

COMPARTILHAMENTO E REGISTRO DE CONHECIMENTO: PROPOSTA DE MODELO PARA GESTÃO DE PROCESSOS

Danielly Oliveira Inomata¹ – inomata.danielly@gmail.com

Fernanda Schweitzer² – fe.polivox@gmail.com

Gregorio Varvakis³ – gvarvakis@gmail.com

Guillermo Antonio Dávila Calle⁴ – davila.guillermo@gmail.com

Resumo: Dentre os objetivos da área de Gestão do conhecimento, está o de desenvolver formas de compartilhar conhecimento para criar benefícios de valor agregado para a organização. Este trabalho considera que a gestão de processos precisa potencializar o compartilhamento do conhecimento, especialmente com relação a questão de como promover a continuidade dos processos organizacionais por meio do compartilhamento/registo do conhecimento corporativo. Tem como objetivo sugerir um modelo de referência para o compartilhamento do conhecimento corporativo visando a gestão de processos. A metodologia da pesquisa foi desenvolvida sob a base do paradigma exploratório e teórico empírico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica direcionada ao tema, entrevista e questionários para coletar os dados, em uma empresa do setor energético. Conclui-se que as informações corporativas quando dispersas, não estruturadas ou não categorizadas, ocasiona o caos informacional e impossibilita a recuperação e o acesso ao conhecimento, e protocolo modelo proposto se mostrou eficaz para conhecer, identificar e capturar os processos organizacionais, as práticas que podem auxiliar no compartilhamento do conhecimento e com isso melhorar os resultados da organização.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Compartilhamento do conhecimento; Processos organizacionais; Gestão de processos

1. INTRODUÇÃO

A gestão das informações corporativas é fundamental para a memória organizacional, considera-se que a informação é insumo para construção do conhecimento e conseqüentemente para tomada de decisão. Derivada de dados objetivos (registros) e subjetivos (memória), a informação transforma-se em conhecimento quando contextualizada, e para que isto seja possível é necessário a criação de ferramentas, técnicas e ambientes para estimular a disseminação, uso e compartilhamento do conhecimento.

O conhecimento quer dizer uma relação entre sujeito e objeto (HESSEN, 2000). Segundo Davenport (1998, p. 173) a gestão estratégica da informação:

[...] é um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Mais importante, identificar todos os passos de um processo informacional – todas

¹ Mestre e doutoranda em Ciência da Informação, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

² Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, doutoranda em Ciência da Informação, pela UFSC.

³ Professor dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, na UFSC.

⁴ Mestre em Ciência da Informação e doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento, pela UFSC.

as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem.

Na prática, a gestão de recursos informacionais nas organizações é obter a informação correta na hora certa, na forma/meio correto para destiná-la. Estas informações surgem de atividades e processos organizacionais (ALVARENGA NETO, 2008).

Toda organização desenvolve inúmeras atividades para alcançar algum resultado na forma de produto (bens ou serviços). Estas atividades pertencem à um conjunto de processos organizacionais, que de forma integrada tem a finalidade de promover a consecução dos objetivos da organização. Há uma forte relação entre informação e atividades: as informações são ativadoras de atividades e as atividades produzem informações. As organizações são grandes coleções de processos (GONÇALVES, 2000), os processos são fontes de conhecimento nas suas entradas, atividades e produtos, existindo um fluxo de informação ao longo do processo (HARRINGTON, 1993). A ausência de uma estrutura organizacional atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes processos, tanto em virtude do excesso como a escassez de informações (CANDIDO et al., 2005).

As informações corporativas podem derivar de documentos, processos e atividades, bem como seus fluxos e compartilhamentos. Identificar quais são os documentos, atividades e os processos de interações e compartilhamentos dentro da organização é primordial para dar início à gestão estratégica da informação corporativa.

Diante desses apontamentos, a pergunta de pesquisa é: Que práticas de compartilhamento do conhecimento podem facilitar o registro do conhecimento para o gerenciamento de processos corporativos?

Esta pesquisa tem o objetivo de sugerir um modelo de referência para o compartilhamento do conhecimento corporativo visando a gestão de processos. Tendo com objetivos específicos: a) Identificar na literatura práticas de compartilhamento e registro do conhecimento; b) Selecionar as práticas que podem ser aplicadas aos processos organizacionais; c) Verificar a aplicabilidade das práticas para registro e documentação dos processos corporativos.

