

# **A Informação do Ponto de Vista do “produto”.**

**Adriana Maria Bezerra**  
**adriana@bfbiz.com.br**  
**UAM**

**Antonio Carlos Estender**  
**estender@uol.com.br**  
**UAM**

**Rogério Bandeira de Melo**  
**rogerioband@hotmail.com**  
**UAM**

**Resumo:** Como aplicar melhores práticas no gerenciamento das informações e sua multiplicação, dentro de uma empresa focada em capacitar tecnicamente pessoas? Diante desse problema, o objetivo é criar uma comunicação mais ampla, fortalecer o viés do relacionamento, tornar explícito e tácito de forma multiplicadora, e com isso, transformar o conhecimento pessoal em patrimônio da corporação. Através da pesquisa de campo, observou-se que o isolamento humano é um fator preocupante, com necessidade latente de ser trabalhado, e a pesquisa qualitativa analisou-se o perfil das pessoas envolvidas, seus processos, e ambiente físico de trabalho. A proposta é implantar um sistema que integre o plano de carreira da empresa ao número de replicadores treinados e que encabechem células de conhecimento por áreas, formando uma biblioteca humana, por assunto e grau de conhecimento. A BFBiz terá com a implantação desse sistema atrelado ao plano de carreira a oportunidade de reter talentos e aumentar consideravelmente o seu patrimônio intelectual. Ressalta-se ainda, o resultado favorável para a condição encontrada no comportamento humano, que se ver em um desafio motivador para sair da “caixa” de isolamento que se encontra, e entender em suas ações o verdadeiro sentido da palavra compartilhar.

**Palavras Chave: Intelectual - Multiplicação - Compartilhar - -**

## **1. INTRODUÇÃO**

A informação vista do ângulo comercial tem o seu valor imensurável, visto que representa algo intangível, mas absolutamente importante e indispensável para o sucesso de uma corporação. As empresas tecnológicas tem por principal produto o capital humano. O seu patrimônio baseia-se no conhecimento dos colaboradores e do seu poder de multiplicação, de forma quantitativa e qualitativa, e embasada em colaboração. Incansavelmente as corporações buscam forma eficiente com objetivo final de gerar vantagens, que ao longo do tempo possa ser sustentáveis a retenção do seu patrimônio intelectual.

A grande dificuldade das empresas é justamente reter essas informações, através de repasse de conhecimento técnico. A transferência dessas informações enfrenta hoje a realidade do individualismo do ser humano, em contrapartida as conquistas comportamentais corporativas, cada vez mais utilizam do isolamento urbano, por trás de um computador, onde é possível atingir pessoas distantes fisicamente, mas não conseguem estabelecer um relacionamento com quem senta a mesa ao lado. Nesse modelo de organização, a disponibilidade que os detentores deverão apresentar para compartilhar seu capital intelectual, tanto tácito como explícito, é o grande questionamento.

Alinhado a isso, o presente artigo tem como objetivo analisar a gestão do conhecimento nas empresas e essa dificuldade do ser humano em se relacionar.

Ponto importante deste trabalho é que o conhecimento só existe na mente humana e entre as mentes. O conhecimento fora deste contexto é visto como informação, e só ganha terreno a partir da compreensão de que sua definição, uma vez que o conhecimento é inerente aos seres humanos e não se transfere ou se compartilha com facilidade ou espontaneidade, a de se haver motivação para que isso seja feito.

Para obter um sistema de gestão do conhecimento eficiente, o ideal é criar uma infraestrutura para implantar processos e procedimentos que atuarão sobre uma base de dados, priorizando o compartilhamento e utilização do capital intelectual para gerar serviços e produtos com competitividade, e oferecendo em contrapartida desafios aos colaboradores, motivando-os a participar desse processo em pró de sua própria evolução.

### **1.1 PROBLEMA**

Como aplicar melhores práticas no gerenciamento das informações e sua multiplicação, dentro de uma empresa focada em capacitar tecnicamente pessoas?

