

Gestão do conhecimento organizacional em empresa de prestação de serviços técnicos

Management of organizational knowledge in a technical service company

Dusan Schreiber¹ - Universidade Feevale - Departamento de Indústria Criativa

Rafael Schaab² - Universidade Feevale - Departamento de Indústria Criativa

RESUMO A gestão do conhecimento é considerada atualmente uma das fontes potenciais de constituição de diferencial competitivo organizacional. Esta realidade pode ser percebida em todos os segmentos econômicos, mas se torna mais relevante em organizações de prestação de serviços técnicos. O estudo de caso único, realizado numa empresa de prestação de serviços de disponibilização de internet via rádio, situada no Rio Grande do Sul, evidenciou, por meio de entrevistas em profundidade e análise de narrativas, com os técnicos da empresa, o processo de gestão do conhecimento, bem como as suas especificidades no seu compartilhamento e internalização.

Palavras-chave Gestão do conhecimento. Organização. Prestação de serviços.

ABSTRACT *Knowledge management is currently considered one of the potential sources of organizational competitive advantage. This can be perceived in all economic sectors, but becomes more relevant in organizations that provide technical services. The single case study, conducted at a company that provides internet through radio waves, situated in Rio Grande do Sul, through in-depth interviews and analysis of narratives with technicians at the company, revealed details of the knowledge management process, as well as its specificities in sharing and internalization.*

Keywords *Knowledge management. Organization. Services.*

1. R. Rio Grande do Sul, 239, nº 2755, Novo Hamburgo/RS, CEP CEP 93525-075 dusan@feevale.br

2. rafaelschaab@feevale.br

SCHREIBER, D.; SCHAAB, R. Gestão do conhecimento organizacional em empresa de prestação de serviços técnicos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, nº 1, jan-mar/2016, p. 145-157.

DOI: 10.15675/gepros.v11i1.1333

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual, vivenciado pelas organizações, compreende um ambiente de mudanças rápidas, que ocorrem em múltiplas dimensões e em ritmo acelerado. Por esse motivo, a sobrevivência e o crescimento das organizações dependerão, cada vez mais, da capacidade de se adaptar a este novo cenário, promovendo, por seu turno, alterações no seu ambiente interno, para fazer frente às novas formas de competição, globalização de mercados, avanços tecnológicos, dentre outras.

Uma das características mais determinantes deste novo cenário é a competição acirrada entre os agentes econômicos, o que tem exigido das organizações repensar sua forma de atuar no mercado. Destarte, dentre as prioridades organizacionais tem se destacado o investimento em inovação de produtos, processos, *marketing* e do posicionamento estratégico, todos dependentes da combinação do recurso considerado, atualmente, mais valioso - o conhecimento.

Nesta perspectiva, a Gestão do Conhecimento (GC) pode ser definida como um processo de gerar, compartilhar e incorporar, continuamente, novos conhecimentos a produtos e serviços, tecnologias e sistemas, faz parte do portfólio das modificações (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Na mesma linha de abordagem, Moura, Pinheiro e Dias (2011), corroboram ao afirmar que o conhecimento já é considerado pelos gestores um assunto de fundamental importância para o crescimento e sobrevivência das organizações. Saber onde se encontra e quem o detém, ter noção do que se sabe e aquilo que não se sabe, mas que deveria se saber, posicionam a gestão do conhecimento como prática capaz de contribuir significativamente para o alcance das metas organizacionais (TSCHOHL; FRANZMEIER, 1996).

Observa-se então que a gestão do conhecimento pode produzir resultados que podem levar a um melhor desempenho organizacional. Nesta perspectiva foi realizada uma pesquisa em uma empresa de prestação de serviços de internet via rádio, localizada na região sul do país, que procurou responder a seguinte questão: “Quais são as práticas de gestão do conhecimento adotadas para minimizar a ocorrência de problemas técnicos e tornar mais rápido o processo de reestabelecimento de serviços?”.