Justifica-se o recorte “compartilhamento do conhecimento” por entender que está relacionado com outros processos de conhecimento, por exemplo: para a criação do conhecimento (o compartilhamento é antecedente fundamental para tal) e para o uso do conhecimento (processo que é potencializado com o compartilhamento).

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO CORPORATIVO

A Gestão do Conhecimento é a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas (CEN, 2008). Objetivando a melhoria de produtividade por meio da gestão de processos que melhoram os ciclos do conhecimento organizacional.

Na mesma linha, a gestão do conhecimento pode ser caracterizada como uma abordagem integrada da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aumentar a competitividade organizacional (APO, 2009).

Como salientam Hammer, Leonard e Davenport (2004), o objetivo da Gestão do Conhecimento não é obter mais dos indivíduos, mas obter mais de toda a organização, dito dessa forma, a maneira de se fazer isso é melhorando o desempenho dos processos empresariais, onde os trabalhadores de todos os níveis contribuem.

A identificação e análise do negócio no qual estão embutidos os aspectos de conhecimento são fundamentais para o sucesso da sistematização e da gestão do conhecimento nas organizações (URIONA; DONADEL; VARVAKIS, 2008; SCHREIBER et al., 2002).

2.1 Compartilhamento de conhecimento

Kogut e Zander (1992) já destacavam que promover a criação e compartilhamento de conhecimento dentro das organizações é um desafio essencial no ambiente empresarial. O compartilhamento de conhecimento pode ser definido como a cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimentos, experiências e habilidades (LIN, 2007), para levar a um melhor desempenho devido à melhoria da tomada de decisão e uma melhor coordenação (ZARRAGA; BONACHE, 2003).

Para as organizações o compartilhamento de conhecimento é uma forma de assegurar que seus trabalhadores possam repassar uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantir a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam (TONET E PAZ, 2006). Na prática, o compartilhamento de conhecimento é desafiante, ao passo que se o conhecimento não for compartilhado, os recursos cognitivos disponíveis dentro de um grupo permanecem subutilizados (ARGOTE, 2013; CABRERA; CABRERA, 2005).

2.2 Práticas de compartilhamento do conhecimento

Diversos autores definem o termo compartilhamento de conhecimento (APO,2010; LIN; LEE; WANG, 2009; STEIL, 2007; MCINEMEY; DAY,2007; DAVENPORT;PRUSAK, 1998). O presente estudo utiliza o conceito da APO (2010), o qual define compartilhamento de conhecimento como o intercâmbio regular e sustentado de conhecimento entre os membros da organização, gerando um aprendizado contínuo para atender os objetivos de negócio. Segundo APO (2010), o compartilhamento do conhecimento depende de melhores práticas, processos, ferramentas e técnicas para transferir e ampliar o conhecimento.

No que tange às práticas voltadas ao compartilhamento, elas são identificadas, classificadas e abordadas em estudos diversos, como por exemplo APO (2009,2010), CEN (2004) e Becerra-Fernandez e Sabherwal (2001) no Modelo SECI.

Conforme a APO (2010) existem práticas de GC desenvolvidas principalmente para melhorar e apoiar os processos de negócio e projetos empresariais, estas práticas serão utilizadas no presente estudo e estão agrupadas em dois tipos, as práticas não associadas à tecnologia (Não utiliza TI) e as práticas que são associadas a TI (Sim utiliza TI). No quadro 1 são apresentadas as práticas de compartilhamento de conhecimento.

Quadro 1: Práticas de compartilhamento de conhecimento.

PROCESSO	PRÁTICAS
Compartilhamento do Conhecimento	Assistência entre pares
	Revisões de Aprendizagem
	Revisão depois da Ação
	Narrativas
	Comunidades de Práticas
	Espaços Físicos de Colaboração
	Café do Conhecimento/ Encontros informais
	Taxonomias
	Biblioteca de Documentos
	Bases de Conhecimentos (Wikis, etc)
	Blogs
	Serviços de Redes Sociais
	Voz sobre IP (VOIP)
	Cluster de Conhecimento
	Localização de Especialista
	Espaços Virtuais de Colaboração
	Portal do Conhecimento
	Vídeo Compartilhado
Mestre Aprendiz	

Fonte: APO (2010).