### **1.2 OBJETIVO**

Diante desse problema, o objetivo é criar uma comunicação mais ampla, fortalecer o viés do relacionamento, e com isso tornar explícito e tácito de forma multiplicadora, e com isso transformar o conhecimento pessoal em patrimônio da corporação.

### **1.3 MÉTODOS**

Através da pesquisa de campo, observou-se que o isolamento humano é um dos fatores preocupante e a necessidade latente de ser trabalhado, para que se possa obter uma melhor extração e circulação das informações.

Na Pesquisa qualitativa analisou-se o perfil das pessoas envolvidas, seus processos e ambiente físico de trabalho, através da interação com a situação, e foi constatado que um trabalho de interação com o fortalecimento do sentido da continuidade.

O estudo de casos aplicou-se em procurar a explicação dessas variáveis causais, através de um levantamento e experimento, com objetivo de descrever a situação real, delineando os limites definidos, antes não estabelecidos com clareza, dando mais ênfase a necessidade de salvaguardar o capital intelectual da organização.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Observa-se que para atingir a mudança comportamental dentro da corporação, e consequentemente chegar ao objetivo, é preciso focar em três fatores fundamentais, que são: integração, colaboração e motivação, dentro dos seus conceitos teóricos e práticos.

Áreas onde poderemos atuar e quando serão necessárias tais interferências, podem ser analisadas em primeiro lugar para que ou o que queremos modificar, e o mais importante para quem, e que nessa proposta fica claro para a empresa é o nosso objetivo, sem esquecer que as pessoas são o nosso alvo, porque em uma empresa que as tem como “produto”, toda e qualquer modificação está centralizada no indivíduo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

De acordo com de Lara (2005; 41) A gestão do conhecimento eficaz só pode ocorrer com ampla mudança comportamental, cultural organizacional. Instalar modernos softwares gerenciamento do conhecimento por si só não acarretará mudança. Entretanto, em uma empresa de tecnologia, a ausência de ferramentas de gerenciamento de pessoas e suas competências comprometem o resultado e principalmente o acompanhamento e direção do capital intelectual. Nesse sentido, a BFBiz atua de maneira forte, colocando a disposição dos seus gestores ferramentas, que bem aplicada, fazem a diferença dentro da organização.

Segundo Toffler (1970; 23) “Se a desaceleração é uma nova força social, a transitoriedade é o seu equivalente psicológico, e se não compreendermos o papel que ela representa no comportamento humano contemporâneo, todas as nossas teorias de personalidade, e toda a nossa psicologia permanecerão irremediavelmente pré-modernas. Sem o conceito de transitoriedade a psicologia não pode ter em conta os fenômenos que são caracteristicamente contemporâneos.” Os analfabetos do século 21 não serão aqueles que não conseguem ler e escrever, mas aqueles que não conseguem aprender, desaprender e reaprender. Cabe salientar, que a visão do autor sobre a transição do comportamento humano foi assertiva com quarenta anos de antecedência, visto que a grande dificuldade empresarial em gerir essa mudança comportamental. Entretanto, a BFBiz não teve a mesma visão futurista, e sente essa dificuldade de forma diferente, ou melhor, não a enxerga essa transição, e por isso ainda não encontrou uma receita de sucesso para enfrentá-la.

As ideias apresentadas por Palmisano e Rosini (2003; 9) O mundo vivencia uma grande revolução, causada principalmente utilização de novas tecnologias. Desde a revolução industrial, com o surgimento das primeiras máquinas, o indivíduo já sofria com conflitos internos (pessoais) e externos (sociais) em relação ao surgimento de efeitos causados pela tecnologia. Atualmente, com o processo de evolução tecnológica impulsionado pela necessidade de crescimento, competitividade e evolução das empresas, ocorrem também



