do conhecimento individual e corporativo.</i>
		<i>Provisão do acesso, disseminação e registro dos conhecimentos.</i>
		<i>Redução da perda de conhecimentos.</i>
	Prática	<i>Desenvolvimento do Projeto DNA.</i>
		<i>Realização de eventos para troca de experiência.</i>
		<i>TI como instrumento de difusão de informações.</i>
		<i>Geração e gestão de bases de conhecimento.</i>
	Resultado	<i>Redução com os custos com treinamento.</i>
		<i>Aumento da “empregabilidade” dos funcionários.</i>
		<i>Multiplicação sistemática do conhecimento.</i>
<i>Documentação dos procedts. de operaçã/ produção.</i>		
Políticas de Treinamento	Comportamental	<i>Realização de treinamentos comportamentais.</i>
	Técnico	<i>Utilização de multiplicadores do conhecimento.</i>
	Usuário	<i>Treinamentos no uso dos SIs como parte do projeto.</i>
Desenv. de SIs	Ocorrência	<i>Realizado por demanda das áreas de Negócio.</i>
Participação dos Usuários	Participação	<i>Participação dos usuários em todo o projeto.</i>
	Envolvimento	<i>Falta de comprometimento dos usuários.</i>
Tecnologias Empregadas	Disseminação	<i>Ferramentas corporativas de comunicação</i>
Processo de Documentação	Conceito	<i>Prática que atrapalha as atividades cotidianas.</i>
	Prática	<i>Iniciativas para padronização.</i>
	Ferramenta	<i>Adaptação de ferramentas.</i>
<i>Acesso às Informações</i>	<i>Qualificação</i>	<i>O acesso não é bom, devido à falta de padronização.</i>

As competências técnicas são genéricas, definidas apenas como o conjunto de conhecimentos necessários para que o profissional exerça suas funções dentro de uma determinada área de negócio. As informações contidas nas subcategorias Seleção e Competência conduzem à identificação de um modelo organizacional alinhado com o desenvolvimento humano (ALVES, 1977), na medida em que priorizam aspectos emocionais referentes aos processos mentais, comportamentais e de relacionamento pessoal para o desenvolvimento de valores corporativos (TERRA, 2000). Na categoria Práticas de Reconhecimento e Recompensa depreende-se que a ascensão profissional é de responsabilidade dos funcionários, e que a evolução salarial encontra-se associada ao cargo e às competências dos indivíduos, na medida em que o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos aumenta suas qualificações, tornando-os elegíveis a uma nova faixa salarial ou a um novo cargo. O critério de distribuição dos lucros é aplicado aos níveis individual, de área e corporativo, envolvendo, ainda, o atingimento de metas de desempenho previamente estipuladas, nos três níveis organizacionais mencionados. O reconhecimento econômico se dá por meio do aumento salarial dos funcionários, mas é o destaque dado aos indivíduos perante a corporação, que objetiva proporcionar a valorização e o reconhecimento pessoal dos mesmos. Embora todos estes fatores sejam relevantes para a gestão do conhecimento, o reconhecimento público da competência dos indivíduos é um fator que se destaca dos demais