Para este trabalho, aplicou-se diversas práticas de GC. Assim, o ambiente criado para o compartilhamento do conhecimento envolveu:

- a) encontros informais, com aplicação das entrevistas com cada um dos empregados envolvidos;
- b) registro do conhecimento explicitado fornecido em cada uma das entrevistas;
- c) o produto final do trabalho foi uma base com a compilação de todas as informações coletadas: os processos desenvolvidos por esta área, as atividades realizadas, os documentos gerados durante estas atividades e o fluxo e compartilhamento de informações entre as áreas.

3. GESTÃO DE PROCESSOS (GP)

A gestão de processos é um processo de gestão (HARRINGTON, 1993; GONÇALES, 2000; VARVAKIS et al., 2008). Os processos são fontes de conhecimento nas suas entradas, atividades e produtos, existindo um fluxo de informação ao longo do processo (HARRINGTON, 1993). Porém, vale ressaltar que a transformação de *inputs* em *outputs* de valor não é suficiente, um processo típico também envolve *feedback*, rentabilidade, transformação de itens não tangíveis (informação e conhecimento) e etc (GONÇALVES, 2000).

A gestão de processos deve considerar tanto os processos quanto as mudanças nos ambientes, considerando que as mudanças são oportunidades para a melhoria contínua e a forma de gerenciamento de processos (DÁVILA; LEOCADIO; VARVAKIS, 2008).

Assim, sustenta-se que Gestão de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos, com o objetivo de atender as necessidades e expectativas do cliente.

3.1 Etapas de Gestão de Processos

Argumenta-se que o conhecimento é insumo para a Gestão de processos. E a gestão de processos apresenta vantagens para a organização, especificamente ao atendimento das necessidades dos clientes, permite visão ampla e horizontal do negócio, e processos claramente definidos.

E no que tange ao conhecimento global do processo visa a melhor utilização dos recursos (otimização e priorização), melhoria na comunicação e maior envolvimento dos funcionários em todos os níveis.

Para Harrington (1993), o melhoramento de processos é um aspecto do desenvolvimento organizacional, no qual o “dono do processo” identifica, analisa e melhora processos existentes na organização para atingir novos objetivos, tais como incrementar rentabilidade e desempenho, reduzindo custos e acelerando tempos. Nessa linha, para os autores são etapas da Gestão de processos: Conhecer, identificar e Capturar (para melhorar), conforme detalhado na Figura 1.

Figura 1: Etapas do processo de Gestão de Processos



Fonte: Elaboração dos autores com base no material da disciplina Práticas de Gestão (2013).

Todos os processos geram valor, ou seja, possuem valor agregado, porém nem todas as organizações visualizam ou entendem onde está o valor.

3.2 Práticas de compartilhamento do conhecimento como facilitadores de Gestão de Processos

O foco da gestão do conhecimento é a forma de compartilhar conhecimento para criar benefícios de valor agregado para a organização, sendo que o conhecimento é poder, o compartilhamento do conhecimento também é poder (LIEBOWITZ, 2001).

Na prática, a partilha de conhecimento tem dois aspectos: um é comportamental, o outro é tecnológico (RYU; HO; HAN, 2003), entende-se que um complementa o outro, e a tecnologia é um meio facilitador para o compartilhamento do conhecimento.

É bastante difundido na literatura que o maior desafio do compartilhamento do conhecimento é mudar o comportamento das pessoas (RUGGLES, 1998; RYU; HO; HAN, 2003). O compartilhamento do conhecimento depende da atividade sobre a interação e comunicação entre os indivíduos, de modo que o seu sucesso depende da quantidade e qualidade da interação entre os indivíduos e a vontade e capacidade de usar o conhecimento.

Diante disso, parece que o desafio também ocorre com relação ao compartilhamento de informação, cultura e políticas da organização ao considerar que a informação gera conhecimento que por sua vez é a informação em ação efetiva, focada em resultados (DRUCKER, 1999).

Alguns estudos sobre compartilhamento do conhecimento (BOCK et al., 2005; KANKANHALLI et al, 2005; SHIN et al, 2007; WASKO; FARAJ, 2005) demonstram que quando as pessoas pensam que a sua experiência pode melhorar o trabalho eficiência e aumentar a produtividade, com isso estarão mais inclinados a compartilhar conhecimentos com os outros colegas.

