

Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação: Recursos Humanos e Aprendizagem no Setor Farmacêutico

Vinícius Ferreira Zambelli
vfzambelli@hotmail.com
FACC / UFRJ

José Luis Felício Carvalho
zkcarvalho@hotmail.com
FACC / UFRJ

Resumo: A emergência de um paradigma sócio-econômico que se baseia em informação, conhecimento e inovação, vem levando as empresas a direcionarem seus investimentos para recursos informacionais e, por conseguinte, a preconizar a administração de seus recursos humanos por meio da gestão do conhecimento. O objetivo da presente pesquisa foi estabelecido como identificar e evidenciar as falhas na implementação da gestão do conhecimento em uma empresa multinacional do setor farmacêutico localizada no pólo industrial de Jacarepaguá, no município do Rio de Janeiro, mostrando como os avanços tecnológicos na área de tecnologia da informação podem contribuir para a gestão desse importante ativo para as empresas. A abordagem metodológica escolhida para a realização do trabalho foi um estudo de caso único, elaborado com o intuito de demonstrar como uma empresa de grande porte do setor farmacêutico utiliza seus sistemas de informação como ferramenta de apoio à gestão do conhecimento. O caso envolve uma organização de grande porte, detentora de alta tecnologia em seus processos e que, por isso, faz uso intensivo de serviços e sistemas de tecnologia da informação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada aplicada a informantes-chaves da empresa em estudo. Para a análise qualitativa dos dados recorreu-se à técnica da análise de conteúdo. Os resultados sugerem que no setor farmacêutico parece não prevalecer a ênfase ao gerenciamento de conhecimento como um diferencial competitivo.

Palavras Chave: Conhecimento - Informação - Recursos humanos - Aprendizagem - Inovação



1. INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado de transformações que impera no cenário econômico vem modificando substancialmente o modo como as organizações administram as pessoas e o grande volume de informações e conhecimento com o qual elas precisam lidar em suas atividades produtivas (PURCIDONIO *et al.*, 2006). Segundo Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007), a sociedade contemporânea testemunha o surgimento de um novo paradigma sócio-econômico que se baseia em informação, conhecimento e inovação, o que vem levando as empresas a direcionarem seus investimentos cada vez mais para recursos informacionais, tais como redes de comunicação e *softwares*, em detrimento dos tradicionais recursos industriais como maquinários e equipamentos produtivos. Dentre os fatores que procedem à maximização dos recursos humanos, destacam-se a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento (MENDES, 2003). A tarefa de administrar e transformar em vantagem competitiva para a organização todo esse conhecimento é desafiadora (SILVA, 2004).

Segundo Bagshaw (2000), as empresas cujas estratégias estiverem orientadas para a criação e gestão do conhecimento apresentarão melhor desempenho na arena de mercado. Por conta dessa perspectiva – que enseja o surgimento de empresas com foco no conhecimento –, a área de gestão do conhecimento vem ganhando importância a partir das diretrizes e estratégias organizacionais. Em estudo recente, Fischer *et al.* (2010) apontam a gestão do conhecimento como grande desafio a ser enfrentado pelas organizações nos próximos anos. Entretanto, curiosamente tal prática parece vir sendo pouco efetiva e insatisfatoriamente implementada dentro das empresas (JANZ & PRASARNPHANICH, 2003), o que propicia relevância à discussão acerca de como tem sido tratado o tema dentro das organizações, especificamente no que se refere às práticas mais efetivas para a gestão do conhecimento, às falhas na implementação e a uma série de outros subtemas relacionados ao assunto.

Nesse contexto, a pesquisa aqui apresentada dirige sua inquietação para um problema atual e recorrente em grande parte das organizações brasileiras e estrangeiras: por que, apesar dos contínuos avanços tecnológicos na área de tecnologia de informação, é ainda tão difícil para as empresas adotarem eficientes práticas de gestão do conhecimento? A pesquisa foi norteada, pois, pelo objetivo de identificar e evidenciar as falhas na implementação da gestão do conhecimento em uma empresa multinacional do setor farmacêutico localizada no pólo industrial de Jacarepaguá, no município do Rio de Janeiro, mostrando como os avanços tecnológicos na área de tecnologia da informação podem contribuir para a gestão deste importante ativo para as empresas.

A escolha por empresas multinacionais do setor farmacêutico foi motivada por dois principais fatores. Primeiro, por se tratarem, em sua maioria, de indústrias detentoras de alta tecnologia em seus processos, devido ao alto grau de exigência da qualidade de seus produtos, tanto pelos consumidores e órgãos fiscalizadores governamentais, quanto pela intensa competitividade do setor (ROSENBERG *et al.*, 2010). O segundo fator motivador evoca a relevância econômica do setor, tanto no contexto brasileiro, quanto no mundial, por se tratarem de empresas que movimentam de maneira crescente altas quantias anuais, em termos de receitas, investimentos, fusões e aquisições (QUEIROZ, 1993). Credita-se a escolha da empresa Alpha Farmacêutica como estudo de caso único (cf. YIN, 2004) à importância da organização nos setores brasileiro e global de indústrias farmacêuticas, configurando-se como uma referência em termos de crescimento, gestão, tecnologia, pesquisa e processos.

2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para aplicar e desenvolver inovações, as empresas precisam deter conhecimento (PADILHA Jr. & CRUZ, 2009), haja vista que o conhecimento permite a obtenção de vantagem competitiva (CUNHA, YOKOMIZO & CAPELLINI, 2009). Atualmente as empresas operam sob uma dinâmica complexa baseada em inovação, informação e também na difusão e na consolidação das redes de computadores, bem como da tecnologia da informação (ALVARENGA NETO, BARBOSA & PEREIRA, 2007). O novo paradigma tecnocômico faz com que as informações disponíveis sejam relevantes para a inovação e para a criação de conhecimento. Segundo Tarapanoff (2001), a informação é uma das principais matérias-primas de uma organização, e se compara à energia que alimenta um sistema produtivo, enquanto que o conhecimento funciona na agregação de valor para organização com base justamente em tais informações.

Na busca por diferenciação diante de cenários econômicos cada vez mais competitivos, as organizações vêm utilizando o conhecimento como principal recurso para atingir seus objetivos, o que aumentou a atenção das empresas com relação a importância desse ativo intangível (CARDOSO & MACHADO, 2008). O desenvolvimento e o estímulo à criação de conhecimento nos sistemas produtivos resultam em empresas que desenvolvem em seus funcionários as competências organizacionais que são essências para sustentação e crescimento dentro do mercado (SANTOS & AMATO NETO, 2008).