por supor o julgamento da validade da competência pela organização, conduzindo a um círculo virtuoso de desenvolvimento de novas competências, de acordo com LE BOTERF (2003). A falta de um plano de carreira dentro da empresa apresenta-se como um ponto negativo, na medida em que torna a ascensão profissional de responsabilidade exclusiva dos indivíduos. Com base no modelo de competência definido por ZARIFIAN (2001), a participação da empresa na evolução e reconhecimento das competências profissionais é parte fundamental do processo de desenvolvimento organizacional. Por outro lado, sob a ótica da aprendizagem organizacional, percebe-se que o favorecimento da “migração” dos funcionários pelas diversas áreas de Negócio cria novas oportunidades para os indivíduos e estimula a vivência de novas situações de trabalho (FLEURY e FLEURY, 2000). A identificação de talentos é efetuada pelos gerentes das áreas de Negócio por meio do processo de avaliação profissional dos funcionários por seus clientes, pares, superiores e subordinados. O processo de retenção envolve revisões salariais, mas de acordo com a área de DHO prioriza o emprego de elementos motivacionais, tais como a oferta de novos desafios de interesse do profissional, bem como a exposição de sua imagem a nível corporativo. O reconhecimento econômico, contudo, tem papel importante na valorização das competências profissionais, mesmo considerando-se sua associação a outras práticas de gerenciamento de competências (ZARIFIAN, 2001). Vale mencionar que a empresa não utiliza a identificação de talentos para sobrecarregar com atividades os profissionais que se destacam. De forma diversa, o que se pretende é que esses profissionais se sintam importantes, envolvidos e comprometidos, permanecendo, assim, na organização. A preocupação com a exacerbação das responsabilidades e das pressões sobre os indivíduos é compartilhada por FREITAS (1997), que alerta para a necessidade de preservação da dimensão humana no atendimento aos requisitos organizacionais de flexibilidade e competência da atual e competitiva economia. Em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus funcionários, a empresa fornece treinamentos técnicos e comportamentais. O mapeamento do conhecimento dos indivíduos – que visa alcançar um conhecimento corporativo capaz de atingir os objetivos estratégicos da empresa – mostra-se alinhado ao conceito de DRUKER (1993), que considera fundamental para o desenvolvimento do conhecimento organizacional saber o que é relevante tanto para as atividades individuais quanto para as corporativas.

Dentro da categoria Aprendizagem Organizacional são mencionadas as práticas de aprendizagem utilizadas pela empresa, assim como os convênios estabelecidos com instituições de ensino, destacando-se a ação dos multiplicadores como forma de desenvolver o conhecimento corporativo. No caso da Intelig Telecom, as ações estratégicas da área de DHO, com foco na integração constante de seus membros, garantem certo grau de estabilidade aos indivíduos que, de acordo com SCHEIN (1985), é fundamental para que o processo de aprendizagem compartilhada possa ocorrer. É interessante observar que a valorização da ação dos multiplicadores como forma de desenvolver o conhecimento corporativo, apresenta uma relação direta do conhecimento com o indivíduo. De forma semelhante, a valorização do conhecimento tácito por NONAKA e TAKEUCHI (1997) também apresenta esta relação. De fato, o que pode ser percebido é que a ação requerida dos multiplicadores, na elaboração dos treinamentos, envolve o processo de transformar o seu conhecimento individual (tácito) em substância para a comunicação (conhecimento explícito), para que a disseminação e a amplificação do conhecimento possam ocorrer. É neste processo que se desenvolve o conhecimento corporativo. A gestão do conhecimento é apresentada como essencial para a incorporação do conhecimento existente na organização e para a preservação da competência corporativa. A empresa prioriza os aspectos da otimização dos processos de aprendizagem e a incorporação dos conhecimentos necessários ao atingimento da estratégia corporativa. Este enfoque é amparado pelas idéias de CASTELLS (1999) ao definir ser a gestão deste conhecimento fundamental para o atingimento dos padrões de competitividade e

produtividade da sociedade pós-industrial. A retenção do conhecimento surge como prática adotada pela área de TI, por meio de processos de documentação. Esta prática é resultante da revisão dos contratos com e, principalmente, dos relacionamentos estabelecidos com os prestadores de serviço. O processo de preservação do conhecimento nesta área é percebido como primordial, principalmente no que se refere aos conhecimentos sobre os SIs, devido à importância a eles atribuída, para a consecução dos negócios da empresa. Vale observar, que os aspectos mencionados de desenvolvimento, aquisição e disseminação do conhecimento, bem como da construção de memórias, são considerados, também, por FLEURY e FLEURY (2000), como estreitamente relacionados à gestão do conhecimento.

