



Universidade de Brasília – UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação – FACE
Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID

Dandara Baça de Jesus Lima

**Análise dos processos de armazenamento da informação /conhecimento
produzido pela empresa júnior**

Brasília

2009



Universidade de Brasília – UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação – FACE
Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID

Dandara Baça de Jesus Lima

**Análise dos processos de armazenamento da informação /conhecimento
produzido pela empresa júnior**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciência da
Informação Documentação como requisito parcial para obtenção
do grau de bacharel em Biblioteconomia

Professora orientadora: Sofia Galvão Baptista

Brasília

2009

658(8 Lima, Dandara Baçã de Jesus Lima.
1:100)
L732a Análise dos processos de armazenamento da
informação/conhecimento produzido pela empresa júnior. /
Dandara Baçã de Jesus Lima. – Brasília, DF : UnB, 2009.
75p.
Orientadora: Sofia Galvão Baptista
Monografia (Graduação em Biblioteconomia) –
Universidade de Brasília.
1. Gestão do conhecimento. 2. Organização do
conhecimento. 3. Empresa júnior. I. Título.

Agradeço a Deus fonte de toda a minha alegria. Ele é a fonte de tudo que eu tenho e sou. E esta monografia é mais uma graça dada por Ele.

À minha família que sempre esteve ao meu lado.

Aos amigos que são minha fortaleza, e que sempre escutaram com paciência as minhas reclamações. Agradeço em especial aos amigos Diego Paiva, Maricarmem Sabino, Renata Franco, Heverson Soares, Elisângela Silva e Madalene Vertelo, que tanto me auxiliaram nesses quatro anos de curso.

Aos professores que me acompanharam durante toda a minha vida escolar, professora Cleide minha primeira professora, aos professores Edgard Costa Oliveira e professora Lilian Maria Araújo de Rezende Alvares que me auxiliaram durante essa monografia. E à professora Sofia Galvão Baptista que foi fundamental nessa realização, sem seu apoio essa monografia não seria possível.

À Escola de Evangelização Santo André que a cada dia se transforma na minha segunda família.

Aos frades franciscanos da Província São Maximiliano Maria Kolbe pelo apoio espiritual a mim reservado durante esses sete anos de conversão.

E a todos que me auxiliaram durante toda a minha vida.

Assim implorei e a inteligência me foi dada; supliquei e o espírito da sabedoria veio a mim. Eu a preferi aos cetros e tronos, e avaliei a riqueza como um nada ao lado da sabedoria. Não comparei a ela a pedra preciosa, porque todo o ouro ao lado dela é apenas um pouco de areia, e porque a prata diante dela será tida como lama. Eu a amei mais do que a saúde e a beleza, e gozei dela mais do que a claridade do sol, porque a claridade que dela emana jamais se extingue. Com ela me vieram todos os bens, e em suas mãos inumeráveis riquezas.

Sabedoria 7,7-11

Resumo

Identifica a criação, codificação e transferência do conhecimento, bem como as condições organizacionais nas empresas juniores. Foram utilizadas as teorias da organização do conhecimento, gestão do conhecimento e teoria da criação do conhecimento organizacional. A empresa pesquisada é uma empresa júnior, este tipo de organização se caracteriza por ser uma organização sem fins lucrativos, formada por estudantes da graduação de uma instituição de ensino superior. O conceito surgiu em 1967 na França e foi disseminado no Brasil em 1987 pela Câmara de Comércio Franco-Brasileira. O movimento de empresas juniores no Distrito Federal iniciou-se no ano de 1992 com a formação da AD&M Consultoria Empresarial, a empresa júnior do curso de administração da Universidade de Brasília. A empresa estudada é a “Doisnove e meia Publicidade”, fundada em 1996, empresa júnior do curso de comunicação da mesma universidade. A empresa júnior é ainda um fenômeno pouco estudado, existem poucos referenciais teóricos para a área. Ela é um tipo de experiência que a instituição de ensino superior e os programas de estágio não podem oferecer, pois eles são experiências limitadas, mas a empresa júnior é uma imersão na atividade do curso, um aprendizado vivo de todas as situações reais de mercado e não uma mera simulação. A coleta de dados foi executada por intermédio da realização de uma entrevista. Foi possível concluir que mesmo que a gestão do conhecimento não seja um processo formalizado, percebeu-se que seus preceitos estiveram latentes em cada fase da metodologia de trabalho da “Doisnove e meia Publicidade”. Na pesquisa foi detectado que a empresa é um organismo eficiente de criação do conhecimento e também um local propício à transferência do conhecimento e, que faltam metodologias de trabalho que aumentem o armazenamento do conhecimento produzido nos processos de desenvolvimento de produtos e serviços.

Palavras-chave: criação de conhecimento. Codificação do conhecimento. Transferência de conhecimento. Organização do conhecimento. Empresa júnior

LISTA DE FIGURAS

TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	27
MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	31

LISTA DE TABELAS

PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO BASEADA NO CONHECIMENTO.....	09
TIPOS DE CONHECIMENTO.....	40
EMPRESAS JUNIORES DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.....	47

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	01
2.	OBJETIVOS	04
2.1	GERAL.....	04
2.2	ESPECÍFICOS.....	04
3.	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	04
4.	QUESTÃO DA PESQUISA.....	05
5.	REVISÃO DE LITERATURA.....	07
5.1	SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO.....	07
5.2	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	09
5.2.1	TIPOS DE CONHECIMENTO.....	14
5.2.2	INFORMAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO..	16
5.3	ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	18
5.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	23
5.4.1	TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	26
5.4.2	MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO..	27
5.4.3	CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	31
5.4.4	CONDIÇÕES CAPACITADORAS DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	33
5.5	CODIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	35
5.6	TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	38
6.	EMPRESA JÚNIOR.....	42
6.1	HISTÓRIA.....	42
6.1.1	EMPRESA JÚNIOR NO MUNDO.....	43
6.1.2	EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL.....	43