O conhecimento organizacional pode ser classificado em dois tipos: explícito e tácito (McINERNEY, 2002; TOMAS & HULT, 2003). Pode-se encontrar o primeiro na linguagem escrita formal como manuais, especificações, procedimentos, gráficos, tabelas, figuras, diagramas, entre outros. Esse tipo de conhecimento é facilmente codificado, transmitido entre os indivíduos através de diversos meios formais dentro das organizações, tanto em papel quanto de forma eletrônica (CARDOSO & MACHADO, 2008). Outra importante característica deste tipo de conhecimento é ser compreensível para os indivíduos que entendem a simbologia em que ele é transmitido (CUNHA, YOKOMIZO & CAPELLINI, 2009). O conhecimento tácito, ao contrário, não é facilmente expresso na linguagem formal, e assim se torna mais difícil de ser compartilhado. Além disso, o conhecimento tácito é subjetivo, pessoal e envolve fatores intangíveis como experiências individuais com determinadas atividades, crenças, percepções e valores. Entretanto, esses dois tipos de conhecimento não são excludentes ou contraditórios: eles interagem, se complementam, e tal interação faz parte do processo de criação de conhecimento em uma empresa. Todavia, essa articulação não ocorre de maneira simples e, portanto, possibilitar que o conhecimento em uma empresa transite entre os âmbitos tácito e explícito, de modo continuado e sistemático, é crucial para o desenvolvimento da organização e configura-se, assim, como um desafio determinante para uma efetiva gestão do conhecimento (TARAPANOFF, 2001).

A interação entre os dois tipos de conhecimento ocorre por meio de quatro principais processos (CUNHA, YOKOMIZO & CAPELLINI, 2009; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; TARAPANOFF, 2001): (1) a externalização, ou transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, podendo ser expresso na forma de conceitos, analogias, modelos, hipóteses, descrição através de planilhas ou textos; (2) a combinação, que trata somente da interação entre diferentes conhecimentos explícitos; (3) a internalização, ou a incorporação do conhecimento explícito no tácito; e (4) a socialização, que, em oposto à combinação, trata somente de interações entre o conhecimento tácito, envolvendo trocas de experiências, modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas, e que normalmente ocorre quando há muitos diálogos e boa comunicação direta dentro de uma equipe de trabalho. Cunha,

Yokomizo e Capellini (*op. cit.*) ponderam que é importante ressaltar que cada tipo de conhecimento necessita uma diferente forma de transmissão: por serem formais, os explícitos não necessitam de muito contato pessoal e direto entre o emissor e o receptor do conhecimento; já os conhecimentos tácitos necessitam de uma maior proximidade do receptor e emissor para que sejam efetivas sua transferência e interação.

Os processos de interação do conhecimento ocorrem de maneira contínua e passam diversas vezes sob as mesmas interações, de modo que formam uma espiral que serve de apoio para analisar e entender os mais diversos modos de criação e disseminação do conhecimento (SILVA, 2004). Nesse sentido, Garvin (2003) define organizações de aprendizagem como aquelas que contam com indivíduos capazes de criar, adquirir e disseminar conhecimentos, que, em se tratando das interações do conhecimento significam, respectivamente, capacidade de externalizar, internalizar e socializar.

Desde os anos 1990, a gestão do conhecimento ganhou um papel central para a competitividade em diversos âmbitos da sociedade, inclusive o empresarial (BARRADAS & CAMPOS FILHO, 2010; CHATAWAY & WIELD, 2000; PURCIDONIO *et al.*, 2006). A partir deste momento em que a empresa reconhece definitivamente o conhecimento como um importante ativo estratégico e produtivo, passa a aumentar a necessidade de produzir, armazenar, distribuir e principalmente reter de forma mais eficiente possível o conhecimento. Outrossim, executar essa tarefa de gerenciar e alavancar o armazenamento de conhecimento em uma empresa, de forma sistemática e proativa, corresponde ao processo denominado gestão do conhecimento (CARDOSO & MACHADO, 2008). Tarapanoff (2001) define a gestão do conhecimento como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo conhecimento em uma organização, visando sua utilização para atingir seus objetivos, como uma ferramenta de apoio ao processo decisório.

A gestão do conhecimento pode ser resumida como um processo articulado e intencional que tem como objetivo sustentar ou gerar um maior desempenho global de uma organização, com base na criação e circulação de conhecimento (ROSSETI & MORALES, 2007). Frente ao imperativo de partilhar o conhecimento dentro das empresas, Dubrin (2006) afirma que o capital intelectual é um dos recursos mais importantes de uma empresa, por isso administrar conhecimento significa compartilhar de maneira sistemática as informações na busca por inovação de modo a evitar retrabalhos, diminuir custos e também obter vantagens competitivas. Tal idéia de diferenciação e vantagem em relação a outras empresas é reforçada por Silva (2004), que assevera que as empresas que têm dado ênfase e importância à gestão do conhecimento vêm obtendo resultados empresariais significativos.

2.2. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento pode ser dividida em duas grandes áreas de conhecimento, sendo que a primeira se relaciona à função da gestão de pessoas, para buscar entender o processo de criação e disseminação de conhecimento tácito. A segunda vertente remete à gestão da informação ligada às áreas de tecnologia e ciência da informação para o desenvolvimento da base de conhecimento codificado (BARRADAS & CAMPOS FILHO, 2010; ROSSETI & MORALES, 2007).

Segundo Cruz e Nagano (2008), nos anos 1990 as organizações passaram a armazenar informação de todas as áreas da organização, o que fez com as empresas definitivamente passassem da fase de processadoras de informação e passaram a buscar modelos baseados no processamento de conhecimento. Foi a partir desta época que se começou a utilizar sistemas de informações que integrassem as diversas formas de conhecimento espalhadas sob seus diversos níveis dentro das empresas (SANTOS & AMATO NETO, 2008). Atualmente, está consolidada a importância desses sistemas, assim como já se constatou a intrínseca relação

que eles têm com a gestão do conhecimento (ANKLAM, 2002; BLAIR, 2002). Justamente pelo reconhecimento da importância que o fluxo de criação e transporte de informações tem em uma organização para que se conte com um eficaz processo decisório de tomadas de decisões em um menor tempo possível, tal processo gera flexibilidade, velocidade nas respostas e maior vantagem competitiva (PURCIDONIO *et al.*, 2006).

A tecnologia da informação é usada nas organizações como recurso de comunicação e gestão empresarial (ROSSETI & MORALES, 2007). A alta competitividade estimula as empresas a buscarem atualizações tecnológicas como sistemas de informação, devido às vantagens e benefícios que eles podem agregar aos processos da empresa e à gestão do conhecimento (PURCIDONIO *et al.*, 2006). Com o desenvolvimento tecnológico, cresceram as buscas por tecnologias que funcionem como instrumento de extração, incorporação e gestão do conhecimento nas empresas, e os meios para se adquirir e distribuir conhecimento nas empresas se modificaram de tal forma que praticamente tudo que ocorre na empresa passa por algum sistema de informação. Esse desenvolvimento das tecnologias e sistemas de informação estimulou a integração dos processos, concedendo maior flexibilidade e autonomia aos funcionários, além de exercer um papel de facilitador na transferência do conhecimento por melhorar o acesso de todos às informações. Ademais, o processo de gestão do conhecimento é bastante complexo, o que faz a tecnologia da informação ganhar ainda mais destaque, principalmente no que se refere a armazenamento e análise de grande massa de dados e informação (CARDOSO & MACHADO, 2008).