O projeto DNA é destacado como a principal prática de gestão do conhecimento adotada pela empresa, cujas ferramentas de apoio aos processos de desenvolvimento, aprendizagem e multiplicação do conhecimento são citadas como as de maior importância. As práticas de interação revelam a preocupação da empresa em investir o tempo de seus profissionais em eventos que promovam, sistematicamente, a troca de experiências e a disseminação do conhecimento. Se comparadas aos elementos construtivos da gestão do conhecimento definidos por PROBST ET AL (2002), as ferramentas de multiplicação, aprendizagem, divulgação e documentação desenvolvidas, encontram-se associadas aos aspectos referentes ao desenvolvimento, distribuição, retenção e utilização do conhecimento. Na subcategoria Resultado, observa-se que o processo de documentação alcançou os objetivos de liberdade de escolha e de movimentação de funcionários, ao documentar os processos de operação e de produção. A multiplicação de conhecimentos conjugada à documentação sistemática dos processos é relevante na obtenção de resultados como a redução da perda de conhecimentos com a saída de funcionários, e o possível aumento da “empregabilidade” dos funcionários derivado do maior número de oportunidades dentro da empresa. São adotados na Intelig Telecom três tipos de treinamento: comportamental; técnico e para usuários de SIs, sendo que apenas os comportamentais são realizados com frequência. Os treinamentos técnicos, internos ou externos, são realizados dentro das áreas de Negócio, de acordo com as suas necessidades e orçamento disponível. Os treinamentos para usuários estão vinculados aos processos de manutenção e desenvolvimento de SIs. A área de DHO é responsável pela realização dos treinamentos comportamentais dentro da empresa, no que se refere à preservação do modelo comportamental desejado e ao estímulo às práticas de ensino-aprendizagem. Esta atuação forma uma estrutura de endoculturação que, de acordo com ALVES (1997), demonstra a presença de uma cultura organizacional influente dentro da organização. Na metodologia utilizada pela área de TI, os treinamentos são destinados a um número restrito de usuários, que passam a ser responsáveis pela multiplicação destes conhecimentos aos demais integrantes de sua área de negócio. O uso desta metodologia é questionável, na medida em que não é percebida a continuidade deste treinamento nas áreas usuárias, após o momento de implementação dos SIs. Com base nos estudos de FLEURY e FLEURY (2000), este questionamento é procedente, já que eles identificaram que o treinamento constante e o estímulo à comunicação são elementos básicos para que a aprendizagem e a multiplicação do conhecimento ocorram satisfatoriamente. Portanto, na empresa o conhecimento sobre os SIs, bem como a capacidade de utilizá-los adequadamente, correm o risco de se perder ao longo do tempo. O desenvolvimento de SIs ocorre por meio de solicitação dos usuários, devido à grande demanda das áreas de Negócio e pela capacidade reduzida de atendimento da área de TI, que é atribuída tanto à limitação orçamentária, quanto à falha no dimensionamento das equipes de trabalho, que não tem acompanhado o movimento crescente das demandas. Na subcategoria Participação, observa-se que os usuários são considerados “peças chave” nos processos de manutenção e desenvolvimento de sistemas, por participarem de todas as etapas destes processos. Contudo, para que o real envolvimento dos usuários ocorra, torna-se necessária à existência de um sentido de colaboração,

comprometimento e parceria, que nem sempre se encontra presente nas áreas de Negócio da empresa. Na categoria Tecnologias Empregadas é identificada a utilização cotidiana de meios eletrônicos (Intranet, Extranet, Internet e correio eletrônico) como instrumentos de difusão de informações e de comunicação. O emprego destas tecnologias mostra-se favorável às práticas de comunicação, compartilhamento e colaboração, por indicarem a existência de uma arquitetura em rede caracterizada pela eficiência na comunicação de níveis múltiplos, ou seja, entre indivíduos e SIs (REZENDE e ABREU, 2001; TIWANA, 2000). Neste aspecto, para se ter sucesso na implantação das novas tecnologias de informação e comunicação, torna-se importante a adoção de políticas empresariais capazes de direcionar esforços - humanos e materiais - que estimulem o seu uso (ZUBOFF, 1994). Percebe-se que existem resistências, na empresa, à prática sistemática da documentação, apesar do trabalho de conscientização sobre sua importância, que vem sendo desenvolvido pelos gerentes da área de TI. Na subcategoria Prática, percebe-se a preocupação da área com o desenvolvimento de padrões para documentação de SIs e para o seu armazenamento. Esta preocupação é válida, principalmente ao considerar-se a opinião de PROBST ET AL (2002), que afirmam que os processos de desenvolvimento e manutenção de SIs devem adotar modelos de administração e de documentação de projetos, que sejam capazes de preservar o conhecimento, por meio de sua seleção, armazenamento e acesso. Contudo, embora o acesso às informações não apresente limitações burocráticas, não é considerado bom. Neste sentido, é apontada como uma das iniciativas em andamento, a concentração da documentação gerada ao longo do ciclo de desenvolvimento de SIs, e sua organização em diretórios específicos para cada projeto.