6.1.3	MOVIMENTO DE EMPRESA JÚNIOR NO DISTRITO FEDERAL.....	46
6.1.4	MOVIMENTO DE EMPRESA JÚNIOR NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.....	46
6.2	DEFINIÇÃO.....	48
6.2.1	MEMBROS.....	48
6.2.2	ASPECTOS JURÍDICOS.....	49
6.2.3	ATITUDES VEDADAS PELO CÓDIGO DE ÉTICA..	49
6.2.3.1	AOS EMPRESARIOS JUNIORES.....	49
6.2.3.2	AS EMPRESAS JUNIORES.....	50
6.2.4	PRODUTOS E SERVIÇOS.....	50
6.2.5	TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS EMPRESAS JUNIORES.....	51
7.	METODOLOGIA.....	53
7.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	53
7.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	53
7.3	COLETA DE DADOS.....	54
7.4	VARIÁVEIS.....	54
7.5	AMBIENTE DE PESQUISA.....	54
7.6	POPULAÇÃO PESQUISADA.....	56
7.7	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	57
8.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
8.1	CONCLUSÃO.....	59
8.2	CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	61
9.	REFERÊNCIAS.....	62

1. INTRODUÇÃO

O trecho do livro da Sabedoria que abriu essa monografia retrata o pedido de sabedoria do Rei Salomão. Salomão foi o sucessor de Davi no reinado de Israel. Salomão, ao ser empossado rei, fez uma prece e nesta prece ele se declarou somente um adolescente e pediu a Deus inteligência para praticar a justiça. O livro de I Reis retrata que Deus deu a Salomão a sabedoria, uma inteligência penetrante e um espírito de uma visão tão vasta como as areias que estão à beira do mar.

A sabedoria de Salomão é relevante para esta monografia porque foi o primeiro relato de pedido de sabedoria, conhecimento. Salomão estava repleto de conhecimento tácito. As organizações hoje também fazem o mesmo pedido: sabedoria. O conhecimento se tornou uma arma estratégica para as organizações. Salomão conquistou reinos, as organizações procuram conquistar mercados.

O trabalho passou por diversas transformações ao longo da história, passando pela escravidão, pela exploração, chegando hoje a era do conhecimento. O conhecimento sempre fez parte dos processos produtivos e das atividades humanas. Um artesão do tempo feudal tinha que conhecer as técnicas para executar seu trabalho. O trabalho escravo sempre será um retrocesso, pois o homem sem liberdade não produz, sobrevive, pois somente obedece aos seus algozes. A exploração do trabalho ocorrida principalmente durante o início da revolução industrial, ele adicionou o homem à máquina, o “homem era um prolongamento da máquina”. E atualmente emergiu um novo tipo de trabalhador, o trabalhador do conhecimento, esses trabalhadores não usam de sua força física, mas usam de suas experiências, suas informações, seus contatos entre outros tipos de conhecimento.

Esta monografia pretendeu estudar o fenômeno da criação, armazenagem e transferência de conhecimento dentro de uma organização.

Estudou-se a sociedade da informação, advinda das transformações ocorridas após a Guerra Fria. Essa sociedade emergiu do grande número de informações produzidas durante a guerra. Como houve muitas pesquisas durante esse período, elas não podiam se restringir às estratégias de guerra, mas se expandiram para a sociedade. O homem foi à lua e não podia deixar que esse conhecimento ficasse à parte da sociedade, mas ao contrário, transformasse a sociedade.

Em seguida, procurou-se fazer a distinção entre dado, informação e conhecimento. Daveport e Prusak (1998) salientam que apesar de serem tratados como sinônimos eles não o são. Na perspectiva desses autores, dados são matéria-prima da informação que são matéria-prima do conhecimento. Depois analisamos a informação e o conhecimento nas organizações e analisamos como este se tornou um ativo organizacional.

Logo em seguida, verificou-se a organização do conhecimento ou organizações baseadas no conhecimento. De acordo com Choo (2006), a organização do conhecimento é realizada por organizações que utilizam o conhecimento para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, ou seja, é a organização que usa eficientemente o conhecimento que produz. Existem muitas organizações do conhecimento, mas poucas se denominam como tal. Muitas empresas utilizam e seguem esses princípios sem se denominarem organizações do conhecimento e muitas empresas utilizam o título e não conseguem usar o conhecimento para aumentar as rendas da organização.

Na segunda parte analisaram-se as teorias de Nonaka e Takeuchi de criação do conhecimento organizacional, exploramos os tipos de conhecimento. E, desta análise, concluiu-se de acordo com os autores que o conhecimento tácito, o que não está formalizado e que está somente na mente das pessoas é o tipo de conhecimento que mais gera retornos financeiros para a organização.

Depois se apresentou a teoria de Nonaka e Takeuchi de conversão do conhecimento. Segundo esses autores existem quatro modos de conversão do conhecimento denominadas: socialização, exteriorização, combinação e internalização. Segundo esses autores é durante essa conversão que o conhecimento organizacional ocorre. Em seguida analisamos a criação do conhecimento que, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

O fenômeno central da nossa análise é a empresa júnior, “local autônomo de criação de conhecimento”, pois não se restringe à academia e é criado a partir da experiência. O conceito surgiu em 1967 quando alunos de uma escola de administração da França sentiram a necessidade de algo que completasse o

conhecimento acadêmico. De acordo com o conceito nacional de empresa júnior, criado pela Brasil Júnior, a empresa júnior no Brasil desenvolve produtos e/ou serviços preferencialmente para pequenas e médias empresas e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade . Nossa amostra foi delimitada à empresa do curso de publicidade da Universidade de Brasília a “Doisnovemeia Publicidade”, criada no segundo semestre de 1996. A “Doisnovemeia Publicidade” presta serviços de comunicação. Ela foi escolhida porque no ramo da publicidade a criação de conhecimento é o próprio negócio da empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 Geral

Analisar os processos de armazenamento do conhecimento produzido pela empresa júnior

2.2 Específicos

- Identificar o processo de criação, codificação e transferência de conhecimento bem como as condições organizacionais predominantes na “Doisnovemeia Publicidade”
- Identificar a ocorrência dos modos de conversão do conhecimento durante as etapas de desenvolvimento de projetos;
- Identificar características do espaço de criação do conhecimento;
- Identificar a existência das condições capacitadoras para criação, codificação e transferência do conhecimento organizacional;
- Identificar a ocorrência do modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.