A alta competitividade das organizações e dinâmica do mundo atual vem exigindo respostas e decisões cada vez mais rápidas dos gestores das empresas; sendo assim, uma decisão errada pode custar muito caro para uma empresa e, muitas vezes, o erro em uma tomada de decisão não foi ocasionado pela falta de informação, mas sim por estas não estarem disponíveis em tempo hábil. Tais questões fazem com que, atualmente, os sistemas de informação ocupem um nível estratégico como importante instrumento de apoio à incorporação do conhecimento, que se tornou o principal agregador de valor aos produtos, serviços e processos das organizações. Blair (2002) e Padilha Jr e Cruz (2009) ressaltam a importância de se ter nos dias atuais um bom sistema de informações constantemente alimentado com atualizações dos ambientes externo e interno. Os sistemas integrados de informação representam hoje um importante avanço no gerenciamento das organizações, constituindo-se como uma importante ferramenta de integração das diversas áreas administrativas e de apoio à tomada de decisões, permitindo ao gestor ter mais tempo para dar ênfase ao processo decisório (PURCIDONIO *et al.*, 2006).

Nesse contexto, a integração de gestão do conhecimento e tecnologia da informação ocorre de maneira complexa, pois envolve diversos fatores intangíveis, tais como pessoas, conhecimento tácito e explícito, a cultura organizacional, suas redes e também conhecimentos estruturais de base tecnológica. Diante desse quadro de complexidade, a área de tecnologia da informação vem se tornando um dos importantes fatores estratégicos que mantêm a empresa competitiva no mercado (ROSSETI & MORALES, 2007). Os recursos que os sistemas de informação disponibilizam podem contribuir para melhorar a externalização, a internalização e a combinação, principalmente do conhecimento explícito (SILVA, 2004). Tais sistemas podem além de tudo otimizar as fases da interação do conhecimento tácito e explícito (CRUZ & NAGANO, 2008). Resumidamente, os sistemas de informação facilitam que as pessoas sejam encontradas, facilitando a socialização e externalização; além disso, auxiliam no registro do conhecimento, ajudando então na combinação, ou agilizam o acesso ao conhecimento, sendo importante desta maneira na internalização.

O aproveitamento da tecnologia da informação facilita o trabalho em rede, levando os conhecimentos para perto dos locais em que são mais gerados e utilizados (SILVA, 2004). Os

geradores de conhecimento têm seu processo de externalização facilitado pelo emprego da tecnologia da informação, pois este facilita que um funcionário registre, agrupe e processe o máximo possível de seu conhecimento tácito junto a outros conhecimentos explícitos da organização. Purcidonio *et al.* (2006) afirmam que, de fato, todas essas melhorias no fluxo de informação e conhecimento dentro das empresas trazem contribuições expressivas importantes à gestão do conhecimento, pois tornam o ambiente organizacional mais participativo, integrado e acessível, gerando melhoras no desempenho da empresa, estímulo ao desenvolvimento e gerenciamento mais eficaz dos recursos, inclusive o conhecimento.

O advento e a posterior evolução da Internet fizeram com que os esforços de tecnologia da informação voltados para a gestão do conhecimento se direcionassem para novas possibilidades de gestão, como, por exemplo, através de sua aplicação na criação de *intranets* corporativas, que facilitam o acesso dos usuários a diferentes conhecimentos explícitos acumulados em um único endereço eletrônico em que é possível ainda personalizar de acordo com as preferências, necessidades e gostos individuais (SILVA, 2004). Redes de comunicação como *intranet* ou *e-mail* fortalecem os sistemas de informação, pois acabam fazendo parte dos relacionamentos dos funcionários (PURCIDONIO *et al.*, 2006).

Para que o uso da tecnologia da informação auxilie na promoção de uma efetiva gestão do conhecimento, é necessário que a organização se desenvolva em diversos aspectos e, assim, de fato tenha recursos para a tomada de decisões, para a redução de custos e para a inovação. Dessa forma, além do desenvolvimento do usual conhecimento explícito como formalização de políticas, procedimentos e manuais descritos na subseção precedente, também se faz necessário o investimento em tecnologias de informação para que seja possível armazenar, coletar, distribuir, consultar e utilizar todo o conhecimento disponível (TARAPANOFF, 2001).

Um dos problemas que se tem observado é que os investimentos que vêm sendo feitos pelas empresas são direcionados somente para a tecnologia, enquanto que pouca atenção tem sido dirigida diretamente à informação, à gestão das pessoas, de seus conhecimentos e da cultura organizacional (ALVARENGA NETO, BARBOSA & PEREIRA, 2007). Os sistemas de informação podem servir como um recurso estratégico de apoio ao processo de gestão de conhecimento, mas não devem ser utilizados como estratégia única à gestão do conhecimento (CRUZ & NAGANO, 2008). Muitas empresas incorrem no erro de confiar exclusivamente na informação para sustentar seu crescimento (ROSSETI & MORALES, 2007), conquanto se saiba que a tecnologia não pode substituir a qualificação, a experiência e o julgamento de um ser humano. O que na realidade ocorre é uma movimentação de informação por redes *hard* e *soft*. Além disso, o emprego de tecnologias de informação gera mudanças culturais nas organizações e muitas pessoas acabam ficando avessas e resistentes a essas mudanças. A implementação de um sistema de informação como gerenciador de conhecimento vai além dos projetos de tecnologia, pois demandam igualmente mudanças gerenciais, comportamentais e na forma como se promove o conhecimento.

Uma condição diretamente relacionada à gestão do conhecimento é a cultura organizacional, de maneira a enfatizar o compartilhamento de informações entre os participantes da organização; caso contrário, sem uma mudança cultural significativa, que atinja todos os níveis hierárquicos da empresa, a gestão do conhecimento irá falhar (DUBRIN, 2006). O desenvolvimento e o investimento em tecnologias não são suficientes: para efetivamente promover uma boa gestão do conhecimento, é necessário também efetuar uma intervenção na cultura e no comportamento organizacional (TARAPANOFF, 2001). Barradas e Campos filho (2010) ressaltam ainda que a gestão do conhecimento não pode ser vista como um fim em si: o gerenciamento global da organização deve focar o conhecimento, para que a empresa possa criar vantagens competitivas sustentáveis por meio do conhecimento.

3. METODOLOGIA

3.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica escolhida para a realização da presente pesquisa foi um estudo de caso único (YIN, 2004), elaborado com o intuito de demonstrar como uma empresa de grande porte do setor farmacêutico utiliza seus sistemas de informação como ferramenta de apoio à gestão do conhecimento. O caso em questão foi selecionado pelo critério de ser uma organização de grande porte, detentora de alta tecnologia em seus processos e que, por isso, faz uso intensivo de serviços e sistemas de tecnologia da informação. Assim, o objeto do presente estudo fica caracterizado como a empresa Alpha Farmacêutica, uma organização multinacional de origem européia, com atuação no Brasil desde a década de 1930.

O protocolo utilizado na coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada (COSTA & COSTA, 2010) aplicada a informantes-chaves da Alpha Farmacêutica. Informantes-chaves são indivíduos cujo conhecimento associado a contextos particulares é capaz de proporcionar informações ricas para um problema de pesquisa (JOHNSON *et al.*, 2007). Para a análise qualitativa dos dados recorreu-se à técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), com agrupamento por tema em função de similitudes (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2006).