5.2. ÁREAS DE NEGÓCIO

A avaliação das áreas de Negócio (Jurídico e Regulatório, Qualidade, Auditoria, Marketing e Vendas, Redes e Finanças) foi obtida por meio da aplicação de questionários eletrônicos aos funcionários destas áreas, que utilizam amplamente os SIs na consecução de suas atividades. Os resultados receberam um tratamento quantitativo pela elaboração de perguntas fechadas e de múltipla escolha. Na Tabela 2, a questão 1 revela uma grande variação de percepção das áreas de Negócio quanto à sua representatividade no planejamento estratégico da área de TI, verifica-se uma discrepância entre a visão das áreas de Negócio e da área de TI, tendo em vista que esta última percebe a participação dos usuários, em seu planejamento estratégico, como ocorrendo de forma abrangente e completa.

Tabela 2: Avaliação das áreas de negócio. Fonte: elaboração própria

Nº	Questões abordadas	Muito alta (%)	Alta (%)	Média (%)	Baixa (%)	Inexistente (%)
1	participação no planejamento estratégico da área de TI.	19,05	14,29	14,29	38,10	14,29
2	demanda por novos projetos SIs.	23,81	28,57	14,29	33,33	0,00
3	demanda por melhorias de SIs.	14,29	38,10	28,57	19,05	0,00
4	adequação dos SIs às atividades a que se destinam.	4,76	47,62	42,86	4,76	0,00
5	participação no desenvolvimento de SIs.	4,76	14,29	33,33	42,86	4,76
6	participação nos processos de melhoria de SIs.	4,76	38,10	33,33	28,81	0,00
7	qualidade dos treinamentos.	4,76	38,10	23,81	09,52	23,81
8	regularidade dos treinamentos.	0,00	4,76	33,33	38,10	23,81
9	qualidade da documentação.	9,52	14,20	23,81	09,52	42,86

10	<i>atualização da documentação.</i>	4,76	0,00	19,05	19,05	57,14
-----------	-------------------------------------	------	------	-------	-------	-------

As questões 2 e 3 indicam que mais de 50% dos usuários percebem as demandas como alta e muito alta, sendo que, considerando-se também a qualificação de nível médio, observa-se uma ênfase maior sobre as demandas por melhorias, em comparação às demandas por novos desenvolvimentos. O resultado é coerente com a prática do atendimento por demanda dos usuários, especificada pelos profissionais de TI, como consequência da alta demanda existente nas áreas de Negócio, seja ela por novos projetos ou por melhorias. Os dados da questão 4 indicam o reconhecimento, pelos usuários, do desenvolvimento de SIs adequados para a execução de suas atividades. O nível de adequação é qualificado como muito alto e alto em 47,62% das respostas, ou num total de 90,48%, se for considerado também o nível médio. As questões 5 e 6 apresentam percepções diferenciadas quanto à participação das áreas de Negócio, quando se trata de novos desenvolvimentos ou de projetos de melhoria. A participação nos projetos de melhoria é percebida como muito alta e alta (42,86%), enquanto que a participação nos novos projetos é qualificada, preferencialmente, como baixa (42,86%), além de surgir pela primeira vez a menção de que os usuários não participam do processo de desenvolvimento de novos SIs. Esta percepção mostra-se coerente com os dados apresentados na questão 1, que indicam uma tendência de baixa participação usuária (38.10%) no planejamento estratégico da área de TI. Os resultados das questões 7 e 8 apontam para a existência de uma prática de treinamentos associada ao desenvolvimento de SIs, conforme descrito pelos profissionais de TI, mas que, contudo, parece não se aplicar a todo e qualquer projeto de SIs, considerando-se que para 23,81% dos usuários, os treinamentos, simplesmente, não existem. Outro ponto importante, nesta percepção, é que embora a qualidade dos treinamentos seja considerada boa, a sua falta de regularidade compromete os bons resultados. Devido à movimentação natural dos profissionais ao longo do tempo, seja por promoção, *job rotation* ou demissão, a perda gradativa da capacitação das áreas de Negócio, torna-se um processo inevitável. De acordo com as respostas das questões 9 e 10, a documentação é disponibilizada apenas para pouco mais da metade dos usuários, e com um nível de atualização de médio a baixo. Estes resultados indicam uma prática ineficiente de documentação no desenvolvimento de projetos de SIs.