3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Por estatuto somente podem participar da empresa júnior alunos da graduação de uma instituição de nível superior, os graduandos permanecem em média quatro anos na universidade. Segundo Oliveira (1997) o ponto crítico mais forte da empresa júnior é a alta rotatividade de seus membros. Grande parte do conhecimento acumulado se vai com os alunos que se formam e saem da empresa júnior, daí a importância de se ter um registro eficaz de informações. Para ela também a alta rotatividade contribui para a constante inovação.

A empresa júnior é o local onde os universitários têm a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos aprendidos na universidade. Este complemento de formação é fundamental para desenvolver a prática dos conceitos ensinados. Apesar de toda essa importância para a formação acadêmica e para a vida profissional, existe uma grande lacuna na literatura científica, que ainda não explora o suficiente esse fenômeno. A bibliografia sobre esse tema é bastante carente, sendo necessária a criação de linhas de pesquisas, ou grupos de pesquisas que estudem esse tema e produzam documentos, sobre ele.

Os membros de uma empresa júnior passam de quatro a cinco anos na instituição de ensino superior, sua passagem na empresa depende da aprovação em um exame admissional. Durante o tempo que passam na empresa os membros desenvolvem pesquisas e projetos. Esses projetos são baseados no conhecimento acadêmico e geram novas perspectivas. Se as empresas juniores armazenarem e transferirem eficazmente o conhecimento produzido por seus membros elas serão mais produtivas e eficazes, pois não precisarão “reinventar a roda”, pois terão acesso às soluções que já foram dadas a problemas similares. O acesso ao conhecimento já criado não inibirá a criatividade, mas facilitará o trabalho à medida que, tendo acesso ao conhecimento já criado, as soluções não serão as mesmas e nem se cairá nos mesmos erros.

Assim, justifica-se a realização desta pesquisa com base nos seguintes pontos:

- a) analisar os processos de criação, codificação e transferência de conhecimento nas organizações;
- b) despertar a academia para a necessidade de estudar o movimento de empresa júnior e as consequências da participação na formação dos graduandos;
- c) fomentar a criação de mecanismos que possibilitem manter o conhecimento gerado pelos membros das empresas juniores;

4. QUESTÃO DE PESQUISA

Quais são as atividades realizadas para o armazenamento do conhecimento produzido pela empresa júnior no processo de criação de produtos e serviços para micro e pequenas empresas?

5. REVISÃO DE LITERATURA

5.1 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Se fosse por previsão o mundo já teria acabado, Nostradamus previu isso. O milênio 2.000 é marcado por profundas e rápidas transformações, onde barreiras ideológicas, fronteiras e distancias não impedem a comunicação. Palestinos e israelenses, cubanos e americanos, se comunicam independente de distancias geográfica e ideológica.

Nos últimos anos emergiu uma nova organização social, a sociedade da informação. Essa sociedade nasceu da explosão informacional após a Guerra Fria, onde havia intensa atividade de pesquisa, que culminou em uma grande avalanche informacional.

Na sociedade agrícola do período feudal, era soberano quem detinha o maior número de terras e vassalos. Na sociedade industrial o soberano era quem detinha os meios de produção e os mais altos níveis de produtividade. Por sua vez na sociedade da informação não existem soberanos, pois todos consomem e todos produzem. Não existe um pacote de produtos a ser vendido, todos vendem e compram ao mesmo tempo, não existe um dono da informação, todos podem produzi-la em diferentes formatos e meios. A internet proporcionou o avanço da sociedade da informação, mas a ascensão desta não se deve aos cabos de fibra ótica, mas à necessidade humana de comunicação.

Rodrigues analisa como as mudanças ocorridas para a geração da sociedade da informação e conhecimento repercutiu dentro do contexto acadêmico. De acordo com Rodrigues (2001) a pesquisa básica tradicionalmente a cargo das universidades, era vista como parte importante da rede que envolvia a inovação e o desenvolvimento de produtos. Segundo a autora os tópicos de pesquisa tendem a ser mais relacionados com as necessidades da indústria, e assim mudam-se também as noções sobre o tipo de trabalho acadêmico que é valorizado.

A transformação do conhecimento em mercadoria não é nova, Rodrigues (2001) analisa que foi usada pela primeira vez por Marx para descrever a lógica e a expansão do capitalismo. O conceito contempla também o processo de transformação de produtos em capital monetário e da força trabalhadora em trabalho abstrato. Esses dois processos constituem o âmago do sistema capitalista, que sobrevive da busca do lucro produzindo bens

para vender no mercado. Esses bens, segundo Marx, não são produzidos para a simples utilização pelo comprador, mas representam ganhos em lucros que permitem a expansão constante do capitalismo.

Um exemplo de como a informação vem abalando as “estruturas” é a eleição de Barack Obama, a revista HSM Management publicou uma reportagem explorando a marca Obama¹. Em sua campanha política, Barack Obama usou do novo, do diferente e do atraente. Ele lançou sua campanha na web organizada por Chris Hughes um dos lançadores do facebook. Usando o facebook, youtube e o site BarackObama.com ele foi capaz de gerar comícios cheios, doações e votos. No myspace um militante atraiu 160 mil pessoas.