Para tanto foi estabelecido o objetivo geral de analisar, evidenciar e descrever o processo de gestão do conhecimento organizacional, especificamente na área operacional, na empresa de prestação de serviços de internet via rádio. Já os objetivos específicos, derivados do objetivo geral, visam identificar, descrever e caracterizar o conjunto de instrumentos e procedimentos adotados pela organização para viabilizar a gestão do conhecimento. Com base no objetivo da pesquisa os autores optaram pela abordagem qualitativa, estudo de caso único, com a coleta de dados através de entrevistas em profundidade com os colaboradores da área técnica da empresa.

A contribuição desta pesquisa para as empresas em geral é a de apresentar a GC como prática para o alcance das metas e de melhorias dos resultados organizacionais, avaliando seu impacto na qualidade da prestação dos serviços. Já para a academia é possível afirmar que os resultados oferecem elementos para maior compreensão do processo de GC nas organizações de prestação de serviços técnicos.

Inicialmente apresenta-se o referencial teórico de gestão do conhecimento organizacional, com a tipologia, a geração e o compartilhamento do conhecimento, revisão teórica de qualidade em prestação de serviços, juntamente com as etapas da construção da pesquisa. Logo após, é abordada a metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa. Posteriormente, apresenta-se o resultado com a análise do estudo de caso no provedor de internet ALFA, quanto ao processo de gestão do conhecimento.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as vertentes teóricas que nortearam o desenvolvimento do estudo, bem como contribuíram para a elaboração do instrumento de pesquisa e facultaram a análise dos resultados empíricos.

2.1. Gestão do conhecimento organizacional

O desafio de organizar e, de alguma forma, gerenciar o conhecimento organizacional, tem atraído atenção tanto de pesquisadores como gestores, estimulando, ao longo das últimas décadas, uma robusta produção científica sobre o referido tema. No entanto, isso não significa que os estudos realizados conseguiram evidenciar dados e informações, que apresentam alinhamento ou convergência plena, ou ainda, um consenso, sobre como a organização deve gerir o conhecimento (TONET; PAZ, 2006). Apesar, ou justamente por esse motivo, o tema continua sendo atual e merecedor de atenção de estudiosos, justificando a necessidade de mais pesquisas.

Diversos autores da área de gestão, como Carvalho e Veras (2008), Davenport e Prusak (2003), Giju (2010), Lustosa e Zago (2009) e Terra (2005) definiram gestão do conhecimento como um modo ou sistema que a organização adota, com a finalidade de capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e difundir a informação, usando como critério seu grau de utilidade a quem for acessá-lo, representando, desta forma, o conhecimento. A maneira como a organização selecionará as informações para compor a base do repositório ou “acervo”, bem como as disponibilizará aos usuários, tende a representar a fonte do diferencial competitivo. A priori, a customização do modelo de gestão do conhecimento, segundo o autor, parece ser a forma mais correta, em virtude de especificidades, próprias de cada organização e o conjunto de pessoas alocadas na operação.

Na mesma linha argumentativa seguiram Fiates *et al.*, (2009); Noblet *et al.*, (2011), Gooderham *et al.*, (2011), para os quais a gestão do conhecimento constitui um processo sistemático que visa identificar, criar, renovar e aplicar os conhecimentos, considerados estratégicos para a organização em foco. Afirma, ainda, que a gestão do conhecimento faculta aos gestores organizacionais tomar ciência do quantum do conhecimento existente na organização, além de possibilitar sua classificação, dimensionamento e avaliação, permitindo tomar as decisões mais acertadas na concepção de estratégias e forma de atuar no mercado. Em última análise, a gestão do conhecimento beneficia todos os *stakeholders*.

A gestão do conhecimento como a capacidade das empresas em utilizar e combinar diversos tipos de conhecimento de diferentes fontes, para desenvolver competências específicas, contribuindo para a inovação de produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança no mercado onde atua, é apresentada por Jasimuddin (2006), Saraceni *et al.*, (2013), Terra (2005). Para que isso ocorra autores entendem que é necessário criar novos modelos organizacionais, bem como novo posicionamento dos gestores para identificar e avaliar a capacidade intelectual de cada colaborador. Nessa perspectiva é enfatizada, também, a necessidade de um novo perfil de líderes organizacionais.

