

## **A APLICABILIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE CASO EM SANTA CATARINA**

**Gabriela Mattei de Souza**

Mestre em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina,  
Florianópolis, SC ([gabriela.mattei@ufsc.br](mailto:gabriela.mattei@ufsc.br))

**Isadora Castelo Branco Sampaio de Santanna**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,  
Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil ( [isadoras@gmail.com](mailto:isadoras@gmail.com) )

**João Henrique Carvalho Orssatto**

Professor Mestre do Curso de Direito da Universidade do Vale do Itajaí, Florianópolis, SC,  
Brasil ([orssatto@univali.br](mailto:orssatto@univali.br))

**João Ferreira Santanna Filho**

Professor Doutor da Universidade Federal Rural da Amazônia, Belém, PA, Brasil  
([joaosantanna@yahoo.com.br](mailto:joaosantanna@yahoo.com.br))

**RESUMO:** Através da análise de uma grande empresa de software busca-se apresentar um panorama sobre a aplicação da gestão do conhecimento e a utilização de seus instrumentos e procedimentos a fim de garantir uma gestão tecnológica eficiente. Por meio da realização de entrevista qualitativa estruturada e de pesquisa exploratória sobre a empresa, pretende-se contemplar os principais fatores que corroboram para o desempenho da empresa em função da utilização de técnicas de gestão do conhecimento, bem como a necessidade visualizada pela organização em termos de introdução de novos processos, procedimentos e técnicas relacionadas a este paradigma.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Gestão Tecnológica. Empresa de Software.

**ABSTRACT:** Through the analysis of a large software company, this research seeks to present an overview of knowledge management application and the use of its instruments and procedures to ensure an efficient technology management. By conducting a qualitative interview and a structured exploratory research on the company, the study was conducted in order to address major factors that serve to support the company's performance with the use of some knowledge management techniques as well as the need seen by the organization in terms of introducing new processes, procedures and techniques related to this new paradigm.

**Keywords:** Knowledge Management. Technology Management. Software company.

## **1 INTRODUÇÃO**

Os modelos e processos de gestão aplicados nas organizações ao longo das décadas foram sofrendo mudanças, reengenharias, adaptações como forma de atender a uma demanda do mercado competitivo, buscando a sobrevivência das mesmas frente às oscilações e desafios apresentados hoje pela economia mundial e regional.

Frente aos desafios, a gestão do conhecimento emerge como tendência global voltada para processos de criação, disseminação e compartilhamento de conhecimento organizacional, sejam eles tácito ou explícito. Os processos e técnicas de gestão do conhecimento utilizados hoje em algumas organizações denotam a incorporação por parte das mesmas de um novo paradigma, onde o conhecimento torna-se o principal ativo e a força motriz da nova economia.

O grande desafio para inúmeras organizações se concentra em adaptar constantemente os seus processos a essa nova ordem econômica. As mudanças que ocorrem e promovem as oscilações de mercados são, muitas vezes, imprevisíveis. Portanto, para fazer frente ao inesperado, as empresas buscam processos de gestão que venham a criar um diferencial competitivo e fundamental, buscando se modelar aos novos pressupostos competitivos.

O presente trabalho busca, à luz das teorias de gestão do conhecimento, apresentar um parâmetro sobre a utilização, compreensão e perspectivas de utilização da gestão do conhecimento em uma organização do estado de Santa Catarina (Brasil), a fim de aprimorar sua gestão tecnológica.

A organização objeto do presente estudo é produtora de softwares para áreas específicas, como a engenharia civil (construção civil), sistema judiciário e gestão pública, sendo seu principal ativo o conhecimento dos seus colaboradores e da organização em geral.

Para o desenvolvimento do artigo utilizou-se uma abordagem interpretativista, contemplando uma entrevista qualitativa estruturada com perguntas abertas realizada com um gerente de relacionamento da empresa. O objetivo da entrevista foi buscar saber a perspectiva da organização e do entrevistado sobre o desenvolvimento e utilização da gestão do conhecimento em seus processos.