Ao considerar que o GP “concentra seus esforços na melhoria contínua das atividades que efetivamente agregam valor aos produtos [...], ao mesmo tempo que busca eliminar ou reduzir aquelas operações que apenas geram custos” e que não contribuem para a satisfação do consumidor (VARVAKIS et al., [2005?]). Para a organização isso significa aumento global da qualidade e produtividade, ressalta-se que o compartilhamento do conhecimento pode ser um facilitador para que isso efetivamente aconteça.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa é desenvolvida sob a base do paradigma exploratório e teórico empírico (VERGARA, 2005). Realizou-se uma pesquisa bibliográfica direcionada ao tema, considerando sua relevância em toda pesquisa científica ao reunir fontes de informação sobre a temática pesquisada.

O levantamento e análise das práticas de criação de conhecimento foram úteis para a extração dos construtos para o modelo de referência proposto.

Para a coleta de informações (do case) existem três possibilidades de métodos, quais sejam a entrevista, o questionário e a observação. Optou-se, primeiramente, pela entrevista, baseando-se em um questionário semiestruturado. Porém, utilizou-se quando extremamente necessário o método de questionário, visando a coletar informações simples e rápidas que não foram possíveis coletar durante as entrevistas, afim de contemplar a socialização do

conhecimento para transformação do conhecimento tácito dos entrevistados para o conhecimento explícito.

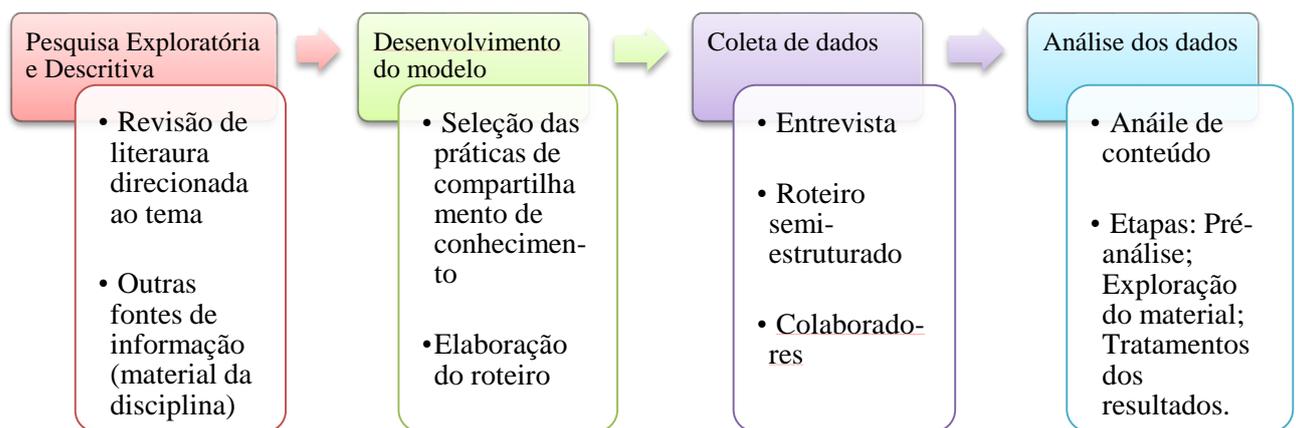
Ao todo foram realizadas 39 entrevistas, somando cerca de 58 horas de gravações. Todos os colaboradores foram entrevistados, e nesta etapa compilou-se as informações específicas de cada atividade desenvolvida por ele individualmente. Além da compreensão da atividade em si, o foco era identificar os documentos e informações produzidas, e as especificidades de cada documento.

As etapas do case aplicado contemplaram:

- a) Identificação de processos e atividades do departamento;
- b) Recursos envolvidos em cada uma das atividades, considerando recursos humanos e recursos tecnológicos;
- c) Identificação dos documentos e informações produzidas a partir de cada uma das atividades, bem como as especificidades de cada documento;
- d) Identificação dos sistemas de suporte aos documentos e informações;
- e) Identificação dos fluxos e compartilhamento de conhecimento, informações e documentos entre as áreas da organização (internas) ou órgãos externos.

Para compilar as informações coletadas durante a entrevista, estruturou-se uma base de dados em formato Excel.

Figura 2: Etapas da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Em seguida serão apresentados os principais resultados da aplicação do modelo, em uma empresa do setor energético. Contudo, o modelo não possui relação direta com a área que a empresa atua, logo, pode ser aplicado em empresas de diversos setores.