Ainda, segundo Miranda *et al.*, (2010), Mussi e Angeloni (2011) e Terra (2005), para a efetiva gestão do conhecimento, é importante (I) definir as competências essenciais da empresa; (II) identificar as competências e habilidades que podem contribuir para reforçar as competências essenciais da empresa; (III) identificar e acessar as fontes externas do conhecimento, que podem contribuir para aumentar o grau de conhecimento interno ou contribuir para melhor performance organizacional; (IV) investir em ferramentas tecnológicas que podem organizar, filtrar e alinhar as informações concernentes às competências, habilidades e conhecimentos individuais, sejam de fontes internas ou externas, com as competências essenciais da organização.

A ênfase na escolha e utilização adequada de tecnologia de informação também foi dada por Moreno e Santos (2012); Yoo *et al.*, (2007) e Steil e Pacheco (2008) pela relevância do processo de armazenamento das informações e conhecimentos, bem como seu acesso para o uso e compartilhamento. Como exemplos de ferramentas tecnológicas autor cita *e-mail*, videoconferência e sistema de redes, que são capazes de fornecer uma infraestrutura facilitadora para a distribuição e o intercâmbio do conhecimento organizacional. No entanto autora destaca que o mapeamento prévio dos conhecimentos existentes representa a primeira etapa deste processo.

Um dos modelos de gestão do conhecimento, que oferece melhores resultados, segundo Neto (2008), Oliveira e Epaminondas (2014) e Saraceni *et al.*, (2013) seria a constituição de redes ou comunidades, que acumulam o conhecimento naturalmente, pois são construídas a partir de interesses em comum de um grupo de pessoas ligadas por tarefas, linguagem, narrativas e histórias. As práticas adotadas em redes propiciam uma troca de informações e conhecimentos mais intensa e mais rápida, contribuindo para a inovação organizacional, pois proporcionam uma atuação em conjunto para a concepção de um novo produto ou serviço.

Para Davenport e Prusak (2003), empresas saudáveis criam e usam conhecimento. Ao passo que interagem com seus ambientes, elas captam informações, transformando-as em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Elas sentem e respondem. Na ausência de conhecimento, empresas não poderiam se organizar, elas não conseguiriam manter-se em funcionamento.

O conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 63), é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Esta afirmação, advinda das tradições japonesas, confirma uma forma de pensamento a respeito da não separação entre indivíduo e pensamento, entre o homem e a natureza. E, neste sentido, o sujeito e o conhecimento passam a constituir um elemento único.

Para Quel (2006, p. 18) “Conhecimento é um estado provisório de aceitação e percepção da realidade de um objeto ou evento, estado este articulado em uma estrutura cognitiva própria, gerada pela experimentação e interação do indivíduo com o ambiente no qual ele e o objeto/evento estão inseridos”. O conceito adotado por Quel (2006) retoma e destaca a existência do tripé – sujeito, objeto e experimentação.

Para Sordi (2008), há que se considerar também o ambiente e as relações sociais vivenciadas pelo indivíduo ou a instituição que o constrói. O mesmo afirma que o conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações, segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real (SORDI, 2008).

De acordo com Davenport e Prusak (2003, p.64) “(...) o conhecimento é tanto um ato ou processo, como um artefato ou coisa”. Para Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento, ao contrário da informação, é sobre crenças e compromisso e é uma função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção. É sobre ação, isto é, para algum fim. O conhecimento, assim como a informação, é sobre significado, sendo relacional e específico ao contexto.

Nonaka e Takeuchi (2008) diferenciam o conhecimento explícito do conhecimento tácito, que são diferentes, mas interligados e complementares. O conhecimento explícito, de acordo com os autores, pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. Além disso, o conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. “O conhecimento explícito é o modo dominante de conhecimento na filosofia ocidental. É o conhecimento da racionalidade, que envolve o conhecimento de fatos e é adquirido principalmente pela informação” (FIALHO *et al.*, 2006, p. 76).