O desenvolvimento desta metodologia é parte de uma pesquisa global denominada “Global Knowledge Survey on Information & Knowledge Requirements”, organizada pelo Social-Technical Centre da Leeds University Business School and Engineering Design Centre na Universidade de Cambridge e seus parceiros pelo mundo.

Como resultados preliminares apresentados pode-se destacar a importância dada aos processos de gestão do conhecimento pela organização e o bom nível de conhecimento dos conceitos e técnicas demonstrados pelo gerente entrevistado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Considerando que o presente estudo propõe uma análise da gestão do conhecimento em uma empresa inovadora, nada mais correto que primeiramente conceituar os termos aqui utilizados.

## 2.1 Conhecimento

De forma sucinta, Lacombe e Heilborn (2006, p. 491) definem conhecimento como uma “mistura fluida de experiência estruturada, valores, informações contextuais e discernimento técnico que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações”.

Ao falar-se de conhecimento, pode-se distinguir dois tipos: o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento explícito é aquele que é facilmente externalizado e pode ser traduzido e armazenado em mídias próprias. Já o conhecimento tácito é aquele intrínseco aos seres humanos, de difícil externalização e que diz respeito ao que a pessoa sabe por experiência e vivência.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 492) definem conhecimento explícito como aquele “que pode ser expresso sob a forma de números e palavras”. Da mesma forma, definem conhecimento tácito como “conhecimento pessoal e difícil de formalizar, transmitir e compartilhar”.

No que concerne ao conhecimento tácito, as organizações devem, da melhor maneira possível, serem capazes de oferecer formas deste conhecimento ser externalizado, a fim de que seja disseminado e internalizado pelos demais colaboradores para sua utilização em áreas afins. Este é um dos papéis mais difíceis para a gestão do conhecimento e deve ser conciliado com a administração de recursos humanos, que pode ser definido como um “conjunto de esforços de planejamento e execução que visam a atrair, reter, desenvolver, posicionar adequadamente e motivar a equipe de uma organização” (Lacombe, 2004, p. 8).

## 2.2 Gestão do Conhecimento

Lacombe e Heilborn (2006, p. 492) definem a gestão do conhecimento como sendo “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar novo conhecimento, difundindo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistema, bem como a protegê-lo contra o uso indevido”.

Também discorre sobre o assunto Santiago Júnior (2004, p. 68), ao explicar que, ao se alinhar pessoas, processos e momentos, estas “poderão desenvolver suas atividades, reutilizar os conhecimentos adquiridos em projetos similares de forma transparente e montar uma base de dados, informações e conhecimentos, totalmente integrada e realimentável”.

O mesmo autor explica que um dos fatores para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento é “**uma cultura orientada para o conhecimento:** estímulos para que os funcionários captem, disseminem e compartilhem conhecimento” (Santiago Júnior, 2004, p. 70, grifo do autor).

Para a gestão do conhecimento, o bem mais valioso da organização é o capital humano, pois é através dele que o conhecimento organizacional é criado, desenvolvido e transmitido. Lacombe (2004, p. 53) conceitua o capital humano como sendo um conjunto de “capacidades, habilidades, aptidões e conhecimentos que se adquirem [...], representando um acervo de conhecimentos existentes [...] entre o pessoal de uma empresa ou num indivíduo”.

No entanto, não basta apenas a empresa possuir pessoas altamente capacitadas, mas sim encontrar maneiras de disseminação e utilização do conhecimento presente, do adquirido e do conhecimento gerado, para que todos trabalhem em prol do desenvolvimento da organização.

## 2.3 Inovação e Tecnologia

Uma inovação tecnológica é definida por Reis (2008, p. 39) “como uma nova idéia, um evento técnico descontínuo, que, após certo período de tempo, é desenvolvido até o momento em que se torna prático e, então, usado com sucesso”.