O quadro a seguir ilustra as principais transformações da era industrial para a era do conhecimento:

ITEM	PARADIGMA DA ERA INDUSTRIAL	PARADIGMA DA ERA DO CONHECIMENTO
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimento
Luta de poder	Operários versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para a comunicação: recurso
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas tangíveis

1 HSM Management ano 12 n° 70 set-out 2008

Fluxo de informação	Mediante a hierarquia organizacional	Mediante redes colegiadas
Gargalos da produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo da produção	Direcionado pelas máquinas; seqüencial	Direcionado pelas idéias; caótico
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional através dos mercados	Interativa através de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado (de ações)	Decorrentes, em grande parte, dos ativos tangíveis	Decorrentes, em grande parte, dos ativos intangíveis
Economia	Baseada em reformas decrescentes	Baseada e retornos crescentes e decrescentes

Quadro 1: Os princípios da organização baseada no conhecimento

Fonte: Terra (2001,p.57 *apud* BUORO et al. ,2007)

5.2 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Neste item serão abordados os conceitos relativos à informação, e será adotado um conceito de informação para todo o trabalho. A informação supera todos os produtos já criados em matéria de oferta e procura. A noção de informação, tal como conhecemos hoje segundo Carvalho e Tavares (2001) tem sua origem nas pesquisas de biologia da década de 40, quando passa a ser utilizada para explicar modelos de desenvolvimento contidos em cromossomos humanos. Porém, é através da teoria matemática da comunicação, formulada

pelo matemático americano Claude Elwood Shannon, que tal noção é disseminada junto às organizações. Esta teoria apresenta a circulação da informação entre os indivíduos, sob a uma forma bastante próxima da que conhecemos atualmente e que inclui os seguintes elementos: emissor, receptor, fonte, mensagem e meio.

De acordo com Robredo (2005) informação era originalmente um termo latino “informatio”, que significava o ato de dar ou mudar a forma de uma peça particular de matéria. A definição de Robredo retrata a *origem* do termo informação e existem milhares de definições para o significado. Para os objetivos deste trabalho nos deteremos na definição de George Miller(1966,p.8 *apud* MCGARRY,1998) :

Informação é algo de que necessitamos quando deparamos com uma escolha. Qualquer que seja seu conteúdo a quantidade de informação necessária depende da complexidade da escolha. Se depararmos com um grande espectro de escolhas igualmente prováveis, se qualquer coisa pode acontecer, precisamos de mais informação do que se encarássemos uma simples escolha entre alternativas. (MCGARRY, 1999, p.3).


Para McGarry (1999) a informação pode ser:

- Considerada como um quase-sinônimo do termo fato;
- Um reforço do que já se conhece;
- A liberdade de escolha ao se selecionar uma mensagem;
- A matéria-prima da qual se extrai o conhecimento;
- Aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente;
- Definida em termos de seus efeitos no receptor;
- Algo que reduz a incerteza em determinada situação.

Brookes (1980, *apud* PEREIRA, 2008) define a informação como um elemento que provoca transformações nas estruturas do indivíduo, estruturas que podem ser subjetivas ou objetivas, formados por conceitos que estão ligados pelas relações que o indivíduo possui, ou a sua imagem do mundo, sendo a informação parte de tal estrutura. O indivíduo produz conhecimento quando usa a informação para resolver determinado problema ou se informar

sobre qualquer situação. Brookes criou uma equação que representa a conversão da informação em conhecimento que é expressa da seguinte forma:

$$K [S] + \Delta K = K [S + \Delta S]$$



↑

ΔI

Esta equação exprime a passagem de um estado de conhecimento $K[S]$ para um novo estado de conhecimento $K[S + \Delta S]$, devido à entrada de um novo conhecimento ΔK , que foi extraído de uma nova informação ΔI , sendo que o termo ΔS indica o efeito dessa modificação, que é a formação de um novo conhecimento.

A equação de Brookes expressa o efeito da informação no indivíduo, ela altera o estado cognitivo do sujeito acrescentando algo novo. A informação tem a propriedade de alterar o estado cognitivo dos sujeitos, por exemplo, quando um sujeito recebe a seguinte notícia: sua tia morreu, ele percorrerá em suas experiências passadas as tias que estavam doentes ou com algum risco de vida, resgatando em sua memória esse parente ele acrescenta que esta tia morreu. ΔI pode ser uma informação nova ou conhecimento novo advindo de qualquer suporte. Essa visão é confirmada por Davenport e Prusak (1998) ao afirmarem que a informação tem a finalidade de modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight.

A informação no ponto de vista de Robredo (2005) caracteriza-se como sendo suscetível de ser:

- Registrada (codificada) de diversas formas;
- Duplicada e reproduzida *ad infinitum*;
- Transmitida por diversos meios;
- Conservada e armazenada em suportes diversos;
- Medida e quantificada;
- Adicionada a outras informações;
- Organizada, processada e reorganizada segundo diversos critérios;
- Recuperada quando necessário segundo regras preestabelecidas.

Convém aqui fazer uma distinção entre dado, informação e conhecimento, pois esses são facilmente confundidos como sinônimos. Davenport e Prusak (1998) diferenciam dados, informação e conhecimento e salientam que eles não são sinônimos. Dados é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Na visão desses autores, dados são matéria-prima da informação que é matéria-prima do conhecimento.

Para Setzer (1999) os dados são uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. E como são símbolos quantificáveis, dados podem ser armazenados em um computador e ser processados por ele. Os dados ainda segundo Setzer podem ser totalmente descritos através de representações formais estruturais. A visão de Setzer é complementada por Davenport e Prusak (1998) ao afirmarem que dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Todas as organizações precisam de dados e alguns setores industriais dependem fortemente deles. Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação.

O dado não tem vida própria ele precisa de um contexto para ser entendido. Um dado isolado sem contexto como, por exemplo: “5”, não fornece nenhuma informação. Carvalho e Tavares (2001) analisam que um conjunto de dados somente irá constituir uma informação se, para o indivíduo que o recebe possuir algum significado, o qual é determinante pelo próprio contexto em que aquela pessoa se insere. Se determinados dados não possuírem significado algum para o mesmo, simplesmente são desprezados.

Dados em excesso podem no ponto de vista de Davenport e Prusak (1998) dificultar a identificação e a extração de significados que realmente importam. Para as empresas que necessitam de dados como bancos, Receita Federal, a Previdência Social, quanto maior a quantidade de dados melhor. Os dados também necessitam de interpretação, quando são interpretados geram no sujeito informação, ou seja, são matéria-prima para a criação da informação.