mudanças e conflitos na forma de atuação no trabalho pelo indivíduo, causados pelo impacto da alta tecnologia empregada. Esses conflitos serão maiores quanto mais o trabalhador tender a se adaptar a novas tecnológicas, em oposição àquelas que foram implementadas para se adaptar a ele, contribuem para minimizar os impactos negativos no homem. Nesse sentido, a transição comportamental iniciou-se desde revolução industrial, levando ao indivíduo refletir para si e para os outros, uma forma inovadora de se enxergar diante a sua atuação profissional. Trata-se de expressões desenhadas pela evolução tecnológica que a BFBiz durante a sua estruturação conduziu de maneira pouco importante por acreditar fortemente na evolução tecnológica, porém somente nela.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), a essência para a criação efetiva do conhecimento organizacional está, fundamentalmente, na conversão do conhecimento tácito em explícito, com participação direta na tecnologia da informação como elemento de apoio. “Numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva é o conhecimento”. Entretanto, é importante observar que esse apoio oferecido pelos avanços tecnológicos também contribuiu para o isolamento do indivíduo, e com isso, a replicação do conhecimento dentro das empresas tornou-se mais difícil. Nesse sentido a BFBiz tem enfrentado essa dificuldade, onde sua única certeza é que reter talentos é sua prioridade.

Para Drucker (2000; 19) Os Executivos e profissionais especialistas precisam analisar quais as informações relevantes para seu trabalho e quais os dados de que precisam: primeiro, para saber o que estão fazendo; para serem capazes de decidir o que deveriam estar fazendo; e, finalmente, para avaliar a qualidade do seu desempenho. Até que seja assim, os departamentos responsáveis pelos sistemas de informações gerenciais provavelmente continuarão sendo centro de custos, em vez de se transformarem nos centros de resultados que poderiam ser. Cabe salientar que os profissionais devem entender a importância do gerenciamento do seu próprio conhecimento, estabelecendo uma escala de prioridades entre informações, conhecimentos e aptidões. Nesse sentido a BFBiz precisa reformular a maneira de pensar dos seus profissionais, que precisam condução para estabelecer essa escala.

## 2.2 COMPARTILHAMENTO DA SABEDORIA (CAPACIDADE COLETIVA E AUTO-ADAPTATIVA - LADO HUMANO)

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2007; 4) Épocas de incerteza frequentemente forçam as empresas a buscar o conhecimento dos indivíduos fora da organização. As empresas japonesas voltaram-se continuamente para seus fornecedores, clientes, distribuidores, órgãos governamentais e até concorrentes, em busca de qualquer nova ideia ou pistas que pudessem oferecer. Como na expressão “Agarrar-se a qualquer coisa”, em épocas de incertezas essas empresas acumulam conhecimento externo que desesperadamente. O autor explica que durante as dificuldades de mercado, as empresas precisam focar em inovações, e sua busca deve ser insistente e persistente. Ter mente aberta é fundamental para ampliar o seu maior patrimônio, o conhecimento. A BFBiz atua de forma mais conservadora nesse sentido. Na eminência de uma crise, os custos são reduzidos, e a busca mais comum por solução é tempo.

Para Siqueira (2005; 2) Os especialistas tentam encontrar formas de transformar o desenvolvimento de sistemas de informação, e conseqüentemente as informações geradas, em algo parecido com uma linha de montagem. Processos fechados, prazos engessados, desenvolvimento de métricas, automatização de processos, e minimização da interferência humana têm sido os grandes desafios dos gerentes de informática do século XXI. Essa seja a grande questão dos processos de desenvolvimento de sistemas: encontrar um meio eficiente



de codificar o conhecimento de sabedoria humana. Pelos inúmeros insucessos já vividos pela história dos sistemas de informações, esse é um caminho tortuoso e incerto. O autor explica que, para assegurar a retenção das informações, as empresas buscam uma maneira de codificar o capital intelectual humano, com a intenção, ou melhor, tentativa de neutralizar a interferência humana nos processos transitórios, o que pode se transformar num grande erro, sem precedentes. Considera-se importante para a BFBiz o desenvolvimento dessa linha de montagem, porém com uma maior flexibilidade nos prazos.