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento tácito divide-se em duas dimensões, a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica engloba as habilidades informais e de difícil detecção, muitas vezes captadas no termo *know-how*. Os mestres-artesãos ou os *chefs* de três estrelas são citados como exemplos, a especialização desenvolvida depois de anos de experiência, representada e demonstrada em suas habilidades manuais, têm certa dificuldade em ser articulada em princípios técnicos ou científicos.

De acordo com Probst *et al.*, (2002) e Zhu (2004), a aquisição do conhecimento se dá através da integração do conhecimento externo à base existente e, o seu desenvolvimento, através da criação de competências internas na organização. Para Alvarenga Neto (2008), a etapa de criação do conhecimento é o momento em que as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação, com o propósito de gerar novo conhecimento, por meio da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos e melhore seus processos organizacionais (JOHANNESSEN, 2008; MUÑOZ-SECA; RIVEROLA, 2004).

Na visão de Davenport e Prusak (2003, p.66), “(...) uma empresa gera o conhecimento no contexto de sua cultura específica, e a cultura é o recurso corporativo mais difícil de transferir”. Esta geração do conhecimento pode ser consciente e intencional, partindo de atividades e iniciativas específicas, que as organizações empreendem, para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo.

Davenport e Prusak (2003, p. 74) reforçam a necessidade de compreensão e pré-requisitos para o processo de interação entre os membros do grupo, que “precisam desenvolver grau suficiente de linguagem em comum, para que possam se entender. É necessário haver algum conhecimento compartilhado, antes de se dar início à colaboração”.

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 54), “a chave para a criação do conhecimento reside na mobilização e na conversão do conhecimento tácito”. Na dimensão ontológica, Nonaka e Takeuchi (2008) e Goulart (2008) afirmam que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, pois uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou propicia contextos, para que criem o conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica, ‘organizacionalmente’, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo tem lugar dentro da ‘comunidade de interação’ em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais.

Terra (2005) e Miranda *et al.*, (2010), apresentam o conceito de promoção do conhecimento como o conjunto geral de atividades organizacionais, que afetam positivamente a criação do conhecimento em seus cinco subprocessos. Os cinco subprocessos da criação do conhecimento, citados pelo autor e já estudados na teoria da criação do conhecimento organizacional, – são: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um protótipo e nivelamento transversal do conhecimento.

Davenport e Prusak (2003) revelam, que a base da transferência está no relacionamento interpessoal, através de conversas, trocas de experiências, etc. Sobre falhas nesse processo, salientam que, embora a organização contrate os mais experientes e talentosos profissionais, a rotina e a sobrecarga de tarefas, aliadas à falta de espaços e momentos específicos, impedem a movimentação do conhecimento. Referem, também, que a racionalidade humana tende a limitar a busca no colega mais próximo, que detém, sim, o conhecimento necessário, mas pode não ser o mais indicado, o conhecedor mais profundo sobre determinado assunto.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”. De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento, nem manipulação de quaisquer informações, e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso, citadas por Yin (2005), nesse trabalho, procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), “(...) quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”. Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, “(...) mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão” (p. 206). Na parte empírica deste estudo, descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas (GIL, 2008).

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir das entrevistas não estruturadas, realizadas na organização pesquisada, com as pessoas que trabalham na área técnica, responsável pela instalação e manutenção dos equipamentos para a transmissão da internet via rádio. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretada e reescrita, na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência, ela é submetida à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador (RIESSMAN, 1993).

A narrativa pode ser interpretada como uma fala organizada, acerca de um determinado evento, situação, assunto ou tema. Detalhando, trata-se da forma pela qual as pessoas contam suas experiências, o que elas enfatizam ou omitem, se elas se posicionam como protagonistas ou como vítimas. É importante destacar que, o relacionamento que o narrador estabelece com o ouvinte, faz com que a narrativa deixe de ser apenas o ato de contar algo, mas passe a ser um ato de construção de uma identidade pessoal (MOEN, 2006).