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA ALPHA FARMACÊUTICA E DO SETOR EM ESTUDO

A Alpha é uma multinacional do ramo farmacêutico fundada no final do século XIX e que atualmente se dedica a produzir, comercializar e distribuir produtos e serviços para detecção, prevenção, diagnóstico e tratamento de doenças. A organização é uma das líderes mundiais em diagnóstico e medicamentos para câncer e transplante, e atua também em outras áreas terapêuticas em que há grande necessidade clínica, como doenças autoimunes, doenças inflamatórias, virologia, distúrbios metabólicos e doenças do sistema nervoso central. A Alpha Farmacêutica chegou ao Brasil no início da década de 1930 e, assim como em outros países do mundo, opera nas áreas farmacêutica e diagnóstica. Desde então, a empresa cresceu em número de funcionários, instalações, negócios e investimentos, contando hoje com mais de mil funcionários e mantendo sua posição como uma das líderes no disputado mercado farmacêutico brasileiro.

A indústria farmacêutica é primordialmente responsável pela produção e pela comercialização de medicamentos, e tem como principais atividades pesquisar, desenvolver, comercializar e distribuir produtos farmacêuticos (CARVALHO, 2010). Trata-se de um setor econômico oligopolístico, em que operam milhares de fabricantes, dos quais cerca de 100 deles produzem por volta de 90% dos medicamentos para o consumo humano, e as dez principais empresas são corporações multinacionais de grande porte. Nas últimas décadas, o setor tem sido marcado por fusões e aquisições, gerando alta concentração de indústrias e diminuindo a diversidade de concorrentes (TORRES & SOUZA, 2010). O setor se caracteriza pela alta tecnologia, tanto no que tange às atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, quanto no que se refere aos processos produtivos e ao controle de qualidade. Os investimentos no setor farmacêutico em pesquisa e desenvolvimento superam os setores de informática, elétricos e eletrônicos (SOUSA & SOUSA, 2007).

No Brasil, a indústria farmacêutica surgiu mais tardiamente do que nos países europeus, mas atualmente constitui um segmento importante que ajuda a fazer do país o nono maior mercado de fármacos e medicamentos no mundo. Por outro lado, esse desenvolvimento tardio faz com que a indústria nacional sofra com a concorrência dos laboratórios estrangeiros, devido ao alto investimento em tecnologia para pesquisa e desenvolvimento, proteção das patentes dos medicamentos de referência, e desconfiança do consumidor quanto à qualidade dos medicamentos das indústrias nacionais (RIBEIRO, 2000). Devido às

dificuldades enfrentadas pela indústria nacional, registra-se um grande crescimento do mercado de medicamentos genéricos, que gerou maior eficiência no processo produtivo da indústria nacional e fomentou a competitividade nos custos (SOUSA & SOUSA, 2007).

Como alternativa dentro desse cenário extremamente competitivo do oligopólio farmacêutico, aumenta a relevância do investimento em ativos intangíveis, característica que melhor determina a competitividade dos laboratórios farmacêuticos na atualidade. Alguns ativos intangíveis já são contabilizados, e um exemplo dessa prática envolve os gastos necessários para o reconhecimento de patentes e para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Tais ativos são registrados pelo seu custo histórico de maneira semelhante aos demais itens que compõem o ativo (FILLIETAZ & CRISPIM, 2010).

A fábrica da Alpha Farmacêutica se localiza em Jacarepaguá, zona oeste do município do Rio de Janeiro, em uma grande área que exigiu um investimento inicial de mais US\$ 60 milhões. Recentemente, a fábrica recebeu um investimento da ordem de US\$ 70 milhões para ampliar suas linhas de produção. A modernização aumentou em 30% a capacidade de produção de comprimidos, em 60% a de fabricação de blisters (comprimidos já embalados), em 41% a de produção de líquidos estéreis (remédios em ampolas) e em 33% a capacidade de fabricação de xaropes e outros tipos de medicamentos líquidos. As instalações da Alpha no país possuem o mesmo padrão das mais modernas unidades da Europa e dos Estados Unidos. Faz parte da estratégia de desenvolvimento global da companhia transformar algumas de suas fábricas em plataformas de exportação, sendo que a unidade de Jacarepaguá exporta produtos para alguns países da América Latina. A empresa instalou sua sede administrativa São Paulo e, com um sistema descentralizado de operações, conta ainda com filiais distribuídas por várias regiões brasileiras, possuindo unidades em Canoas, Fortaleza e Belo Horizonte.

4. APRESENTAÇÃO DO CASO

A área de tecnologia da informação da Alpha Farmacêutica se apresenta bastante desenvolvida, estruturada e passa por constantes investimentos. A Alpha utiliza diferentes ferramentas e sistemas para gerenciar as mais diversas atividades e setores da empresa, principalmente devido ao enorme volume de dados e informações que precisam ser diariamente produzidos, armazenados, consultados e interpretados a uma velocidade cada dia maior. Como principal sistema de informação e gerenciamento dos processos operacionais da fábrica, destaca-se o sistema de gestão empresarial SAP – cuja sigla em inglês significa “*Systems, Applications and Products in Data Processing*” ou “sistemas, aplicativos e produtos em processamento de dados” – que provê suporte, controla e integra os principais processos da atividade-fim da empresa, ou seja, a produção e as chamadas áreas de apoio, as quais dão suporte à produção, tais como finanças, recursos humanos e vendas. Esse sistema integra e concentra um enorme banco de dados dos diversos setores da empresa em um único local, além de, por meio desses dados, poder gerar de forma ágil diversos tipos de informações que podem servir de base de apoio para tomadas de decisões. Desde que houve a implementação deste sistema, ocorreu uma melhora significativa no tratamento dos dados, na agilidade no fluxo e na confiabilidade das informações. No parecer de um informante-chave, o SAP constitui um sistema de *interface* amigável e que integra as informações de toda a empresa:

O sistema SAP, quando bem parametrizado, implementado e utilizado, é muito bom. Na minha visão de usuário, particularmente não conheço atualmente um melhor no mercado. Todos os dados e informações das diversas áreas ficam lá armazenados e dessa forma podem ser processados e (assim nós) obtemos cruzamento desses dados. Já conhecia o sistema de outras empresas em que trabalhei e (ele) agiliza muitos os processos, principalmente no que diz respeito à extração e consolidação de informações. Especificamente na área de finanças,

eu diria que 90% do nosso controle é feito com base nas informações processadas e extraídas de dentro do SAP. Porém é preciso que seja feita uma boa manutenção do sistema para que ele opere sempre com informações atualizadas e confiáveis, além de exigir conhecimento do usuário para que ele não subutilize o sistema e utilize todas as possibilidades que ele oferece.