O conhecimento “pode ser entendido como o conjunto obtido pela informação e o contexto, associado, envolvendo a percepção do ambiente, do sistema em que foi composta e coletada e como este sistema age.” (JAMIL, 2001, p.163). Para Davenport e Prusak (1998):

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos "conhecedores". Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.6)

Pela definição de Davenport e Prusak (1998) percebemos uma grande diferença entre dado e conhecimento, o dado pode ser armazenado em computadores, relatórios, bases, mas o conhecimento não, por ser uma atividade essencialmente humana, o conhecimento existe nas pessoas. As informações podem estar armazenadas, mas o conhecimento humano é que avalia quais são pertinentes para cada atividade.

Ainda na visão de Davenport e Prusak (1998) o conhecimento se desenvolve ao longo do tempo através da experiência. Experiência refere-se aquilo que fizemos e aquilo que aconteceu conosco no passado. Um dos principais benefícios da experiência é que ela proporciona uma perspectiva histórica do que aconteceu e assim entendemos as situações correntes. A experiência possui uma verdade fundamental, relativa ao que realmente acontece em determinadas situações, que foi construída ao longo da experiência em loco. A verdade fundamental revela a forma prática do conhecimento, os que detêm conhecimento sabem o que dá certo e o que dá errado. A verdade fundamental é como conselhos de mãe, que por possuírem mais conhecimento que seus filhos, sabem o que acontece em determinadas situações.

Algumas características do conhecimento apresentadas por Grant (1996, *apud* OLIVEIRA JÚNIOR, 2001) e agregadas por Oliveira Júnior (2001):

- Transferibilidade: refere-se á probabilidade de uso do conhecimento na empresa internamente ou em cooperação com outros parceiros;
- Capacidade de agregação: refere-se á capacidade do conhecimento transferido ser agregado pelo "recedor e adicionado a conhecimentos previamente existentes;
- Apropriabilidade: refere-se á habilidade do proprietário de um recurso em receber um retorno igual ao valor criado pelo recurso;
- Especialização na aquisição do conhecimento: refere-se ao reconhecimento da limitação para adquirir, armazenar e processar conhecimento. Como consequência

são necessários especialistas na aquisição, armazenagem e no processamento em alguma área do conhecimento para que conhecimento seja adquirido;

- Importância para a produção: refere-se e à importância fundamental que o conhecimento agregue valor no processo produtivo;
- Criação de valor: refere-se à possibilidade do conhecimento específico constituir uma fonte de lucros para a empresa;
- Imitabilidade: refere-se ao risco de competidores reproduzirem aquele tipo de conhecimento e assim extinguir a vantagem da empresa.

5.2.1 TIPOS DE CONHECIMENTO

O conhecimento divide-se em tácito e explícito. O conhecimento tácito para Choo (2006) é o conhecimento pessoal, que é difícil de formalizar ou comunicar a outros. É constituído do know-how subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. Este conhecimento é o que mais se relaciona com a experiência, pois ele é construído na mente das pessoas ao longo do tempo.

Polanyi encapsula a essência do conhecimento tácito na frase "sabemos mais do que posso dizer", e proporciona uma maior clarificação em exemplos simples tais como a capacidade de reconhecer rostos, andar de bicicleta ou de esquí, sem a menor ideia para explicar a forma como estas coisas são feitas (POLANYI, 1966, p. 4 *apud* ALWIS e HARTMANN, 2008, p.134).

O conhecimento tácito para Choo (2006) possui duas dimensões: a dimensão técnica e cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma tarefa. A dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem a imagem da realidade e visão de futuro. Isso é complementado por Nonaka e Takeuchi (1997) que afirmam que o elemento técnico do conhecimento tácito inclui know-how concreto, técnicas e habilidades. E a dimensão cognitiva para esses autores referem-se às imagens da realidade e essas para o futuro de um indivíduo, ou seja, "o que é" e "o que deveria ser". (grifo do autor)

Stewart (1998) analisa a virtude e os defeitos do conhecimento tácito. A maior virtude do conhecimento tácito é que ele é automático, exigindo pouco ou nenhum tempo de reflexão. E os defeitos seriam que: pode estar errado, é difícil modificá-lo e é difícil comunicá-lo. Como

o conhecimento tácito não é expresso, muitas vezes não é examinado, pode estar errado sem que tenhamos consciência do fator. O conhecimento tácito tende a ser localizado quando renitente, pois não é encontrado em manuais, livros, bancos de dados ou arquivos. É oral. O conhecimento tácito se dissemina quando as pessoas encontram e contam histórias, ou se elas empreendem um esforço sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito.

Spender (1996, *apud* Oliveira Júnior, 2001) propõe que o conhecimento tácito no local de trabalho possua três componentes: o componente consciente, o automático e o coletivo. O componente consciente é o mais facilmente codificável, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo. O componente automático é aquele em que o indivíduo não tem consciência do que está aplicando e que é desempenhado de forma não consciente. O componente coletivo diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outros, mas também o conhecimento que é resultado da formação aprendida em um contexto social específico.

Um pré-requisito para a evolução do conhecimento tácito é uma cultura aberta, em uma organização que apóia a inovação, através, por exemplo, instalar plantas-piloto ou de concepção e ensaio protótipos (MADEUF, 1984, p. 127, *apud* ALWIS e HARTMANN, 2008, p.137).

Por sua vez, o conhecimento explícito, refere-se ao conhecimento formal, que é fácil de transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, assim por diante. Kikoski e Kikoski (2004, *apud* ALWIS e HARTMANN, 2008) descrevem como conhecimento explícito o que pode ser incorporado em um código ou uma linguagem e como consequência, pode ser verbalizado e comunicada, processados, transmitidos e armazenados de forma relativamente fácil. É público e mais amplamente conhecidos e convencional forma de conhecimento que pode ser encontrada em livros, revistas e meios de comunicação, como jornais, televisão internet etc. É o tipo de conhecimento que estamos conscientes ao utilizar e pode ser compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas e manuais. As patentes são um ótimo exemplo de conhecimento explícito no contexto empresarial.