Segundo Terra (2005) Os gerentes precisam reconhecer que a disponibilidade de “tempo livre” para o aprendizado e pensar pode ser das melhores medidas da orientação ao conhecimento da empresa. O tempo é imprescindível para a geração do conhecimento. É necessário existir um tempo para aprender e pensar sendo um dos indicadores da orientação da empresa na direção do conhecimento. Os resultados dos treinamentos precisam ser analisados de maneira que seja avaliado o desempenho e a contribuição dos funcionários para o sucesso da empresa. Comparação do paradigma do treinamento com o paradigma do aprendizado A associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento, como a intranet. Isto não quer dizer que as empresas não devam ter uma gestão proativa do conhecimento. “Controlar” é um verbo que está associado à Era Industrial, enquanto “facilitar” está associado à Era do Conhecimento. Cabe salientar que colaboração é a palavra mais usada entre as empresas de tecnologia. Dez em cada dez trabalham incessantemente no desenvolvimento de ferramentas que buscam facilitar isso entre o capital humano, mas essa dedicação ainda mantém parte de sua força no controle, que age de forma contraditória, mas paralelamente ao proposto. Nesse sentido, a BFBiz trabalha focada em criar mecanismo de controle, mas também de colaboração, da mesma forma, ou seja, paralelamente.

As ideias apresentadas por Davenport e Prusak (2003; 7) Uma das razões pelas quais achamos o conhecimento valioso é que está próximo, mas do que os dados das informações da ação. O conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ações às quais ele leva. Um conhecimento melhor pode levar, por exemplo, a eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e sua produção. Podemos usá-lo para tomar decisões mais acertadas em relação à estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclo de vida de produtos e serviços. Naturalmente, uma vez que o conhecimento e as decisões estão, de modo geral, na cabeça das pessoas, pode ser difícil determinar o caminho que vai do conhecimento até a ação. Entretanto as empresas hoje, para tentar proteger as suas informações, não permitem, em algumas áreas a divulgação desse conhecimento, e assim, tiram dessas áreas a capacidade de colaboração, seja na estratégia, seja no desenvolvimento dos produtos. Cabe salientar que a BFBiz não foge a essa limitação, sendo comum a falta de integração entre as áreas por falta justamente de conhecimento, e conseqüentemente defenderem interesses distintos.

Segundo Terra (2003) entende que a gestão do conhecimento envolve necessariamente transdisciplinaridade: algo muito difícil de acontecer tanto no ambiente acadêmico como no empresarial. É preciso capacidade de abstração pra enxergar processos ‘invisíveis’ de criação e uso de conhecimento. Para ele, a Gestão do Conhecimento deve se apoiar, idealmente, em sistemas inteligentes que serão acionados conforme as necessidades das pessoas e que também terão a capacidade de registrar e relacionar os aprendizados individuais à medida que estes ocorrem e são aplicados na prática, favorecendo verdadeiro aprendizado coletivo e o desenvolvimento de organizações estruturadas a partir dos pressupostos e requisitos da Era do Conhecimento. Cabe salientar que o autor ressalta a utilização de sistemas inteligentes, em favorecimento dos colaboradores, mas também da estruturação das empresas no que se diz



respeito ao seu patrimônio. Entretanto, a BFBiz busca soluções imediatas, dentro do mesmo conceito, porém com tempo de maturação distinto.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos da maneira que ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis relevantes para analisá-los. Este tipo de pesquisa é utilizado com o objetivo de conseguir informações e conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou objetivando obter informações a respeito de uma hipótese que se queira comprovar, ou com o intuito de descobrir novos fenômenos ou relações entre estes (LAKATOS; MARCONI, 1991).

A vertente metodológica utilizada para o desenvolvimento do estudo foi à qualitativa. Pesquisa qualitativa pode ser descrita como a obtenção de dados e informações que descrevam pessoas, lugares e processos interativos, por meio da interação entre o pesquisador e o ambiente da situação a ser estudada. (GODOY, 1995).