6. CONCLUSÃO

O estudo realizado confirma a contribuição da GC para a sustentabilidade e o desempenho da empresa, uma vez que o processo de identificação e análise das políticas e práticas adotadas, que apresenta relação com a gestão do conhecimento e influencia, favoravelmente, o desempenho da área de TI no atendimento às áreas de Negócio. O conjunto de políticas observado foi implementado em nível corporativo, envolvendo a organização como um todo e não apenas as políticas, mas as práticas delas resultantes que são disseminadas pela empresa, construindo a sua cultura e criando o padrão comportamental de seus integrantes. As políticas adotadas pela empresa, destacam-se as voltadas para o desenvolvimento pessoal e organizacional; para a disseminação dos valores e objetivos estratégicos; e para a valorização dos indivíduos. O desenvolvimento pessoal, priorizado como meio de atingir-se estratégias organizacionais, deu origem à criação e implementação de ferramentas de apoio às práticas de aprendizagem, compartilhamento e multiplicação do conhecimento. O gerenciamento das competências que englobam aspectos comportamentais e de conhecimento encontra-se amparado em políticas de reconhecimento, recompensa e retenção de profissionais. As práticas de GC identificadas podem ser classificadas em dois grupos: o grupo das práticas corporativas e o das práticas específicas da área de TI. As práticas corporativas são consideradas como o resultado da política de disseminação contínua dos valores organizacionais, que dão ênfase ao comportamento colaborativo dos indivíduos. O