Além disso, a empresa possui um site na *intranet*, em que se concentram diversos outros sistemas de apoio às operações como, por exemplo, o sistema de gerenciamento de performance e também o de controle de treinamento dos funcionários. A área de destaque dentro da *intranet* para a presente pesquisa é um sistema que a organização desenvolveu para armazenar todas as suas políticas e seus procedimentos, seus modelos de documentos e os manuais para os funcionários. Também dentro desta *intranet* existem diversas informações sobre a empresa e suas áreas, seu organograma sob diversos níveis, serviços oferecidos, avisos, lembretes, notícias importantes, além de contar com um sistema de treinamento *online*. Como ferramentas de comunicação, destacam-se o sistema de *e-mail* e um sistema de comunicação instantânea por mensagem eletrônica via computador. O informante ressaltou a utilidade da *intranet*, mas enxerga uma certa resistência dos funcionários em utilizar seus diversos recursos. O sujeito destacou como um ponto forte da empresa as tecnologias informacionais disponíveis para uso, mesmo admitindo que nem todos utilizam com a frequência e maneira mais correta que deles se espera. Dentro do sistema interno é possível acessar manuais internacionais de diversas áreas, assim como políticas gerais da empresa. Todavia, o informante alerta para a falta dos manuais mais específicos para os níveis locais, contendo questões e tarefas mais rotineiras:

As grandes indústrias farmacêuticas como um todo possuem tecnologia de ponta em sua estrutura e processo (...) sendo assim, a infra-estrutura informacional da empresa não podia ser diferente, sendo ela muito boa e com bom investimento tecnológico, tanto em termos de maquinário, quanto de sistemas (...) tanto que a empresa oferece inclusive possibilidade para se tenha acesso remoto às informações da rede e e-mails. Nossa rede possui uma intranet com diversas informações e serviços para todos os tipos de perfil de usuário. Além disso, também possuímos intranets internacionais de grandes áreas como finanças, recursos humanos entre outras. Nessas intranets internacionais podemos encontrar as principais diretrizes que a área deve seguir, modelos de relatórios, manuais que norteiam as atividades, informações gerais diversas, treinamentos internacionais e informações financeiras (...) já na nossa intranet local, além de diversas informações da fábrica, possuímos diversos sistemas que servem de ferramenta de apoio a gestão, em que, dentre eles, posso destacar o sistema de gerenciamento de performance e o sistema de marcação de ponto dos funcionários Um outro sisteminha muito útil é o de armazenamento de nossos procedimentos, desta forma, padronizando, organizando e facilitando o acesso e disponibilidade dessas informações... Infelizmente, acho que esta ferramenta poderia ser ainda mais útil se ali estivessem armazenados não só procedimentos, mas manuais mais específicos separados por áreas, desse jeito agregaria ainda mais valor para nós gestores.

O informante ponderou que o registro das políticas e manuais internacionais contém normas e diretrizes básicas e importantes que os diversos setores da empresa devem seguir, assim como há diversos procedimentos que norteiam de uma forma geral o funcionamento da empresa, servindo inclusive para fins de auditoria. Porém, ele reconhece que, além de uma certa carência por alguns manuais ou procedimentos, alguns que já existem não estão completamente atualizados. Ele resalta que essa falta de manuais gera perdas críticas de

conhecimento que, muitas vezes, afetam até a agilidade da obtenção e da interpretação de dados dentro do sistema SAP. Além disso, alerta para o fato de que, por se tratar de uma fábrica, há um foco muito grande da empresa nas áreas mais ligadas à produção, como os setores de qualidade e a própria produção em si, onde há forte investimento tecnológico, maior preocupação quanto ao registro, à criação e à retenção do conhecimento.

Diante de tal cenário, no ano de 2010 a empresa empreendeu algumas mudanças em sua área de finanças, principalmente em relação à divisão de finanças localizada no interior da fábrica, de forma a tentar melhorar seus processos financeiros e, conseqüentemente, a geração das informações que servem como base para os relatórios exigidos pela matriz da Alpha Farmacêutica como apoio à tomada de decisões. Tais mudanças envolveram aspectos estruturais, bem como atividades e processos.

Inicialmente, a área de finanças do Rio de Janeiro era claramente dividida em duas áreas: (1) fiscal e (2) planejamento e controle financeiro. A área de planejamento era subordinada a um gerente – no caso específico de finanças, um *controller* – e, abaixo dele, havia um coordenador. Já a área fiscal era subordinada diretamente a um gerente alocado em São Paulo, e ainda contava com um coordenador em nível local, no Rio de Janeiro. O departamento fiscal possuía ainda três analistas, e o departamento de planejamento e controle industrial, outros dois analistas. As áreas funcionavam sob essa configuração até que a mudança unificou e colocou os dois departamentos abaixo de um único coordenador subordinado a um único gerente (*controller*) localizado no Rio de Janeiro. Dessa forma, os cargos de coordenador fiscal e de coordenador de planejamento e controle industrial deixaram de existir, para dar lugar a um cargo unificado, denominado coordenador de controladoria. Atualmente, apesar de unificados em um sentido organizacional, os departamentos ainda são separados em termos de atividades, processos, funções e cargos. No que se refere à movimentação de pessoal, a mudança ocorreu de uma outra maneira. O coordenador fiscal, que havia alguns anos se aposentara, foi desligado da empresa, enquanto que o outro cargo de coordenador, o da área de planejamento, vinha sendo ocupado pelo gerente que estava acumulando funções. Um dos analistas da área de planejamento e controle foi promovido a coordenador de controladoria. Dessa forma, esse coordenador agora contava com uma equipe formada por três analistas fiscais e dois analistas de planejamento, sendo que um dos cargos estava vago devido à sua promoção.

Além dessas mudanças estruturais, a área de finanças do Rio de Janeiro passou a realizar algumas atividades anteriormente levadas a termo em São Paulo. A mudança ocorreu devido à dificuldade da divisão de finanças em São Paulo reportar alguns dados e indicadores financeiros fabris, que passaram a ser exigidos em diversos relatórios pela matriz da Alpha na Suíça. Mais do que uma dificuldade em gerar e gerir os dados relacionados às operações fabris, com a confiabilidade e agilidade exigida pelos curtos prazos para os fechamentos financeiro-contábeis e envio dos relatórios, a maior dificuldade que as pessoas que estavam longe do processo fabril apresentavam era a de justificar e entender os números que estavam sendo gerados. Tal dificuldade tentou ser amenizada com a vinda freqüente de um analista de finanças do escritório para a fábrica, porém essa medida não atendia a 100% das necessidades, pois, além de ser dispendiosa em termos logísticos, era alvo de constante reclamação do funcionário, que se sentia desgastado por a toda hora viajar a trabalho e, de tempos em tempos, se via obrigado a estar longe de casa e de sua família. Somente em meados de 2010, após a saída desse funcionário, que se desligou para ingressar em outra empresa, a Alpha decidiu transferir para o Rio de Janeiro a realização de diversas atividades e processos de controle, bem como a passar a responsabilidade do preenchimento de diversos relatórios ao grupo de finanças localizado diretamente na fábrica no Rio de Janeiro.