A narrativa faz parte do processo cultural, onde os sistemas simbólicos criam e são criados, através do discurso e é empregada em contextos diferentes, para comunicar diversos pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (BOJE, 1995).

Os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase. Por esse motivo a contextualização da narrativa torna-se obrigatória, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que ele encontra no ambiente, dentro do qual ele está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua experiência pessoal e profissional. Estes pressupostos formam filtros, padrões de comportamento, atitudes e verdades ou inverdades, que são utilizados pelo sujeito para caracterizar as determinadas situações, ou seja, servem de parâmetro de classificação da natureza da ocorrência (RIESSMAN, 1993).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O ALFA dispõe de serviços de telefonia via VoIP (voz sobre IP), garantindo a redução nos custos com ligações, oferece conexão entre unidades empresariais, com ou sem internet. Possui um data center com os recursos mais modernos de armazenamento de dados. A estrutura organizacional é otimizada, contando com a Diretoria de Negócios, uma gerência comercial e administrativa e uma gerência técnica. O estudo de caso foi realizado com os técnicos que compõem parte da gerência técnica, que trabalha para atender os segmentos residencial e corporativo.

Os técnicos do ALFA são responsáveis por realizar a instalação das estruturas metálicas, antenas e equipamentos eletrônicos, que compõe os circuitos via radiofrequência, que interligam fisicamente o provedor aos clientes, dito de outra forma, conectar o cliente ao provedor. Também é responsabilidade da equipe técnica, corrigir as possíveis falhas associadas aos circuitos de rádio e normalizar os serviços que trafegam sobre a estrutura de acesso, através do atendimento de reclamações ou a partir da detecção proativa de alarmes. Em resumo, os técnicos implantam, operam e mantêm a rede de acesso existente entre o provedor e os clientes.

O contexto competitivo no segmento de comunicação, em múltiplas plataformas, serviços gráficos e conectividade, tem levado a direção do grupo a revisar suas formas de atuar no mercado, bem como a um reposicionamento estratégico, com o propósito de constituir um diferencial competitivo sustentável. Considerando o tipo de nicho de mercado, respaldado em competências individuais e coletivas, a gestão do conhecimento é um processo a ser desenvolvido, para que novos produtos, serviços, sistemas e tecnologias sejam implantados e novos negócios concretizados. Esta estrutura está condizente com as recomendações de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) para prover serviços em tecnologia de informação e comunicação, em especial, a clientes corporativos.

As ações e os programas de gestão do conhecimento da ALFA consistem de:

- **Manual de integração:** No primeiro dia de trabalho, o funcionário recebe um manual de integração de novos funcionários da empresa, que aborda os princípios da organização, como a missão, a visão, os valores, a cultura, o negócio e os produtos do Grupo ALFA. Neste manual consta que incentivos à educação, treinamento e capacitação é um dos direitos do colaborador, faz parte da ambientação dos novos funcionários e leva ao conhecimento deles a cultura da empresa. O texto do manual estimula todos os colaboradores a adotar uma postura reflexiva, na execução de suas tarefas, deixando evidente os valores organizacionais relacionados à inovação (JOHANNESSEN, 2011), auxílio mútuo na realização de tarefas, bem como o compartilhamento da experiência e sugestões de melhoria e aperfeiçoamento de processos e serviços oferecidos pela empresa. Desta forma, confirma-se a vertente argumentativa de Alvarenga Neto (2008), Probst *et al.*, (2002), e Fiates *et al.*, (2009) segundo a qual uma das formas mais importantes de reprodução do conhecimento é a documentação, através de manuais em mídia ou impressos. Davenport e Prusak (2003) afirmam que a cultura é um recurso difícil de transferir e, por isso, a organização deve propiciar a geração do conhecimento no contexto de sua cultura.
- **Programa de multiplicadores do conhecimento:** Programa de gestão do conhecimento, coordenado pelo setor de Desenvolvimento Humano (tradicionalmente conhecido nas empresas como Recursos Humanos), desenvolvido a partir de um planejamento anual, que conta com a indicação das lideranças sobre colaboradores de suas equipes que possuem competências, perfil e aptidão para participar do programa. Estes colaboradores recebem capacitação específica e apropriada para a realização dos treinamentos, o que os certifica como disseminadores desses conteúdos, dentro do programa de multiplicadores do conhecimento. O coordenador do setor de DH, juntamente com estes colaboradores, desenvolvem um planejamento de ações, que visam o compartilhamento do conhecimento, por meio de eventos, como workshops, planejados com antecedência anual e com participação obrigatória de colaboradores envolvidos no processo. Davenport e Prusak (2003), Miranda *et al.*, (2010) apresentam cinco modos de gerar conhecimento, sendo o quinto intitulado como a rede de conhecimento, que é formada por equipes de interação, facilitadores e multiplicadores de conhecimento.