5. RESULTADOS

A busca exploratória na literatura contribuiu como arcabouço teórico para o desenvolvimento do modelo aplicado na prática. Como os recursos eram limitados, não fez parte desta pesquisa qualquer sistema que envolvesse as práticas de gestão do conhecimento (wiki, blogs, comunidades virtuais, etc), todos os resultados foram coletados a partir das entrevistas realizadas. Após foram apresentados os resultados à área para consolidação dos mesmos.

O modelo desenvolvido (figura 3) teve como objetivo contemplar as etapas de:

a) Localização de fontes de conhecimento: consiste na identificação de processos e atividades desenvolvidas e compartilhadas;

b) Identificação de emissor e destinatário: consiste na identificação dos colaboradores e/ou fontes de conhecimento, os fluxos e interações, bem como os recursos envolvidos

c) Utilização de práticas de GC: além da identificação dos documentos e informações produzidas a partir de cada uma das atividades, bem como as especificidades de cada documento, esta etapa prevê quais são as práticas de GC utilizadas;

d) Assimilação de conhecimentos: consiste na identificação dos sistemas de suporte aos documentos e informações, configurados como estruturas que subsidiam a assimilação dos conhecimentos pelos colaboradores;

e) Implementação de práticas de GC: para que esta etapa aconteça de forma eficaz, deve-se ter claramente identificados os fluxos e compartilhamento de conhecimento, informações e documentos entre as áreas da organização (internas) ou órgãos externos, para a melhor implementação das melhores práticas de compartilhamento do conhecimento.

Figura 3 – Etapas para o compartilhamento de conhecimentos.



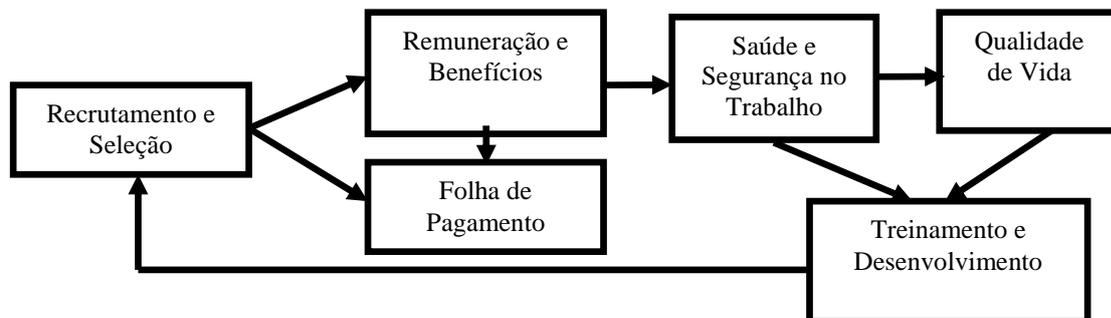
Fonte: Elaborado pelos autores, com base na literatura comparada à prática.

Sem dúvidas esse é um processo contínuo que se retroalimenta, considerando que a empresa é um organismo vivo, que produz diversas fontes de conhecimento ao longo de sua existência, e as práticas quando implementadas podem auxiliar no compartilhamento do conhecimento, e, por consequência, melhorar os resultados da organização.

Quanto à identificação de processos e atividade do departamento, conseguiu-se identificar 5 macroprocessos:

- a) Folha de pagamento;
- b) Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento;
- c) Remuneração e Benefícios;
- d) Saúde e Segurança no Trabalho;
- e) Comunicação Interna e Qualidade de Vida.

Os macroprocessos identificados, não possuíam etapas lineares de acontecimento, eles possuíam interações ao longo de vários microprocessos. Conforme Gonçalves (2000), vale ressaltar que nem sempre um processo terá atividades sequenciais, com fluxos bem definidos, com início e fins claros. Neste caso específico, alguns macroprocessos possuíam relação de atividades, outros não, conforme quadro abaixo:



Ao mapear os macroprocessos, registravam-se as seguintes informações: a) Qual o objetivo do processo, b) Quais as atividades executadas nos processos, c) Quais as pessoas envolvidas no processo e d) Quais as interações com as demais áreas da companhia. Para mapear os macroprocessos, os coordenadores de cada uma das áreas foram entrevistados.