Assim que se deu a concretização de todas essas mudanças, o analista de planejamento pediu para ser desligado da empresa, obrigando o novo coordenador da área a montar uma equipe de planejamento e controle industrial inteiramente nova. Para tanto, o coordenador contratou dois novos funcionários externos à empresa, mas que já possuíam alguma experiência e certo nível de conhecimento na área de planejamento e controle financeiro. Devido às especificidades das atividades e controles internos da Alpha Farmacêutica, mesmo com a contratação de dois funcionários mais experientes, oriundos de outras organizações e com bom nível de conhecimento da área de planejamento e controle, a área de finanças da Alpha sofreu com a transferência das atividades para o Rio de Janeiro, pois, segundo um informante, a empresa não se preparou devidamente para esse movimento.

A saída do funcionário que anteriormente realizava em São Paulo suas atividades gerou uma perda significativa em termos de conhecimento de conceitos financeiros aplicados à realidade da empresa e, principalmente, para a realização de diversas tarefas, dentre elas a geração e manipulação de dados e informações dentro do sistema integrado utilizadas em diversos indicadores e relatórios. Não havia manuais eletrônicos de todas essas tarefas que foram transferidas para o Rio de Janeiro dentro do sistema, nem havia algum funcionário de reserva que soubesse realizar as atividades e dar suporte aos novos analistas. O informante relatou uma dificuldade inicial em realizar determinadas atividades, em construir os novos indicadores e em preencher corretamente os novos relatórios, pois os poucos manuais que havia à disposição eram informais e, via de regra, incompletos e confusos. Apesar dos novos analistas já terem chegado à Alpha com alguma vivência em outras empresas, eles tinham dificuldades para gerar as informações dentro do sistema e, muitas vezes, sequer sabiam o caminho para chegar a elas. O informante revela que, no início, houve uma perda muito grande de agilidade, muitas vezes com atrasos em relação aos prazos, e também em alguns pontos, um certo nível de incerteza e imprecisão, principalmente para obter e interpretar as informações dentro do sistema. O sujeito ainda reconhece que houve grande perda de conhecimento, pois muitas atividades feitas anteriormente tiveram de ser redescobertas, recriadas e reaprendidas:

A gente foi obrigado a desenvolver tudo na marra. Aos trancos e barrancos, nós fomos aprendendo, errando muito, mas sempre aprendendo. Fizemos na base da tentativa e erro, fuçando o sistema e muitas vezes arriscando. Tivemos uma semana para absorver tudo que o colaborador de São Paulo sabia, e é claro que não foi possível, né? Foi um período difícil, pois as datas dos 'reports' eram curtas, e as nossas dificuldades (eram) imensas. Mas a gente superou, hoje já estamos com o processo bem mais robusto, entendemos bastante do sistema, dos relatórios, não há comparação."

Em paralelo a todas as questões aqui relatadas, subsistiu ainda outro desafio com respeito à área fiscal, pois o novo coordenador se viu instado a buscar cursos de formação complementar, em razão de seu nível de conhecimento técnico em relação a esta área não ser muito profundo. Além disso, o informante discorreu igualmente sobre a dificuldade de assumir uma nova área tendo que começar o processo de gestão desde a estaca zero, sem conhecer nenhum dos funcionários e nem saber quais eram a rotina e atividades de cada um. Uma das maiores dificuldades enfrentadas no início pelo sujeito foi identificar as atividades do setor e estruturar uma rotina, pois as atividades eram divididas no setor de modo informal, sem que houvesse registro. Ademais, era necessário integrar as duas áreas. Nas palavras do sujeito acerca desse aspecto do problema:

Assim que assumi a área, senti falta de informações a respeito da atividade que cada funcionário do setor fiscal fazia especificamente. Particularmente, foi um desafio muito grande, pois assumi a coordenação de uma área fiscal que não

era muito bem a minha praia e (com a qual eu) nem possuía tanta afinidade (...) Mas eu corri atrás, fiz cursos, me especializei, procurei entender o dia-a-dia da área, até para não ficar 100% dependente dos analistas e facilitar o diálogo com eles, não (com relação à) gestão, mas quando o debate envolvia assuntos mais técnicos (...) Falar com a área de planejamento era fácil, mas eu precisava me aproximar mais das duas, não poderia existir sentimento de favorecimento para área x ou y.

Para amenizar os efeitos da existência de duas equipes distintas dentro de uma só divisão, e com o intuito de formar um grupo mais homogêneo em termos de conhecimento da área, o coordenador passou a envolver os analistas fiscais com as atividades de planejamento, e vice-versa, por intermédio do auxílio para a realização das atividades. Além disso, o coordenador passou a estimular a troca de conhecimento dentro da área através de reuniões de finanças, e assim passou a existir um espaço para cada funcionário da área expor suas atividades e buscar, com os demais colegas, soluções de problemas que estivesse enfrentando. Outra ação importante foi a criação de metas para que os funcionários do setor documentassem suas práticas, formalizassem seus procedimentos e atividades de rotina, e criassem manuais detalhados de suas tarefas. Tudo foi realizado de forma eletrônica, dentro da rede da empresa, para que houvesse fácil acesso para todos e a informação disponível a qualquer momento. Apesar disso, um problema detectado foi que, apesar da oportunidade de aprender uma nova atividade, de tomar contato com novos conhecimentos ou com uma nova área, o coordenador enfrentou dificuldades para estimular os funcionários da área fiscal a saírem da zona de conforto, para aceitar novos desafios. O coordenador aponta para a existência de uma barreira cultural, em virtude de se tratar de funcionários que se encontram há mais de uma década na empresa e que, até então, ninguém havia estimulado a mudar e a se envolver com outros assuntos que não as suas atividades de rotina:

“Eu tento fazer integração entre as áreas, fazer com que todos participem da rotina, criar um grupo mais homogêneo, mas o pessoal às vezes tem uma resistência muito grande, são apegados ao que já fazem há anos, não querem mudar, parecem ter medo de serem desafiados com novas atividades (...), eu até já pensei em promover um ‘job rotation’ no setor, mas é complicado. Primeiro é preciso mudar a mentalidade (...) mas para isso é preciso que haja um engajamento maior por parte da alta gerência, mudar a cultura (organizacional) é algo complicado.

Outro problema cultural apontado pelo informante-chave foi a dificuldade de, mesmo com o estabelecimento de metas, convencer os funcionários a trocarem conhecimentos, seja fazendo manuais de suas atividades ou ensinando aos companheiros mesmo que de forma informal. O sujeito aponta ainda como um problema maior quando se trata de pessoas mais velhas, e com uma formação e uma mentalidade mais antiga, por tais indivíduos acreditarem que assim estão defendendo seus empregos. Aparentemente, existiria um receio dos funcionários em dividir suas tarefas, por acharem que assim podem ser mais facilmente descartados no futuro. Complementarmente, um informante recorda que uma pesquisa de clima organizacional recentemente realizada na empresa apontou que os funcionários da Alpha não acreditam que a empresa retenha seus talentos e vão mais além, ao acreditarem que a empresa não reconhece os funcionários como seu bem mais importante.