- **Acompanhamento de técnico experiente:** A capacitação técnica genérica, que abrange a formação técnica em redes de computadores, eletrônica ou telecomunicações, é pré-requisito para a função. Já a capacitação focada nas tecnologias utilizadas pela ALFA, começa pela observação, por parte do novato, das atividades e tarefas exercidas por outro técnico mais experiente que, ao desempenhar suas tarefas diárias, explica aquilo que está fazendo e a finalidade, de maneira a ambientar e ensinar o iniciante, quanto às atividades e tarefas realizadas pela equipe técnica (MORENO; SANTOS, 2012). Além disso, ele define com o “aprendiz” as metas e objetivos, que são quantificadas, visando o monitoramento da efetividade de assimilação dos conteúdos e de sua operacionalização. Esta prática institucionalizada encontra respaldo teórico segundo o qual a transferência do conhecimento ocorre em trocas pessoais, entre indivíduos, entre grupos de trabalho (GIJU, 2010; PROBST *et al.*, 2002), a base da transferência está no relacionamento interpessoal e a eficiência é maior, através do contato pessoal. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; PROBST *et al.*, 2002).

Nesta prática, evidenciam-se dois dos quatro modos de conversão do conhecimento, que derivam da teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008): A Socialização (1) que consiste de conhecimento tácito para tácito, gerando o aprendizado pela observação, imitação e prática, e a Internalização (4), que consiste na conversão do explícito em tácito, que é a aquisição do aprender fazendo, adquirindo *know-how*.

- **Treinamentos específicos:** Em virtude da evolução constante do padrão tecnológico, o que tem exigido da empresa frequentes atualizações de equipamentos e de *software* dedicado ao serviço oferecido, os técnicos passam por capacitações pontuais, normalmente de curta duração, com o objetivo de proporcionar aos mesmos o conhecimento operacional, oferecido por fabricantes, fornecedores dos referidos equipamentos e *softwares*, ou, seus representantes. Süffert (2008) aborda e tipifica este tipo de capacitação, que é demandada, mormente, por empresas de base tecnológica. Afirmar, ainda, que o compartilhamento do conhecimento, nestes casos, ocorre sob a forma de cursos presenciais, disponibilização de livros e apostilas técnicas, ou por meio de consulta a *sites* – páginas na *web*.
- **Seminários técnicos e feiras de tecnologia:** Devido a especificidade do segmento, no qual a empresa opera, de acelerada mudança de base tecnológica, considera-se de fundamental importância, organizar seminários técnicos, normalmente promovidos ou patrocinados por fornecedores e fabricantes de equipamentos, voltados para o mercado das telecomunicações. Além disso os colaboradores são convidados a participar de feiras de tecnologia, tanto nacionais, como internacionais, com o objetivo de detectar as tendências tecnológicas do setor, bem como avaliar a viabilidade técnica, comercial e financeira, de novas alternativas de equipamentos ou de *softwares*. Conforme já destacado por Fiates *et al.*, (2009) e Gooderham *et al.*, (2011) os seminários técnicos e participação em feiras de tecnologia permitem a troca do conhecimento entre os participantes e propiciam, por vezes, a concepção de uma solução de problemas crônicos a partir de novos modelos de interconexão de redes de comunicação de dados.