trabalho em equipe é a principal prática adotada neste grupo, e é em torno dela que se desenvolvem os processos de comunicação, de interação, de ensino-aprendizagem, de troca de experiências e do *job rotation*. O crescimento da percepção da importância da GC pela empresa fez com que novas práticas fossem introduzidas, destacando-se o processo de avaliação de competências que constitui-se no mapeamento da competência organizacional o que se tem mostrado relevante para direcionar o desenvolvimento organizacional. As práticas específicas encontram-se dentro da área de TI, e estão associadas ao desenvolvimento de um relacionamento de parceria, com prestadores de serviço e usuários, para melhor atender as necessidades da empresa. Deste novo tipo de relação percebe-se a intensificação da prática de formação de equipes multifuncionais, da construção de bases de conhecimento corporativas, da documentação sistemática de procedimentos, e da busca pela padronização dos processos de seleção, armazenamento e acesso, que favoreçam a disseminação e a apropriação dos conhecimentos referentes aos SIs. A percepção quanto à contribuição destas políticas e práticas para o desempenho da área de TI é decorrente da verificação do tipo de atuação da gestão de RH dentro da empresa, e de seu permanente trabalho de construção de um ambiente organizacional que viabilize o trabalho colaborativo. A avaliação do nível de satisfação dos usuários quanto ao desempenho da área de TI, ou seja, quanto ao atendimento das necessidades de suas áreas de Negócio, confirma o favorecimento dos processos da área de TI, pelas práticas de GC. Contudo, considerando-se a contribuição das práticas desenvolvidas nesta área para o atendimento aos negócios da empresa, foram observados certos aspectos antagônicos que devem ser destacados. Entre esses está o relacionado ao próprio ambiente de trabalho que, embora seja propício ao compartilhamento e à disseminação de informações, apresenta um alto nível de resistência às práticas de documentação, fundamentais no processo de preservação do conhecimento. Outro aspecto é o sucesso da implantação de um processo de documentação padrão no setor de produção e operação, em contraste com a falta de um processo padronizado de documentação no desenvolvimento dos projetos de SIs. Esta diferença aponta para uma provável falha no comportamento colaborativo da área, onde processos comuns a todas as equipes funcionais são tratados de forma diferente. O estabelecimento de uma relação de parceria com as áreas de Negócio também é uma iniciativa de colaboração da área de TI, na busca por melhores soluções e resultados para a empresa, porém, a percepção dos usuários de um tratamento desigual, que privilegia certas áreas em detrimento de outras, apresenta-se como um sério problema. As restrições de investimento apresentam conseqüências que devem ser analisadas com cuidado pois que funcionaram como um estímulo ao processo criativo dos profissionais de TI, que tiveram que adaptar ferramentas tecnológicas já existentes para usos diversos, e disseminaram a prática dos multiplicadores para suprir a necessidade de treinamento técnico. O processo de adaptação de ferramentas contribuiu para a falta de padronização dos processos de TI; e a ausência de treinamentos técnicos externos restringiu a interação profissional a um mesmo ambiente. Conclui-se que entre as práticas de GC identificadas, a definição clara dos objetivos estratégicos e a sua disseminação, constituem-se na base para a condução desta gestão. É válido destacar que a colaboração mencionada não é apenas no sentido de uma simples intenção, mas de um comportamento sem o qual o conhecimento organizacional não se cria, não se desenvolve, nem se preserva. Neste sentido a gestão dos recursos humanos e de suas competências deve estar inserido nas práticas da gestão do conhecimento, para obtenção de sucesso. A dimensão humana é, de fato, o foco desta gestão, na conquista do desenvolvimento empresarial.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, S. Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era a globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

- CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DANTAS, A.; RITA, L. P. S.; SILVA, M. A de; MILITO, C. M.; SARMENTO, V. L. P. Portal corporativo e gestão do conhecimento: uma análise dos sistemas organizacionais em uma Fundação de Previdência Complementar. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado: inovação em redes e redes de inovação. Rio Grande do Sul. 2006.
- DESPRES, C.; HILTROP, J. M. Human resource management in the knowledge age: current practices and perspectives on the future. *Employee Relations*, v 17, n.1, p. 9-23. MCB University Press, 1995.
- DRUKER, P. F. As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F.o C. P.; CALDAS, M. P. (orgs), Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEONARD, D.; SWAP, W. Gerando opções criativas: centelhas incandescentes. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- NETO, R. C. D. de A. Gestão do conhecimento em organizações no Brasil: de deriva semântica “pop-management” a realidade teórica-prática. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado: inovação em redes e redes de inovação. Rio Grande do Sul. 2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, M. C. de. A gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação: o caso Intelig Telecom. 2005. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2005.
- POZO, J. I. Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, Editora, 2002.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F.. Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Journey-Bass Publishers, 1985.
- SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SENGE, P. M.; CARSTEDT, G. Rumo à próxima revolução industrial. *HSM Management*, n.27, p.120-128, jul./ago.2001.
- TAVARES, S. R. S. Da crise do software ao projeto estruturado: a submissão real do trabalho em programação. In: FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N. (orgs), Organização do trabalho. São Paulo: Atlas, c. 10, 1983.
- TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- TIWANA, A. The Knowledge Management Toolkit: practical techniques for building a knowledge system. Upper Saddle River (USA): Prentice Hall, 2000.
- ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 34, n. 6, p. 80-91, nov./dez., 1994.