5. DISCUSSÃO DO CASO

Apesar de apresentar elevado desenvolvimento com relação a diversos aspectos da gestão, a área de recursos humanos da Alpha Farmacêutica não conta com estratégias ou diretrizes implementadas que estimulem a criação e a retenção do conhecimento dentro da

empresa. Com isso, todo o esforço do gerente e coordenador da área de finanças em gerar um fluxo para criação de um ambiente que estimule o compartilhamento de conhecimento indica uma ação individual que não está coordenada com o restante da empresa.

A Alpha não se encontra preparada para sofrer perdas inesperadas de funcionários, principalmente em áreas que não são diretamente ligadas à produção, seja por iniciativa da empresa ou do funcionário. Mesmo com uma área de tecnologia da informação bem desenvolvida, com ampla utilização de *softwares* e redes capazes de integrar e disponibilizar informação de diversas áreas – até mesmo de forma remota, a qualquer hora e qualquer lugar – e ainda ser capaz de armazenar uma quantidade imensa de dados, processar e criar informações que podem se tornar úteis à tomada de decisão, esse sistema não é capaz de criar ou armazenar conhecimento. A organização encontra-se restrita a um sistema de gestão de informação, que, em consonância com a revisão de literatura, serve de apoio, mas não pode ser confundida com gestão do conhecimento. Essa gestão da informação é capaz de integrar os dados das diversas áreas de forma ágil e confiável, porém sem o conhecimento do usuário em administrar esse sistema, ele pode se tornar uma tecnologia subutilizada.

Outra questão que pode ser melhor explorada pela empresa é fato de que, mesmo com a existência de uma *intranet* que possui acesso a um sistema de fácil busca e localização de manuais e procedimentos por áreas – e que assim deveria servir de forte apoio ao processo de gestão do conhecimento –, ela não vem sendo utilizada de modo estratégico, pois há falhas na atualização dos manuais existentes, além de faltar registro e criação de manuais e procedimentos de diversas áreas. Fica evidenciada a falta de um controle mais efetivo por parte da área de recursos humanos, que deveria identificar através dessa ferramenta quais áreas e procedimentos estão defasadas e carentes de criação e atualização. Ademais, não existe um controle dos funcionários que não possuem *backup*, como ocorreu com a saída do funcionário que realizava as tarefas em São Paulo. Uma empresa competitiva não pode ficar refém de um único funcionário, nem se dar ao luxo de incorrer em grandes perdas em termos de conhecimento quando há um desligamento em seus quadros.

Apesar de possuir avançados recursos tecnológicos, com ferramentas que gerenciam informações integradas e outras que tornam possível visualizar organogramas, identificar os funcionários que ocupam cada cargo, gerenciar o desempenho dos funcionários dentro de um único local, não existe uma ferramenta para os gestores, ou até mesmo um relatório com destinação semelhante, que possa definir de forma clara, objetiva e descritiva qual atividade cada funcionário realiza dentro dos diversos setores. Falta, pois, aplicar a tecnologia disponível para atender a essas necessidades do gerenciamento de rotinas, apoiando a gestão do conhecimento, de forma a facilitar a chegada de gestores vindos de diferentes áreas da empresa, como no caso deste trabalho, ou em casos da vinda de novos coordenadores, ou até mesmo outros funcionários externos à organização.

Não obstante a resistência cultural, já existem hoje no setor financeiro da Alpha alguns manuais de tarefas de rotinas. Tal ação pode vir a ajudar quando houver a necessidade de algum funcionário cobrir férias ou qualquer tipo de ausência por um período mais prolongado de outro funcionário. Porém, apesar de ser esta uma boa iniciativa, ela apresenta uma falha grave em termos de gestão do conhecimento, pois mesmo existindo um local específico na *intranet* para se armazenar esse tipo de material, e assim agilizar uma possível procura, a organização dos manuais da área financeira vem ocorrendo de forma interna, ou seja, dentro do próprio setor. Como se viu, a literatura recomenda que, além de ser criada, a informação deve estar disponível para todos. Uma vez que tais documentos não estão disponíveis dentro do local em que deveriam estar, sua disponibilidade para todos pode falhar, interrompendo o fluxo de retenção do conhecimento.

As diversas ações no sentido de se buscar melhorar a gestão do conhecimento do setor são embasadas na experiência e no ponto de vista dos gestores. Existem assim algumas falhas tanto na implementação das estratégias utilizadas, quanto na escolha das estratégias. Há um foco muito grande para documentar conhecimento, porém, mesmo com a existência da reunião de finanças, registra-se pouco esforço para a troca e a disseminação do conhecimento tácito. Em consonância com a literatura, há grande ênfase no processo de externalização com a criação de todos esses manuais e procedimentos, mas quase não há evidências de estímulos a trocas de conhecimento por processo de combinação e internalização. O processo de socialização pode ser percebido por intermédio da implementação das reuniões de finanças, mas é muito pouco devido à sua frequência mensal. Além disso, os funcionários passam a deter um conhecimento muito superficial das atividades de seus colegas, pois não chegam a praticar ou a se aprofundar, o que ajudaria na transferência e no compartilhamento do conhecimento. Os sistemas de *e-mail* e de comunicação interna na rede facilitam a troca de informações dos usuários, mas não demonstraram exercer muita influência quanto à troca de conhecimento. O setor segue com cada funcionário exercendo rotineiramente a mesma atividade, e mesmo que haja alguma oportunidade de se conhecer o trabalho do colega, não há oportunidade para fixar ou treinar o novo conhecimento, pela promoção de um rodízio da realização das atividades entre os funcionários. Tomados em conjunto, todos esses aspectos evidenciam falhas nos processos característicos da espiral do conhecimento.

6. CONCLUSÃO

A partir do caso da Alpha Farmacêutica, é possível reafirmar que as empresas deveriam enxergar as pessoas como seu bem mais precioso, seu principal ativo, como fundamentais para o diferencial de qualquer organização, de modo a retomarem o objetivo de reter seus talentos e, conseqüentemente, seu conhecimento. Essa é a melhor maneira de se obter vantagem competitiva, inovação e redução de custos em seus processos. As organizações do setor farmacêutico não parecem demonstrar tal preocupação e aparentemente não dão ênfase ao gerenciamento de conhecimento como um diferencial competitivo: os próprios funcionários da empresa estudada não acreditam que esta retenha seus principais talentos e sentem falta de reconhecimento da importância das pessoas. As organizações do setor parecem conservar um foco muito grande no produto, principalmente quando se trata de medicamentos inovadores e que ainda estão em estágio de exclusividade devido à lei das patentes, em seus processos produtivos que têm na qualidade e na tecnologia produtiva seu diferencial no mercado.

Caso a Alpha Farmacêutica configure-se como empresa que retrata adequadamente o setor, pode-se asseverar que faltam diretrizes e estratégias das empresas farmacêuticas quanto à gestão do conhecimento, pois, atualmente, qualquer iniciativa fica a cargo dos gestores, o que não garante o alinhamento das estratégias da empresa e pode ocasionar falta de integração quanto à gestão do conhecimento entre as áreas. Como resultado, a gestão do conhecimento pode acabar gerando falhas, pois não há um especialista da área atuando diretamente para o suporte e o controle dessa gestão. O alinhamento da gestão do conhecimento com o planejamento estratégico da empresa poderia atrelar as metas de gerenciamento de performance a propósitos de compartilhamento de conhecimento, funcionando como estímulo e formalizando essas atividades. A perda de conhecimento pode ocasionar atrasos, retrabalhos e reprocessos desnecessários, desperdiçando energia e recursos da empresa que poderiam ser empregados na criação de novos conhecimentos, ou em aprimoramento de processos já existentes. Em outras palavras, há perda de inovação e criatividade, e a empresa ainda corre o risco de sempre se encontrar na fase inicial do processo de aprendizagem.