É preciso salientar que o conhecimento explícito apesar de estar formalizado, ele é limitado, pois o conhecimento tácito tem mais informações advindas das experiências que são difíceis de transmitir por meios formais. Conhecimento tácito cria a aprendizagem curva para os

outros a seguir e fornece uma vantagem competitiva para o futuro bem sucedido das empresas (KIKOSKI e KIKOSKI, 2004 *apud* ALWIS e HARTMANN, 2008, p.134)

Na visão de Davenport e Prusak (1998) o conhecimento sempre foi um ativo, a novidade é o reconhecimento das organizações de que o conhecimento é o ativo principal para vencer na atual e futura economia. As organizações precisam aprender a transformar o conhecimento tácito em explícito para que o conhecimento pessoal dos indivíduos possa permanecer na empresa, mesmo após o desligamento deste.

5.2.2 INFORMAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

Para Choo (2006) a informação é usada para responder uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação. Por sua vez Carvalho e Tavares (2001) argumentam que a informação também é poder, poder para os países; poder para as organizações; é poder individual, em uma época onde quem sabe mais está sempre na frente; é poder porque expressa uma maneira de se colocar no mundo e de ser aceito por ele – ou de obrigá-lo a aceitar. De acordo com Choo (2006) as organizações utilizam as informações de três modos: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Os três modos de uso da informação se complementam. Um fornece as peças necessárias ao funcionamento do outro. Carvalho e Tavares (2001) analisam que as organizações alimentam-se de informações, são elas que lhes dão sentido, que lhes direcionam o caminho, que lhes garantem a sobrevivência.

Na visão de Choo (2006) no processo de criação de significado a empresa interpreta o ambiente para que possa escolher um curso de ação. Esse processo é dividido em quatro etapas. Na primeira etapa são observadas as mudanças ecológicas, tudo o que acontece no ambiente da empresa, o objetivo desta é produzir dados ambíguos sobre as mudanças ambientais, que em seguida serão transformados em significado e ação. A segunda etapa denomina-se interpretação, onde se separam os ambientes que a organização poderá esclarecer e considerar seriamente. A terceira etapa é a seleção onde se extraem histórias do passado da organização e seleciona-se um esquema razoável de interpretação. A quarta e última etapa chama-se retenção na qual os produtos da criação de significado são armazenados para o futuro. O objetivo da criação de significado é produzir interpretações estáveis de dados ambíguos sobre a mudança ambiental. Não tem a obrigação de gerar um consenso, mas a organização deve escolher uma visão dos acontecimentos para tomar decisões.

O segundo modo de uso da informação no ambiente corporativo é a construção do conhecimento. Choo (2006) analisa que a construção do conhecimento é alcançada quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito.

A terceira forma de uso da informação no ambiente corporativo é na tomada de decisões. Decisões são tomadas a todo o momento nas organizações. Por se comporem por diferentes departamentos, estes devem tomar decisões isoladas sobre seus processos. A tomada de decisões na empresa deve estar sempre alicerçada por informações, pois a informação garantirá que a decisão tomada foi a melhor possível. Essa afirmação é reforçada por Roy (1996) as decisões são tomadas quando se escolhe fazer (ou não fazer) alguma coisa, ou ainda quando se escolhe fazê-los de certa forma.

Ensslin et al. (2001) analisam um pouco mais a fundo o processo de tomada de decisão, para eles as decisões são raramente tomadas por uma só pessoa, mesmo que exista um responsável por elas. Geralmente elas são produtos de diversas interações entre colaboradores que os autores chamam de atores. Esses atores influenciam de diferentes formas a tomada de decisões. Os atores podem ser divididos em dois grupos: intervenientes e agidos.

Os intervenientes são os atores que participam diretamente e ativamente do processo decisório. Dentre os intervenientes podem-se distinguir três tipos de atores: os decisores, os representantes e os facilitadores. Os decisores são aqueles a quem foi formalmente ou moralmente delegado o poder de decisão, é a pessoa que assume a culpa se a decisão gera resultados ruins. O representante é aquele ator incumbido pelo decisor para representá-lo no processo de apoio à decisão. Exercem o papel de representantes as pessoas que assumem o cargo de chefia durante férias, viagens do decisor. O facilitador também é um ator do processo decisório, sua função é facilitar e apoiar o processo de tomada decisão através de ferramentas (modelos) construídas com tal finalidade.

Os agidos são os atores que sofrem de forma passiva as conseqüências da implementação de decisões. Apesar de não se envolverem no processo decisório, podem influenciá-lo exercendo pressão sobre os intervenientes. Os agidos são semelhantes aos cidadãos com relação ao Estado, eles não tomam as decisões, mas sofrem as conseqüências das decisões. Os cidadãos podem se organizar e intervir nas decisões do Estado.

Ensslin et al. (2001) complementam afirmando que é impossível excluir do processo decisório os aspectos subjetivos, isto é relativos ao sujeito tais como seus valores, seus objetivos, seus preconceitos, sua cultura, sua intuição. O sujeito é afetado por todos esses fatores, por isso cada decisor interpreta de forma diferente o processo decisório. A informação como dita anteriormente exerce o papel de alicerçar o processo decisório. O decisor tem seus canais de informação formais (televisão, internet, rede de informação, bancos de dados, realeses) e informais (formados por sua experiência e contatos formados ao longo de sua carreira) e estes dão confiança para que ele tome decisões.

Conclui-se, portanto que as três arenas de uso da informação: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões não são excludentes, mas interdependentes. Da análise da informação passa-se ao refino e depois à conversão em conhecimento e depois se escolhe um rumo de ações.

5.3 ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Spender (2001) analisa que Taylor e seus colegas viram que a estrutura da organização e seus padrões de autoridade e controle exerciam impacto significativo sobre o incentivo para a criação e o compartilhamento de conhecimento. Muitas pesquisas sobre a organização desde esse tempo pareciam diferenciar os estilos autoritários e democráticos de administração em termos de seu impacto sobre a motivação e criatividade dos funcionários.

Para Drucker (1970, *apud* DIAS JÚNIOR e POSSAMAI,2004), o passo mais importante em direção à economia do conhecimento foi a administração científica, ou seja, a aplicação sistemática da análise e do estudo do trabalho manual. Pela primeira vez na história, o trabalho foi considerado como merecedor da atenção do homem educado. A chave para se produzir mais era trabalhar mais inteligentemente.