O estudo de casos é um método de pesquisa que tem várias aplicações, dentre as quais se destacam procurar explicar as variáveis causais de determinado fenômeno por meio de uma intervenção em uma situação da realidade que é muito complexa para ser identificada por meio de um levantamento ou experimento, descrever a situação real do contexto no qual está sendo feita a intervenção e pode, também, ser usado para estudar e explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos (PATTON, 1980).

A BFBiz possui uma área de comunicação, responsável pela aplicação da pesquisa de campo e estudo de caso. Sua aplicabilidade tem percentual irrisório comparado aos benefícios que as mesmas podem trazer, através do embasamento com mais propriedade para a realização das mudanças indicadas na proposta. A corporação também pode contar com a área de recursos humanos para aplicação de pesquisas quantitativas e qualitativa, recurso esse já utilizado, mas com necessidade latente de ampliação.

Para um maior envolvimento dessas áreas como detentoras das informações, é preciso ser detalhista na descrição do problema, de forma exploratória, onde cada detalhe pode fazer a diferença na aplicação da solução.

A BFBiz concentra o seu patrimônio no conhecimento dos seus colaboradores. É uma empresa focada em prestação de serviços através desse conhecimento, por isso, a fragilidade em que administra e que retém informações pode ser o fator decisivo para o seu sucesso. A não adoção de um sistema que possa promover a retenção, e ainda motivará os colaboradores à replicação. Com isso, o risco da empresa diminuirá, além de promover uma padronização e armazenamento de dados.

### **4. ORGANIZAÇÃO**

A BFBiz Consultoria e Treinamento foi fundada em 1992. Referência em tecnologia no país atuando em outsourcing, consultoria, desenvolvimento de soluções, suporte técnico, e tem como principal produto treinamentos oficiais Microsoft e SAP. Pioneira no Brasil, foi a primeira parceria Microsoft no Brasil e desde então atua como Microsoft Gold Certified Partner.

Líder absoluta em treinamento técnico no Brasil, é um dos maiores centros de treinamento de TI da América Latina, a BFBiz - Consultoria e Treinamento garante aos seus



clientes o atendimento por instrutores que somam extensa experiência prática com sólida formação teórica. Isso porque, além de ministrar aulas, os instrutores também fazem parte do núcleo de consultoria, o que permite desenvolver em sala de aula experiências reais de mercado.

Premiada por diversas vezes e reconhecida internacionalmente como um dos melhores centros de treinamento em tecnologia mundiais, a BFBiz - Consultoria e Treinamento faz parte da história de vida de cada um dos mais de 300 mil profissionais que se aperfeiçoaram e se certificaram em suas instalações, acompanhando as mudanças e impulsionando sua carreira.

Empresa de capital fechado, e tem por missão: "Multiplicar resultados com excelência no atendimento, facilitar o gerenciamento de tecnologia nas corporações e promover com excelência a capacitação e ascensão profissional com o objetivo de transformar expectativas em sucesso".

A BFBiz - Consultoria e Treinamento situa-se no coração de São Paulo; está localizada no melhor ponto da Avenida Paulista, no Conjunto Nacional, a 50m da estação Consolação do Metrô e com fácil acesso a uma variedade de serviços, tais como restaurantes e bancos.

Analisando a informação como seu principal produto, a BFBiz tem um grande desafio, o de valorizar o seu patrimônio intangível, com a plena consciência e responsabilidade para com os seus colaboradores, que juntos formam uma rede de conhecimento móvel e incalculável, visto que o conhecimento individual completa-se com o conhecimento de outra pessoa. Juntos fazem a diferença, separados, são como uma linha de produção com gargalo, ou seja, sem sintonia, sem resultado.

## **5. ANALISE DE DADOS**

### **5.1 PROPOSTA**

É preciso gerar nos colaboradores a importância da replicação, onde os mesmos possam sentir o seu grau de importância, e também como parte integrante de todo o processo de evolução. A proposta é implantar um sistema que integre o plano de carreira da empresa ao número de replicadores treinados e que encabeçam células de conhecimento por áreas, formando uma biblioteca humana, por assunto e grau de conhecimento júnior, pleno e sênior.