Ao desdobrar os macroprocessos, foi possível contabilizar 16 microprocessos e derivados destes, 186 documentos produzidos. Quanto aos recursos envolvidos em cada uma das atividades, pode-se identificar a distribuição dos recursos humanos, detalha-se que:

Quadro 2 – Macroprocessos e Recursos humanos

Macroprocessos	Nº Recursos Humanos
a) Folha de pagamento;	5
b) Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento;	5
c) Remuneração e Benefícios;	5
d) Saúde e Segurança no Trabalho;	5
e) Comunicação Interna e Qualidade de Vida.	4
Total	24*

* Estes foram os colaboradores entrevistados, alguns foram entrevistados mais de uma vez (comando as 39 entrevistas), por serem chaves no processo.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Com as entrevistas foi possível identificar as informações específicas de cada atividade desenvolvida por cada colaborador individualmente. Além da compreensão da atividade em si, o foco era identificar os documentos e informações produzidas, e as especificidades de cada documento.

Dentre os formatos contemplados durante a entrevista, constatou-se a presença de documentos digitais, impressos e híbridos. Como documentos digitais entende-se por aqueles que são eletrônicos, porém, caracterizados pela codificação em dígitos binários, acessados por meio de sistemas computacionais. Já os documentos impressos são aqueles que se apresentam na forma de documento físico (papel) e os híbridos são a mistura de formatos digitais, impressos, microfilmados e eletrônicos. Abaixo segue o panorama do formato dos documentos:

Tabela 1 - Formato dos documentos

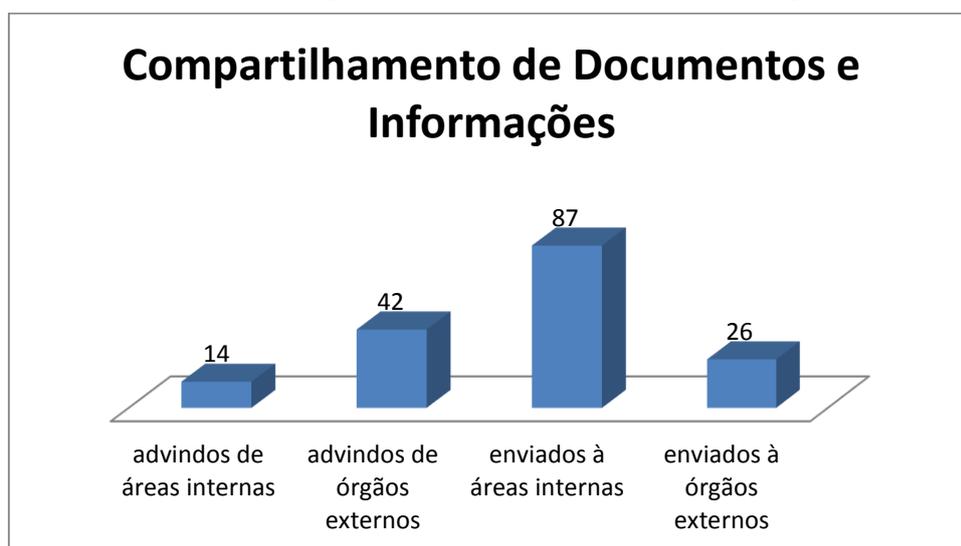
FORMATO DO DOCUMENTO	PERCENTUAL
Digital	32%
Impresso	19%
Híbrido	49%

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Quanto a emissão dos documentos, foi possível identificar que do total de 186 documentos, 125 são emitidos pelo próprio departamento, os demais advêm de outras áreas da empresa (órgãos internos) e outras empresas (órgãos externos).

A movimentação é constituída por toda a circulação e compartilhamento de documentos e informações entre o Departamento de Recursos Humanos e demais áreas da empresa ou externas à ela. Esta etapa foi mapeada em quatro perspectivas: documentos advindos de outras áreas internas, documentos advindos de órgãos externos, documentos enviados para outras áreas internas e documentos enviados para órgãos externos. Como neste tópico abordar-se-ão os locais de origem e locais para onde os documentos foram enviados, usar-se-ão números absolutos e porcentagem do total dos documentos mapeados, sendo por vezes admitida a possibilidade de o mesmo documento ser emitido por dois lugares, ou ser encaminhado para mais de um lugar, por tanto a soma dos resultados será maior que o montante de documentos mapeados.

Gráfico 1 – Compartilhamento de documentos e informações.



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A partir da descrição dos documentos, e principalmente das informações contidas nos fluxos, foi possível determinar as inter-relações entre os processos tanto com áreas internas e externas, determinar as quantidades e porcentagens quanto à formalidade dos documentos, à forma de armazenamento, à movimentação desses no âmbito interno e externo da organização entre outros mecanismos de análise. Também foi possível compreender a dinâmica dos processos, atividades e documentos desenvolvidos, identificar os participantes dos processos e principalmente manter o registro do conhecimento sobre cada uma das atividades.