Alguns futuristas prevêm que a organização hierarquizada da economia industrial ou da “segunda onda” dará lugar às organizações “planas”, às corporações “vazias”, às empresas “virtuais” ou às comunidades eletrônicas da segunda onda. A estrutura da organização formal está dando lugar á espontaneidade dos mercados que se auto-organizam. (Duguid e Brown, 2001). E assim ascendeu a nova forma das organizações as organizações do conhecimentos que serão descritas a seguir.

Para Choo (2006) uma organização do conhecimento é a organização que é capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e

tomada de decisões. Ela possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento. Suas ações baseiam-se numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades, e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros. Também possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza. Esta organização é capaz de:

- Adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- Empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desprender pressupostos, normas e crenças que perderem validade;
- Mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- Localizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

Senge (2008) analisa que muitos se referem às organizações emergentes como “organizações baseadas no conhecimento” ou como “organizações que aprendem”: organizações inerentemente mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de continuamente “reinventar-se”. Tais organizações terão como base na visão do autor a crença de que em um mundo mudanças cada vez mais aceleradas e crescente interdependência. Ainda segundo Senge uma organização que aprende é lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. O autor analisa também que não existem “organizações que aprendem” no sentido de dominar as respostas certas, somente algumas organizações são mais sérias e estão mais adiante que outras. Os termos organização do conhecimento e organizações que aprendem serão tratados como sinônimos.

Weston(1993, *apud* SENGE,2008) identifica três elementos de “contexto”, os quais ela define como criadores de significado e definidores da perspectiva nos esforços da organização que aprende:

1. Visão, valores e integridade;
2. Diálogo e
3. Pensamento sistêmico.

Ela identifica também três práticas essenciais para a integração da aprendizagem com o trabalho cotidiano que são: a modelagem mental, aprendizagem na ação e alavancagem da aprendizagem.

Senge (2008) analisa que organizações que aprendem são possíveis não só porque aprender faz parte da natureza humana, mas também porque adoramos aprender. Para Senge são necessárias cinco “tecnologias” para a formação de organizações que aprendem, e elas são: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Pensamento sistêmico: o pensamento sistêmico é um quadro de referencia conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente.

A medicina esquetejou o corpo humano ao dividi-lo inúmeras vezes e distribuí-lo a diferentes especialidades médicas, atualmente existem várias vertentes na medicina que consideram o homem como um todo incluindo também seu aparato mental com suas crenças e valores. E assim também ocorrem com as organizações, elas devem converter o pensamento, ao invés de olhar as seções separadamente ela passa a olhar a dependência dos diversos fatores que interferem na organização.

Domínio pessoal: a palavra domínio poderia sugerir controle sobre as pessoas ou sobre as coisas. Mas pode significar também um nível especial de proficiência. Domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que seus integrantes.

Um bom exemplo de domínio pessoal é da família Hoyt². O filho mais velho Rick, ficou com o cordão umbilical enrolado no pescoço durante o parto e falhou oxigenação no cérebro provocando danos irreversíveis. Rick não pode falar ou controlar os movimentos de seus braços e pernas. A escola e os médicos acreditaram que ele não tinha capacidade de aprender. Depois que Rick superou as expectativas e revelou que tinha potencial de aprendizado, seus pais desenvolveram um sistema de computador e assim Rick movendo a cabeça, o único

2 Fonte: <http://video.globo.com/Videos/Player/Esportes/0,,GIM1029669-7824-UM+PAI+QUE+NUNCA+DESISTIU+DO+FILHO,00.html>

membro que ele tem controle, pode se comunicar com a sua família. Um colega da escola de Rick sofreu um acidente e ficou paraplégico e decidiram organizar uma corrida para arrecadar fundos. Rick pediu ao pai para participar da corrida, Dick aceitou e participou da corrida empurrando Rick. E desde então eles não pararam, e até janeiro de 2008, foram 224 triatlons, 6 Ironman, 5 "meio" Ironman, 20 duatlons e 65 maratonas, sendo 25 de Boston, além de dezenas de outras competições. Dick é um grande exemplo de domínio pessoal, pois superou seus limites e teve disciplina para vencer todos os desafios.

Modelos mentais: modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e agir, o trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo e levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise. Inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizado, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas a influenciar dos outros. Para Nonaka e Takeuchi (1997) os modelos mentais, como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo.

Os modelos mentais fazem parte da ala dos conhecimentos tácitos, correspondem à visão de mundo do indivíduo. De acordo com Zaltman³ (2006) o consumidor possui um modelo mental que tende a ser compartilhado e determina como vêem um produto, categoria ou problema seu modelo mental sobre as empresas que se preocupam com o cliente, por exemplo, é formado por um conjunto de idéias, entre as quais estão as seguintes: se são inovadoras, se tratam bem o funcionários, se fazem com que os compradores se sintam confortáveis em suas lojas, se atendem bem quando ligam para colocar algum problema, se respeitam o meio ambiente. Todas essas idéias na visão do autor estão interconectadas. Formam uma rede que se transforma que um modelo mental para avaliar as interações da empresa.

A análise de Zaltman se alonga mais um pouco sobre os modelos mentais. De acordo com esse autor as pessoas de diferentes culturas ou comunidades têm modelos mentais similares devido ao fato de estarem expostos aos mesmos estímulos, anúncios publicitários e produtos, mas principalmente por termos necessidades similares. E também é similar a forma de

3 HSM Management nº 54 janeiro-fevereiro 2006

satisfazê-los. Um exemplo citado pelo autor é uma pesquisa que foi realizada entre consumidores da França, Japão, Índia, Egito e Estados Unidos descobriu-se que eles descrevem o processo de compra como uma viagem. Apesar de o ambiente cultural ser radicalmente distinto, os consumidores desses países tem os mesmos objetivos e sentem frustrações, surpresas e satisfações idênticas ao fazer compras.