O mesmo autor ressalta que a inovação depende da estratégia de gestão da empresa, pois é através dela que se pode antecipar necessidades, controlar os custos e monitorar a tecnologia. Depende também, segundo o autor, da cooperação com membros externos possuidores de conhecimento, além da promoção da flexibilização, entre outros.

Muitas empresas apostam seu processo de inovação no setor de Pesquisa & Desenvolvimento, e sobre o assunto, os mesmos autores comentam que “apesar de ser essencial para o sucesso em longo prazo, os resultados dos investimentos em P&D são incertos e geralmente não são alcançados em curto prazo” (Hitt, Ireland & Hoskissin, 2008, p. 377).

Também neste âmbito, importante ressaltar o papel das tecnologias. Estas devem ser criadas e adaptadas para melhor se adequarem as necessidades da comunidade que as utiliza, assim como deve estar relacionada a pessoas, “aliadas a um propósito maior do que simples informatização, podem transformar as informações em conhecimentos, os sonhos em idéias e *insights* em ações empresariais de sucesso, dentro de um espírito empresarial participativo e gerador de resultados” (Santiago Júnior, 2004, p. 55).

Ainda, a tecnologia não deve ser simplesmente de informação, mas de conhecimento, uma vez que deve ser usada de forma interativa pelos usuários.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A interpretação é uma construção indissolúvel ao processo de determinação da realidade, é parte constituinte da vida social e do desenvolvimento de um contexto no qual está inserida uma determinada concepção de mundo.

Os desdobramentos que abrangem a investigação do conhecimento permeiam muito mais que a necessidade de escolher apenas um tipo de abordagem, para dar conta de responder à perguntas e questionamentos advindos de uma pesquisa. Analisar dados e sistematiza-los sem tornar o indivíduo parte conjunta da realidade social e as críticas advindas daqueles que defendem o cientificismo partem, muito mais, do desconhecimento do que da falta de consistência científica.

O método científico, segundo Lakatos e Marconi (2003) está relacionado ao conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e autonomia, possibilitam atingir objetivos - conhecimentos válidos e verdadeiros - delineando o caminho a ser seguido, identificando possíveis erros e apoiando as decisões do cientista.

Dessa forma, o presente trabalho buscou averiguar, a partir de uma pesquisa qualitativa, dados gerais acerca da organização e sua relação com a gestão do conhecimento. Para tanto, foi utilizado uma abordagem interpretativista, cujo nível de análise possibilita vários desdobramentos em relação ao objeto de estudo escolhido.

Objetivou-se também, por meio desta pesquisa, explicitar quais processos de gestão do conhecimento foram introduzidos ou ainda estão por serem aplicados nos procedimentos organizacionais de uma empresa com o intuito de melhorar sua gestão tecnológica. O estudo

realizado pode ser considerado preliminar na medida em que as informações foram levantadas de uma amostra, contudo o trabalho centrou-se em levantar informações específicas consideradas relevantes pelos autores.

O método utilizado para a coleta de dados compreendeu a aplicação de perguntas abertas a um gerente da empresa, na forma de uma entrevista estruturada, com o intuito de identificar em primeira instância os dados gerais da empresa e do entrevistado. Em um segundo momento as perguntas tiveram o foco direcionado ao nível de capacidade de compreensão do entrevistado sobre a área de gestão do conhecimento, seus processos e metodologias, sua importância relacionando-os em relação a gestão da empresa.

A entrevista utilizada faz parte de uma pesquisa global, denominada “*Global Knowledge Survey on Information & Knowledge Requirements*”, organizada pelo *Social-Technical Centre da Leeds University Business School and Engineering Design Centre* na Universidade de *Cambridge* e seus parceiros pelo mundo. Tal pesquisa tem o intuito de reconhecer a situação atual da gestão do conhecimento nas empresas atuais.