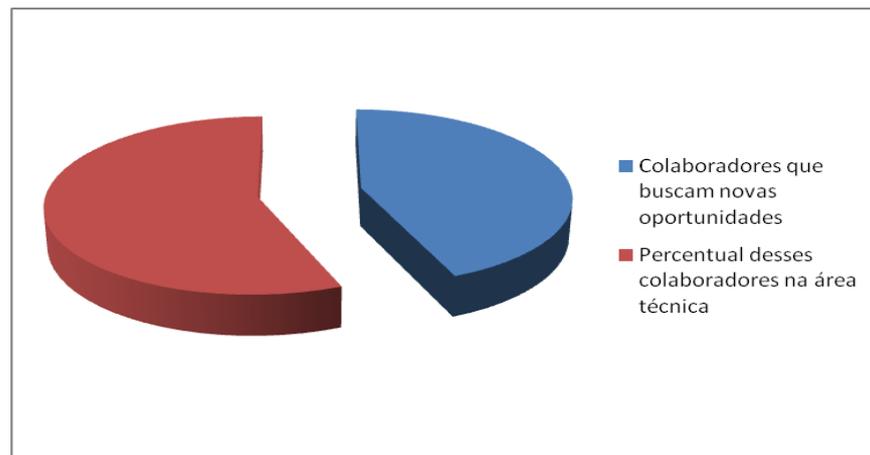
As medidas necessárias são: inserir dentro do quadro de plano de carreira o item "multiplicação", reclassificando os pesos, atribuindo a esse item 60% para a evolução; Desenhar em suas áreas funções/cargos por grau de complexidade, estabelecendo assim números de sucessores, maior o grau de importância; Determinar prazo para evolução das competências e sua respectiva transição; Estipular prazos e metas de forma clara e factíveis.

Essas medidas visa manter o constante interesse do colaborador em replicar a informação, e conseqüentemente manter o capital intelectual na empresa devido à multiplicação de sucessores constantemente. Além disso, as ações motivarão os colaboradores a se relacionar de maneira aberta pela necessidade ampla do resultado do outro para evoluir. A competitividade passa a ser pessoal, de superação propriamente dita.



A BFBiz terá com a implantação desse sistema cruzado com o plano de carreira a oportunidade de reter talentos, e com isso aumentar consideravelmente o seu capital intelectual humano, visto que a multiplicação gerará maior número de pessoas treinadas, com propriedade e responsabilidade estabelecida entre os próprios colaboradores, em linha a tendência de mercado, que consiste em peso por importância do grau de conhecimento para o sucesso do projeto, deixando em segundo plano a hierarquia e modelos engessados.

### Gráfico: Fuga capital humano



Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados obtidos na pesquisa de campo foram bastante esclarecedores sobre o problema, e proporcionou uma visão mais ampla envolvendo outros aspectos relacionados. A pesquisa descritiva quantitativa foi realizada através de uma entrevista com a Silmara Oliveira, responsável área de recrutamento e seleção da empresa BFBiz. Nela a Silmara aponta que 70% dos colaboradores da empresa estão com o seu currículo divulgado no mercado; uma parte deles com pretensão de saída imediata, mas a grande maioria quer com essa atitude avaliar o seu perfil no mercado, principalmente a remuneração. Desde percentual, 90% são técnicos que detém o conhecimento dos produtos, e está neles concentrado o patrimônio intelectual, classificado em uma empresa de tecnologia como “o produto”. Porém, a própria empresa utiliza desses sites de recolocação para fazer recrutamento, e as contratações feitas através desse meio chega a 95%. Na entrevista também foram destacadas as necessidades latentes na gestão do conhecimento. Para a Silmara, ações de integração, entre replicação e compensação, representada com peso positivo para Upgrade na carreira, poderá reverter o cenário desfavorável refletido nos percentuais acima. Ela acredita que este fator pode reduzir em média 80% a insatisfação dos colaboradores, porém é algo que precisa de muita atenção porque pode trazer um resultado inverso caso seja mal conduzido. Reforçou também que além do plano de carreira, esta forma de atuação necessitará de uma rigorosa ferramenta de Avaliação de Desempenho, para pautar a avaliação de um colaborador sobre quem ele avalia como o seu provável sucessor.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para Siqueira (2005; 2) Os especialistas tentam encontrar formas de transformar o desenvolvimento de sistemas de informação, e conseqüentemente as informações geradas, em algo parecido com uma linha de montagem. Processos fechados, prazos engessados, desenvolvimento de métricas, automatização de processos, e minimização da interferência humana têm sido os grandes desafios dos gerentes de informática do século XXI. Essa seja a