Há muitos fatores culturais que impedem a transferência do conhecimento, que funcionam como obstáculos, impedindo, retardando ou diluindo parcela do conhecimento na medida em que se movimenta na organização. Dentre eles, destaca-se a falta de tempo e de locais de encontro e, como possível solução, pode-se criar tempo e locais para a disseminação do conhecimento, como feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências, conforme relatado na literatura sobre o tema de GC (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; YOO *et al.*, 2007).

Quanto à classificação do conhecimento embarcado nas atividades, é possível identificar tanto a presença do conhecimento tácito, quanto a presença do explícito. Para exemplificar o explícito: as tarefas de configuração dos equipamentos de rádio pressupõem a leitura de manuais e tutoriais, bem como treinamentos específicos. O mesmo se aplica à tarefa de instalação de uma antena e todo o aparato de acessórios metálicos. Isto é, a execução ocorre a partir do conhecimento documentado, traduzido em palavras, números, compartilhado na forma de dados. (FIALHO *et al.*, 2006; NONAKA; TAKEUCHI; 2008).

Porém, a habilidade de cada técnico nas execuções manuais, bem como na análise de problemas complexos, como a detecção da falha causadora de defeito, exige conhecimento internalizado, *know-how*, (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), ou seja, a aplicação do conhecimento tácito, onde os dados e informações, que eram explícitos, externos, foram processados individualmente, resultando em conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou evidenciar as especificidades do processo de gestão do conhecimento em uma empresa de prestação de serviços técnicos, no caso, de internet via rádio. Foi possível observar, dentre outros aspectos destacados do referido processo, a relevância do conhecimento técnico para as atividades de alto grau de especificidade, estimulando as organizações para prover estruturas internas para a sua gestão.

Foram apontados os fatores que propiciam e impedem a transferência do conhecimento, confirmando a literatura revisada (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; GOODERHAM *et al.*, 2011; MORENO; SANTOS, 2012; TONET; PAZ, 2006), bem como a valorização do referido processo pela alta gestão, o que é evidenciado pelas políticas internas e programas voltados para o compartilhamento do conhecimento e a capacitação de colaboradores. Esta preocupação também foi encontrada na literatura revisada, sendo objeto de recomendação recorrente por parte dos autores (CARVALHO; VERAS, 2008; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; FIALHO *et al.*, 2006; GIJU, 2010).

A limitação do estudo, que dificulta a generalização dos resultados obtidos, decorre da opção metodológica, de estudo de caso único, com a abordagem qualitativa e análise de narrativas, tornando as evidências obtidas subjetivas e sujeitas à interpretação que pode diferir, de acordo com a percepção individual, de cada leitor. Cabe destacar, no entanto, que, conforme ressaltado por Yin (2005), é facultada a inferência em casos que apresentam similaridade contextual.