Foram utilizados também, em menor escala, o levantamento exploratório sobre a organização, de forma a caracterizar suas atividades, e o levantamento bibliográfico acerca das teorias que permeiam os estudos. Os autores não foram autorizados a divulgar o nome da empresa em estudo, mas acredita-se que os resultados podem ser relevantes para a aplicabilidade da gestão do conhecimento em organizações com características parecidas, principalmente no que diz respeito ao uso intensivo de capital intelectual no produto final.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A empresa estudada conta com aproximadamente mil empregados diretos, e tem como principais clientes o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e o Ministério Público do Acre, Rio Grande do Norte e Santa Catarina. Atua, especificamente, em cinco áreas de negócios: um sistema para projetos co-financiados por organismos internacionais; um sistema para a justiça; um sistema para o departamento de transportes e obras; um sistema para a construção civil; e um sistema voltado para a gestão pública.

Em se tratando de uma empresa de tecnologia e produção de softwares, possui uma estreita relação com a inovação e gestão do conhecimento, na medida em que, para o desenvolvimento de tecnologias é necessário o investimento em capital intelectual, fundamentalmente.

O compartilhamento desses conhecimentos na organização é considerado fator competitivo diferencial face à necessidade de constante inovação por parte de seus processos e sistemas.

Sobre as empresas de software, Karlöf (1999, p. 177) comenta que este termo passou a ser utilizado recentemente, e “é usado para distinguir a produção em massa de produtos padronizados com baixo teor de informações da produção única de bens ou serviços com um alto teor de informações”.

A seguir serão apresentados os dados coletados e sua respectiva discussão, a fim de se fazer uma análise das informações obtidas e verificar as técnicas de gestão do conhecimento implantadas e a serem implantadas na empresa em estudo.

#### **4.1 Gestão do Conhecimento e Resultado dos Negócios**

Para a empresa, a relação entre a gestão do conhecimento e os resultados no negócio é muito importante, uma vez que atua na área de Tecnologia da Informação e Comunicação, um setor altamente competitivo. A busca pela lucratividade aliada aos resultados do negócio tornaram-se assuntos estratégicos para a manutenção e sobrevivência no mercado, o que contribui para seu crescimento. A empresa está tomando consciência do seu principal bem intangível, o conhecimento. Produtividade, qualidade, lucratividade e competitividade, são elementos considerados de suma importância.

O conceito de comunidade de prática está intimamente relacionado às formas como os indivíduos trabalham e/ou se associam a outros indivíduos de forma conjunta, processo este que vem se desenvolvendo de modo recente na área de gestão do conhecimento. Esta metodologia é, no cenário contemporâneo, uma ferramenta estratégica para consolidar parte dos objetivos relacionados com a disseminação e compartilhamento de conhecimentos na organização. Por esta razão, esta é a metodologia que a empresa utiliza e pretende continuar utilizando neste aspecto.

#### **4.2 Gestão do Conhecimento e Fatores Tecnológicos**

Ainda que a gestão do conhecimento pareça uma realidade reconhecida pelas empresas atuais, não existe por parte da grande maioria uma visão clara de como deve ser feita a incorporação de maneira eficaz e obtendo vantagens competitivas.

A utilização e aplicação de ferramentas de Tecnologia da Informação como elemento estratégico de desenvolvimento de processos já vem sendo parte de um contexto mais amplo, onde grandes organizações buscavam alavancar a acelerar processos incorporando metodologias e sistemas inteligentes. Contudo, alguns autores como Hammer (1990) reforçam que a incorporação de sistemas inteligentes e Tecnologias de Informação e Comunicação aos processos já existentes e defasados não constituem reengenharia e não contribuem efetivamente como diferencial estratégico e de produtividade. Para este autor, a utilização dessas tecnologias da informação e comunicação deve ser constituída em processos já remodelados e redefinidos contribuindo, dessa forma, significativamente para a elevação do nível de produtividade e eficiência operacional, promovendo também uma remodelação de processos e cultura da organização.