Durante as entrevistas, identificou-se algumas lacunas quanto às práticas de gestão do conhecimento. Quais são as práticas existentes? Quais são informais e quais não? Quais deveriam existir prioritariamente?

Muitos dos colaboradores com menos de 5 anos de empresa não possuíam conhecimento suficiente sobre o processo num todo, apenas sobre a parte a qual ele participava, sem compreender a finalidade ou objetivo daquele processo. Contudo, o conhecimento tácito individual, adquirido através da experiência profissional ao longo dos anos ficou evidente nos entrevistados que possuíam mais de 20 anos de casa, os mesmos demonstraram possuir amplo conhecimento sobre o processo num todo. As práticas de gestão do conhecimento nesta empresa são informais, através de grupos de trabalho, conversas informais para conhecimento dos processos organizacionais, troca de informações, etc.

A falta de ferramentas de colaboração para explicitação do conhecimento ficou evidente nesta etapa. Uma das maiores lacunas encontradas foi a falta de documentação normativa, envolvendo a explicitação do conhecimento sobre a execução de determinados processos. Muitos colaboradores (principalmente os que possuem menos tempo de experiência na empresa) identificaram a necessidade de registrar/procedimentar/documentar as etapas dos processos para que se possa recuperar as informações e garantir a prosperidade organizacional.

Diante dessas observações ficou evidente que ocorrem mais práticas informais, principalmente, conversas entre colegas, sugere-se como práticas a serem priorizadas, formalizadas e institucionalizadas na organização para o compartilhamento do conhecimento: Assistência entre pares, Espaços físicos e virtuais de colaboração, Biblioteca de conhecimento, Bases de conhecimentos, Mestre/Aprendiz.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo a questão de pesquisa formulada identifica-se que a prática de compartilhamento de conhecimento que pode facilitar o registro do conhecimento para o gerenciamento dos processos corporativos é a interação e comunicação entre os indivíduos. Contudo, por meio desta aplicação como sugestão para promoção do compartilhamento do conhecimento, sugere-se à empresa o desenvolvimento de formas de colaboração e compartilhamento de conhecimento, por meio da cultura de socialização e explicitação do conhecimento tácito, convertendo o conhecimento em vantagem competitiva, através da implantação de uma plataforma de *social business*, envolvendo os recursos de:

- **Fóruns**, para discussão, compartilhamento e registro de informações;
- **Comunidades**, como ferramenta de armazenamento da memória organizacional, no qual empregados teriam o compromisso de documentar e divulgar as ações, compartilhar projetos, melhores práticas, cases. Atualmente estas informações não estão sendo compartilhadas a nível corporativo (U.O.s, e-mails individuais);

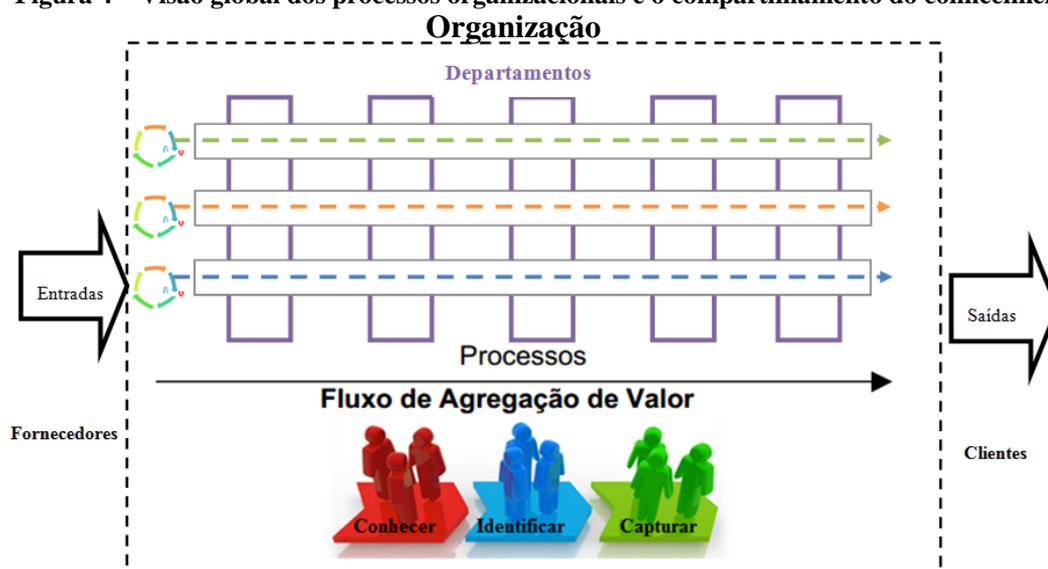
- **Bases de Conhecimentos (Wikis)**, no qual os empregados atuariam em conjunto para a construção estruturada das informações e do conhecimento da empresa.