grande questão dos processos de desenvolvimento de sistemas: encontrar um meio eficiente de codificar o conhecimento de sabedoria humana. Pelos inúmeros insucessos já vividos pela história dos sistemas de informações, esse é um caminho tortuoso e incerto.

Segundo Toffler (1970; 23) “Se a desaceleração é uma nova força social, a transitoriedade é o seu equivalente psicológico, e se não compreendermos o papel que ela representa no comportamento humano contemporâneo, todas as nossas teorias de personalidade, e toda a nossa psicologia permanecerão irremediavelmente pré-modernas. Sem o conceito de transitoriedade a psicologia não pode ter em conta os fenômenos que são caracteristicamente contemporâneos.” Os analfabetos do século 21 não serão aqueles que não conseguem ler e escrever, mas aqueles que não conseguem aprender, desaprender e reaprender.

Para a BFBiz, o desenvolvimento dessa linha de montagem é importante, porém com uma maior flexibilidade nos prazos. Porém, é preciso reformular a maneira de pensar dos seus profissionais, que precisam condução para estabelecer uma escala de prioridades.

Observou-se que, os conflitos estabelecidos entre a mudança do comportamento humano e a necessidade de compartilhamento estão em mãos opostas. O objetivo dessa pesquisa é estabelecer parâmetros e métricas para colocar no mesmo sentido esses dois fatores. Nota-se a necessidade de uma integração, mas essa de maneira coerente, com motivação para ambos os lados, visando o crescimento da empresa e do indivíduo quase que ao mesmo tempo. Ressalta-se ainda, o resultado será atingido a partir do momento em que ambas as partes entenderem e aceitarem que o resultado positivo virá sinergia, das ações e dos objetivos.

Conclui-se que é importante promover a aquisição, criação, codificação parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado, utilizando esses parâmetros para que as atividades tragam as mudanças, e conseqüentemente os resultados, deve-se ter sua implantação como prioridade, porque para a empresa BFBiz, gestão do conhecimento a partir dessa implantação, passa a ter três definições: patrimônio intelectual, oportunidade para seus colaboradores, e sucesso, como resultado desse reconhecimento.

## 7. REFERÊNCIAS

- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Gestão do conhecimento – Harvard Business Review (O advento da nova organização)**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo, v.35, n.02, /mar-abr/1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3º Edição. São Paulo: Atlas, 1991. 270p.
- LARA, Consuelo Rocha Dutra. **A atual gestão do conhecimento**. São Paulo: Nobel, 2005.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento nas empresas: Como as empresas japonesas geram a dinâmica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PALMISANO, Angelo; ROSINI, Alessandro Marco. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.



**IX SEG T 2012**

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM  
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

- PATTON, Michael Q. **Métodos qualitativos de avaliação**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980. 381p.
- SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu (org.) et al. **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**: 39 casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento – O grande desafio empresarial na INTERNET**, Shvoong.com, resumo do livro, julho/2006, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://pt.shvoong.com/books/265842-gestao-conhecimento-grande-desafio-empresarial/#ixzz1xOcM6c2P>. Acesso em: 10/06/2012.
- TOFFLER, Alvin. **Choque do futuro**. Lisboa: Edição Livros do Brasil, 1970.