No contexto da gestão do conhecimento, as TIC's contribuíram significativamente para promover de forma mais eficaz os procedimentos de produção, disseminação e compartilhamento de conhecimento. São instrumentos que possibilitam um maior suporte à gestão, mas não agregam valor por si só, pois necessitam da contribuição dos elementos humanos, ou seja, dos ativos intangíveis no desenvolvimento de estratégias de compartilhamento de conhecimento.

Uma vez que a empresa está investindo em projetos para apoiar os magistrados, procuradores, advogados e outros atores do cenário jurídico na elaboração de seus documentos (sentenças, despachos, pareceres, petições, etc.), se faz necessário compatibilizar a aplicação inteligente de tecnologia – principalmente *text mining* e ontologias, para viabilizar o processamento de grandes quantidades de dados e informações armazenadas em sistemas de TI tradicionais, resultando em novo e valioso conhecimento aplicado a realidade de seus clientes.

### **4.3 Gestão do Conhecimento e Processos Organizacionais**

O conhecimento e as habilidades são inerentes às pessoas, portanto as organizações buscam, por meio de rotinas organizacionais e outras ferramentas de gestão, a utilização das melhores práticas no processo de identificar o conhecimento organizacional e utilizá-lo de forma a aproveitá-lo nos setores-chave onde é necessário.

Dessa forma, a utilização de metodologias como a pesquisa exploratória, estudos de caso e discussões de trabalho podem contribuir de forma significativa na identificação desses processos.

A modificação de um processo levará à melhor administração do conhecimento, o que poderá acrescentar valor. Para a empresa, este processo é importante, uma vez que a estrutura dos processos organizacionais será elaborada tendo por base os processos de gestão do conhecimento, de acordo com um calendário corporativo de desenvolvimento e aplicação destes.

### **4.4 Gestão do Conhecimento e Capacidades Organizacionais**

Por ser uma empresa essencialmente prestadora de serviços, depende muito das pessoas como principais agentes de criação e disseminação do conhecimento, sendo estes os mais importantes e relevantes no dia a dia, mesmo com a existência de diversos agentes computacionais.

A gestão de pessoas tem papel importante, pois atua desde o processo de recrutamento e seleção de pessoas passando pelo treinamento e desenvolvimento de líderes. A empresa optou pela criação de uma equipe que terá a responsabilidade de avaliar e definir prioridades no desenvolvimento e aplicação no que se refere aos processos da gestão do conhecimento.

Constantemente, ocorrem mudanças no ambiente organizacional decorrente das necessidades de sobrevivência e manutenção nos mercados. O desenvolvimento tecnológico e o dinamismo do mercado, bem como as relações com clientes, exigem da gestão agilidade, flexibilidade e efetividade nas estratégias.

A empresa em estudo, como um todo, ainda não desenvolveu consciência da importância da gestão do conhecimento, porém já existem pessoas e grupos que consideram os processos de gestão do conhecimento essenciais para estruturar processos estratégicos da empresa, com a inclusão de temas relacionados à inovação e adaptação. Assim sendo, a pesquisa exploratória, os estudos de casos e as discussões em grupo são de grande contribuição para a identificação das capacidades organizacionais.

### **4.5 Gestão do Conhecimento e Estratégia da Organização**

Uma vez que as condições do mercado mudam rapidamente, a consciência da importância do alinhamento da gestão do conhecimento com as estratégias da empresa é fundamental, pois visa a sobrevivência no mercado e melhor competitividade e lucratividade.

A gestão do conhecimento versa sobre a incorporação de novos paradigmas relacionados com o aprendizado contínuo nas organizações. A utilização do planejamento e de processos estratégicos no contexto organizacional em uma organização fundamentada em tecnologia torna-se condição crucial para a manutenção de processos constantes de inovação.

Contudo, para que isso ocorra, o compartilhamento de conhecimentos e, fundamentalmente, a aprendizagem contínua, promovem a aceleração dos processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços e a melhoria contínua dos já existentes.