A implementação desta ferramenta visa contemplar as necessidades detectadas durante a aplicação da pesquisa, garantindo a memória organizacional visando a prosperidade do negócio, tendo como justificativa:

- Compartilhamento do Conhecimento, em função da aposentadoria de profissionais especializados e renovação do quadro de pessoal;
- Criação de comunidades de prática para retenção e disseminação do conhecimento e experiências;
 - Integração entre as unidades de negócio;
 - Atuação em equipes multidisciplinares e matriciais;
 - Colaboração e comunicação ágil entre pessoas de diferentes áreas e regiões;
 - Otimização de recursos e aumento da eficiência dos processos;
 - Disponibilização de informações para acesso remoto, de maneira ágil e amigável aos usuários.

Com relação ao protocolo proposto para conhecer, identificar e capturar os processos organizacionais, as práticas que podem auxiliar no compartilhamento do conhecimento e com isso melhorar os resultados da organização, propõem-se visualizá-lo na organização conforme a figura 4.

Figura 4 – Visão global dos processos organizacionais e o compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Contudo, vale ressaltar que este é apenas uma sugestão de um modelo de referência para o compartilhamento do conhecimento corporativo visando a gestão de processos. Como esta pesquisa se limitou ao recorte do “compartilhamento do conhecimento”, este modelo pode ser expandido, por isso se recomenda a aplicação do modelo em outros ambientes corporativos, podendo inclusive testar a inclusão de outros processos de GC.

REFERÊNCIAS

APO – Asian Productivity Organization. **Knowledge Management: Facilitators Guide**. Tokyo, 2009.

ARGOTE, L. **Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge**. 2a. ed. New York: Spring, 2013.

BOCK, G.-W.; ZMUD, R. W.; KIM, Y.-G.; LEE, J.N. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87-111, 2005.

CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Fostering knowledge sharing through people management practices. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, pp. 720-36, 2005.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

EUROPEAN GUIDE TO GOOD PRACTICE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT. Part 1: Knowledge Management Framework, European Committee for Standardization, 2008. (<http://www.cen.eu>).

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, 2000.

HAMMER, M.; LEONARD, D.; DAVENPORT, T. Why don't we know more about knowledge? **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 4, n. 45, p. 14-18, 2004.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KANKANHALLI, A.; TAN, B. C. Y.; WEI, K. K. Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. **Mis Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 113-143, 2005.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, pp. 383-97, 1992.

LIEBOWITZ, J. Knowledge management and its link to artificial Intelligence. **Expert Systems with Applications**, v. 20, p. 1-6, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008 pp. 1227-45, 2003.

RUGGLES, R. The state of notion: Knowledge management in practice. **California Management Review**, v. 49, n. 3, p. 80-89, 1998.

RYU, Seewon; HO, Seung Hee; Han, Ingoo. Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. **Expert Systems with Applications**, v. 25, n. 1, July, p.113–122, 2003.

SCHREIBER, G. et al. **Knowledge Engineering and Management: the CommonKADS Methodology**. MIT Press: Cambridge, 2002.

SHIN, S. K.; ISHMAN, M.; SANDERS, G. L. An empirical investigation of socio-cultural factors of information sharing in China. **Information & Management**, v. 44, n. 2, p. 165-174, 2007.

SILVA, E. L. da, MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000, 118 p.

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. ISSN 1415-6555.

URIONA, M.; DONADEL, A. C.; VARVAKIS, G. **Modelagem de processos intensivos em conhecimento: um estudo comparativo**. In. VI Congresso Latinoamericano de Dinâmica de Sistemas, 2008.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WASKO, M. M.; FARAJ, S. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 35-57, 2005.

ZARRAGA, C.; BONACHE, J. Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 7,