Como sugestões de trabalhos futuros, estão novas pesquisas sobre a gestão do conhecimento e a qualidade da prestação de serviços, para confirmar os resultados ou avaliar uma possível evolução nos fatores estudados. Outra sugestão é a realização de entrevistas semi-estruturadas, distintas, aplicadas aos funcionários e gestores e, da mesma forma, para medir a satisfação dos clientes. O questionamento aberto pode permitir uma análise mais precisa, em profundidade e detectar outros fatores. Seria interessante, também, expandir a análise para outros provedores, realizando um estudo de caso múltiplo.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, N. R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, p. 236, 2008.
- BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamaraland”. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.
- CARVALHO, I. M.; VERAS, V. M. A propriedade intelectual como elemento estratégico da gestão do conhecimento. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 1, n. 2, 2008.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, p. 237, 2003.
- FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, T. C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, p. 196, 2006.
- FIATES, G. G. S.; NASCIMENTO, A. D. R.; FIATES, J. E. A. Uma estratégia para a gestão de pessoas em organizações de conhecimento: uma experiência da gestão de competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 1, 2009.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, p. 537, 2005.
- GIJU, G. C. et al. Knowledge Management: The Key Resource in the Knowledge Economy. **Theoretical & Applied Economics**, v. 17, n. 6, p. 27-36, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, p. 200, 2008.
- GOODERHAM, P.; MINBAEVA, D. B.; PEDERSEN, T. Governance Mechanisms for the Promotion of Social Capital for Knowledge Transfer in Multinational Corporations. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 1, p. 123-150, 2011.
- GOULART, S. M. G. Aprendizado organizacional nos ciclos de planejamento estratégico de uma instituição financeira pública brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 1, n. 1, 2008.
- JASIMUDDIN, S. Disciplinary Roots of Knowledge Management: A Theoretical Review. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 14, n. 2, p. 171-180. 2006.
- JOHANNESSEN, J. A. Organizational innovation as part of knowledge management. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 5, p. 403-412, 2008.

LUSTOSA, R. B.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. C. Processos de aprendizagem organizacional em um banco público do Brasil. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 2, n. 2, 2009.

MIRANDA, R. C. R.; TARAPANOFF, K.; DUARTE, G. A. Criação de comunidades de prática como instrumento para o aprendizado organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 3, n. 1, 2010.

MOEN, T. Reflections on the Narrative Research Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 5, n. 4, 2006.

MORENO, V. D. A.; SANTOS, L. H. A. D. Gestão do Conhecimento e Redesenho de Processos de Negócio: Proposta de uma Metodologia Integrada. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 17, n. 1, p. 203-230, 2012.

MOURA, J. P. J.; LIMA, P. R.; DIAS, G. A. Aceitação do Outsourcing Enquanto Estratégia de Gestão do Conhecimento. *In: XXXV EnANPAD Encontro Nacional ANPAD*. 2011. Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MUÑOZ-SECA, B.; RIVEROLA, J. **Transformando conhecimento em resultados**: a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade. São Paulo: Clio, p. 381, 2004.

MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. Meios de compartilhamento do conhecimento no contexto de projetos de tecnologia da informação. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 4, n. 2, p. 30-60, 2011.

NETO, R. C. D. A. Strategic knowledge management in Brazilian organizations: a case of old wine in new bottles or a strategic shift? *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 1, n. 1, 2008.

NOBLET, J. P.; SIMON, E.; PARENT, R. Absorptive capacity: a proposed operationalization. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 9, p. 367-377, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, p. 319, 2008.

OLIVEIRA, P. H.; EPAMINONDAS, M. E. R. Conhecimento, inovação e estratégia competitiva: um estudo no setor atacadista da moda. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 7, 2014.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, p. 286, 2002.

QUEL, L. F. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIESSMAN, C. K. **Narrative analysis**. London: SAGE, 1993.

- SARACENI, A. V.; JÚNIOR, P. P. A.; RESENDE, L. M. Gestão de conhecimento em aglomerados de empresas: rede de valor como instrumento para fortalecer o intercâmbio de conhecimento. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 1, p. 89-107, 2013.
- SORDI, J. O. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, p. 185, 2008.
- STEIL, A. V.; PACHECO, R. C. S. Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento – em um instituto privado de ciência e tecnologia. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 1, n. 2, 2008.
- SÜFFERT, C. J. **A gestão do conhecimento como solução**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p.278, 2008.
- TERRA, J. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n. 2, p. 75-94, 2006.
- TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, p. 375, 1996.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. London: Macmillan Publishing Co. Inc., 1976.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, p. 212, 2005.
- YOO, K.; SUH, E.; KIM, K. Y. Knowledge flow-based business process redesign: applying a knowledge map to redesign a business process. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 104-125, 2007.
- ZHU, Z. Knowledge management: towards a universal concept or cross-cultural contexts? **Knowledge Management Research & Practice**, v. 2, n. 2, p. 67-79, 2004.