Neste sentido, o alinhamento entre a gestão do conhecimento e o planejamento estratégico da empresa é considerado importante e essencial para guiar os objetivos da empresa.

#### **4.6 Gestão do Conhecimento, a Sociedade e a Economia**

A empresa estudada desenvolve softwares para a área de gestão pública e, dessarte, seus processos devem estar alinhados com o movimento de seus *stakeholders*, dentre esses: o governo, órgãos reguladores e entidades públicas em geral, representando, dessa forma, um público estratégico para esta organização.

O ambiente organizacional vem por consequência de vários comportamentos que ocorrem no plano de gestão administrativa. O conhecimento e a relação com o ambiente organizacional devem ser levados em consideração, juntamente com as demais ações da empresa, pois não há como imaginar a empresa desenvolvendo seus processos sem considerar as variáveis integrantes do ambiente organizacional.

Apesar de algumas organizações ainda resistirem, já existe por parte da sociedade empresarial a ideia de aceitar e começar a ceder lugar para uma nova sociedade, pautada em novos valores e com um novo recurso de produção: o conhecimento.

A empresa em estudo está dando os primeiros passos rumo a estruturação dos processos e ações relacionadas à gestão do conhecimento, e não há como se furtar de considerar o escopo econômico-financeiro dos mercados e seus clientes.

Logo, justifica-se a importância que a empresa está dando ao tema, montando novos grupos de trabalho e dedicando-se ao estudo do caso com a finalidade de, em um espaço curto de prazo, implementar ações que vão ao encontro ao tema.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Um dos grandes desafios que a gestão do conhecimento apresenta hoje, principalmente em países em desenvolvimento como é o caso do Brasil, centra-se primeiramente no reconhecimento por parte das organizações da gestão do conhecimento enquanto modelo de gestão estratégica e suas técnicas e processos de valorização do capital intelectual como principal ativo organizacional.

Apesar de muitos autores da área de gestão acreditarem que hoje a sociedade se encontra na chamada “nova economia”, muitas empresas ainda aplicam processos de gestão focados na chamada “velha economia”, cujo principal ativo está direcionado aos processos e não ao conhecimento.

A presente pesquisa buscou apresentar algumas considerações acerca da relação entre a gestão do conhecimento e a visão gerencial de uma empresa de tecnologia. Por meio da exposição de alguns resultados da entrevista aplicada, as respostas puderam ilustrar o nível de compreensão e entendimento entre o profissional entrevistado e as noções básicas sobre gestão do conhecimento, bem como suas principais metodologias e técnicas.



Mediante essa perspectiva, os resultados apresentados ilustraram que os processos de gestão do conhecimento são conhecidos e compreendidos em nível gerencial na empresa, e sua gestão contempla vários destes fatores.

A organização estudada, segundo o entrevistado, está buscando incorporar novos elementos de gestão do conhecimento aos já utilizados, possui metas relacionadas à introdução dos mesmos de forma a manter o seu diferencial competitivo, que é o conhecimento e a inovação em seus sistemas.

Com isso, considera-se relevante a aplicação de procedimentos e técnicas da gestão do conhecimento principalmente em empresas de cunho tecnológico como a estudada, empresas que lidam com o conhecimento e capital intelectual como seu principal recurso.

## REFERÊNCIAS

CAMBRIDGE UNIVERSITY. Leeds University Business School and Engineering Design Centre. *Global Knowledge Survey on Information & Knowledge Requirements*. Disponível em: <<http://lubswww.leeds.ac.uk/global-knowledge-survey/hong-kong/>>. Acesso em 19 fev. 2016.

HAMMER, M. *Reengineering work: don't automate, obliterate*. Harvard Business Review, p. 104-112, 1990.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KARLOF, Bengt. *Conceitos básicos de administração: um guia conciso*. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. 3a. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

REIS, Dálcio Roberto dos. *Gestão da inovação tecnológica*. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

SANTIAGO JÚNIOR, José Renato Sátiro. *Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial*. São Paulo: Novatec, 2004