Em empresas que apresentam elevados recursos tecnológicos, como é o caso das indústrias farmacêuticas, parece haver um poderoso sistema de gestão da informação,

amparado pelos sistemas integrados de tecnologia. Como no caso, a Alpha dispõe de diversos recursos tecnológicos que agilizam o fluxo e o processamento de dados e informações que auxiliam no processo de tomada de decisões. Mais do que isso, este sistema ainda integra as diversas áreas e ambientes interno e externo da empresa e são, portanto, um diferencial estratégico dessa organização. Porém, apesar de as ferramentas de tecnologia da informação serem um ponto forte dessas empresas, elas não são utilizadas em sua plenitude para fins de apoio à gestão do conhecimento. Algumas ferramentas da área até são utilizadas como tentativa de transformar o conhecimento tácito em explícito, mas ainda sim elas parecem pouco efetivas para os propósitos da gestão do conhecimento. Além de registrar procedimentos operacionais gerais, o banco de dados de procedimentos poderia possuir também manuais mais detalhados das rotinas das áreas. Essa ferramenta para registro do conhecimento está sendo mal administrada, ao menos na Alpha. Há um investimento muito grande em questões estruturais, tecnológicas, mas muito pouco na área de conhecimento em si, notadamente investimentos que fossem capazes de levar em consideração os aspectos da gestão de pessoas e de cultura organizacional.

Além disso, no caso da empresa Alpha, mesmo com o forte desenvolvimento da área de tecnologia da informação, e mesmo que se criassem estratégias para gerir conhecimento dentro da empresa, subsistem barreiras culturais embasadas na idéia do “saber é poder”, a qual pode criar resistência a qualquer tentativa de se implantar um processo de compartilhamento de conhecimento. Aos poucos, a organização talvez pudesse implantar a idéia de que compartilhar é poder, para assim criar grupos de trabalho que criassem um ambiente favorável a inovação, à criação, ao compartilhamento e à retenção do conhecimento, sendo este um forte diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Como sugestão para futuros estudos, a presente pesquisa recomenda a investigação da influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento, levando-se em conta a influência tanto dos colegas de trabalho quanto dos gestores no processo de criação e compartilhamento de conhecimento dentro das organizações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARENGA NETO, R.; BARBOSA, R. & PEREIRA, H.** Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 12, n. 1, p. 5-24, 2007.
- ANKLAM, P.** Knowledge management: the collaboration thread. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, v. 28, n. , p. 8-11, 2002.
- BAGSHAW, M.** Why knowledge management is here to stay. *Industrial and Commercial Training*, v. 32, n. 5, p. 179-182. 2000.
- BARDIN, L.** *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRADAS, J. & CAMPOS FILHO, L.** Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 15, n. 3, p. 131-154, 2010.
- BLAIR, D.** Knowledge management: hype, hope, or help? *Journal of The American Society for Information Sciences*, v. 53, n. 12, p. 1019-1028, 2002.
- CARDOSO, O. & MACHADO, R.** Gestão do conhecimento usando *data mining*: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 3, p. 495-528, 2008.
- CARVALHO, J.** *Reengenharia de Processos na Indústria Farmacêutica*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2010.
- CHATAWAY, J. & WIELD, D.** Industrialization, innovation and development: what does knowledge management change?. *Journal of International Development*, v. 12, n. 6, p. 803-824, 2000.
- COSTA, M. & COSTA, M.** *Projeto de pesquisa: entenda e faça*. Petrópolis: Vozes, 2010.

- CRUZ, C. & NAGANO, M.** Gestão do conhecimento e sistemas de informação: uma análise sob a ótica da teoria da criação do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 13, n. 2, p.88-106, 2008.
- CUNHA, J.; YOKOMIZO, C. & CAPPELLINI, G.** Gestão de conhecimento em multinacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.
- DUBRIN, A.** Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FILLIETAZ, A. & CRISPIM, S.** Migração de valor na indústria farmacêutica. *Revista de Negócios*, v. 15, n. 2, p. 10-31, 2010.
- JANZ, B. & PRASARNPHANICH, P.** Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, v. 34, n. 2, p. 351-384, 2003.
- JOHNSON, P.; BUEHRING, A.; CASSELL, C. & SYMON, G.** Defining qualitative management research: an empirical investigation. *Qualitative Research in Organizations and Management*, v. 2, n. 1, p. 23-42, 2007.
- McINERNEY, C.** Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of The American Society for Information Sciences*, v. 53, n. 12, p. 1009-1018, 2002.
- MENDES, I.** Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: um desafio a ser enfrentado. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, v. 11, n. 3, p. 269, 2003.
- NONAKA, I & TAKEUCHI, H.** Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PADILHA Jr., V. & CRUZ, M.** Inovação baseada na aprendizagem organizacional: como ocorre o processo de aprendizagem organizacional na inovação contínua da indústria farmacêutica. *Revista Jovens Pesquisadores*, v. 6, n. 2, p. 11, 2009.
- PURCIDONIO, P.; OLIVEIRA, L.; HATAKEYAMA, K. & SCANDELARI, L.** A gestão eficaz do conhecimento através da integração entre o sistema ERP e CRM: um estudo de caso em uma indústria do setor metalúrgico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVI, 2006. Anais... Fortaleza: ABEPRO, 2006.
- QUEIROZ, S.** Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de fármacos. MCT FINEP. Campinas, 1993. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ci000052.pdf> Acesso em: 10 de maio de 2012.
- ROSENBERG, G.; FONSECA, M. & D'AVILA, L.** Análise comparativa da concentração industrial e de *turnover* da indústria farmacêutica no Brasil para os segmentos de medicamentos de marca e genéricos. *Economia e Sociedade*, v. 19, n. 1, p. 107-134, 2010.
- ROSSETI, A. & MORALES, A.** O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciência da Informação*, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C. & LUCIO, P.** Metodologia de pesquisa. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANTOS, I. & AMATO NETO, J.** Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. *Produção*, v. 18, n. 3, p. 569-582, 2008
- SILVA, S.** Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.
- SOUSA, C. & SOUSA, E.** Estratégias de competição na indústria farmacêutica: das cadeias verticais às parcerias flexíveis. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVII, 2007. Anais... Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.
- TARAPANOFF, K.** Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.
- TOMAS, G. & HULT, M.** An integration of thoughts on knowledge management. *Decision Sciences*, v. 34, n. 2, p. 189-195, 2003.
- TORRES, R. & SOUZA, M.** A dinâmica do mercado farmacêutico brasileiro segundo o modelo das estratégias genéricas de Porter. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 5, n. 3, p. 118-132, 2010.
- YIN, R.** Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.