A construção de uma visão compartilhada: a prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir imagens de futuro compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções.

Em uma equipe de remo de acordo com o Comitê Olímpico Brasileiro, o timoneiro que não rema é responsável por orientar e incentivar os remadores e não entra na conta dos competidores. A sua missão é motivar os companheiros a remar, ele pode gritar, para que todos remem juntos, mas se todos não estiverem envolvidos e motivados a vencer a prova a equipe perderá. E é assim também nas organizações, a liderança pode gritar, mas pode ser que ninguém se mova, pois os funcionários ainda não abraçaram a “causa da empresa” e não se esforçam não se envolvem nos processos.

Aprendizagem em equipe: quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com mais rapidez do que ocorreria de outra forma. A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo diálogo, a capacidade dos membros deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro pensar em conjunto. A aprendizagem em equipe é vital para as equipes, e não os indivíduos são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas.

Dentre todas as disciplinas, talvez essa seja a mais difícil de ser implementada. Analisamos do ponto de vista dos trabalhos em equipe que fazemos ao longo de nossa vida escolar. Na escola dos trabalhos em grupos são o martírio de um, que faz tudo e coloca o nome de todos e vamos cultivando essa forma de trabalho em grupo. Se a empresa adota esse tipo de trabalho como se adaptarão o indivíduo que só colocava o nome? E o que fazia tudo? A aprendizagem em equipe é desafiadora porque exige a quebra de uma cultura que foi durante toda a vida cultivada e premiada por ser sempre eficaz.

As visões de Choo e Senge parecem apontar para lados opostos, mas analisamos que Choo (2006) tem uma visão mais geral do uso da informação. E Senge ao descrever o uso da informação já aloca esta em processos, em atividades. Essas duas visões não se contradizem, mas se complementam criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões de Choo são aplicáveis no pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Conclui-se que a organização do conhecimento é a organização que tem facilidade de adaptar-se às mudanças externas, pois utiliza as informações coletadas do ambiente e utiliza o conhecimento de seus membros para tomar as decisões. É a organização que sabe utilizar o conhecimento quando precisa tomar decisões ou escolher um curso. A sociedade se baseia cada vez mais no conhecimento e a organização do conhecimento está “antenada” a esta mudança e responde a ela com novos processos, e colocando o conhecimento como seu principal ativo.

O termo central desse novo tipo de organização é o conhecimento, que “pode ser entendido como o conjunto obtido pela informação e o contexto, associado, envolvendo a percepção do ambiente, do sistema em que foi composta e coletada e como este sistema age.” (JAMIL, 2001, p.163)

5.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conceito de gestão do conhecimento⁴ surgiu no início da década de 90 e logo se espalhou. Trata-se de uma ferramenta gerencial para administrar a informação e agregar-lhe valor: ao filtrá-la, sintetizá-la e resumi-la, ajuda os profissionais a conseguir o tipo de informação que necessitam para passar à ação. Segundo Ferraresi (2007) a gestão do conhecimento inicia-se a partir da definição dos objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, é matéria-prima para a própria elaboração da estratégia e tomada de decisões estratégicas. O tema central da gestão do conhecimento é aproveitar os recursos já existentes na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vés de tentar reinventar a roda.

4 HSM Management n° 42 janeiro-fevereiro 2004

A gestão do conhecimento⁵ parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. O tema central da gestão do conhecimento é aproveitar os recursos já existentes na empresa para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar reinventar a roda. Gestão do conhecimento significa organizar e sistematizar, em todos os pontos de contato, a capacidade da empresa de captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, implanta e gerenciar a informação, tanto interna como externa. Essa informação deve ser transformada em conhecimento e distribuída tornado-se acessível aos interessados. As empresas geralmente usam um ou mais desses caminhos para trabalhar com gestão do conhecimento:

- captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos tangíveis de conhecimentos, tais como patentes ou direitos autorais;
- coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis, tais como *know-how* e especialização profissional, experiência individual, soluções criativas, entre outros;
- criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento internalize-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos.

Spender (2001) declara que os gerentes desejam dos consultores, acadêmicos, autores e gurus da gestão do conhecimento ajuda para tornar o capital humano – em seu sentido mais amplo - central para a sua análise. Ali e Ysof (2004) declaram que a gestão do conhecimento é capaz de ultrapassar questões complexas, dar respostas rápidas e bem informadas e facilitar a tomada de decisões. A gestão do conhecimento segundo esses autores também visa a criação de uma cultura que incentive a partilha de conhecimentos e o trabalho colaborativo, mas é necessário um mecanismo para permitir comunicação e toda a organização de forma a permitir que o conhecimento seja utilizado.

Benefícios alcançados em empresas que adotaram a gestão do conhecimento:

- melhor aproveitamento do conhecimento já existente em suas organizações;

5 HSM Management n° 42 janeiro-fevereiro 2004

- vantagem em relação aos demais participantes do mercado;
- melhor time-to-maker (capacidade de tomar decisões com rapidez e eficiência maximizada);
- balanced scorecard (BSC).

Problemas da gestão do conhecimento:

- a tendência das pessoas de guardar seus conhecimentos, ocorrida na maioria das vezes por falta de motivação;
- a visão limitada, devido o fato que as pessoas não sabem quem precisa das informações que ela contém;
- a cultura empresarial;
- falta de ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento.

De acordo com Quinn et al. (1999 *apud* SILVA, 2004) a implantação coordenada de gestão do conhecimento cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes.

A abordagem da empresa baseada em recursos proposta por Oliveira Júnior (2001) propõe que os recursos internos à empresa sejam os principais determinantes de sua competitividade, em oposição à abordagem da análise da indústria, na qual o principal determinante da competitividade da empresa é sua posição na indústria. Ainda de acordo com o autor, a necessidade de um recurso que seja difícil de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir e possua uma integração sistêmica com outros recursos da empresa é, portanto a principal contribuição da visão da empresa baseada em recursos para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva.

O Banco Mundial foi o exemplo citado por Ali e Yusof (2004) de uma aplicação de gestão do conhecimento no setor público. A visão do banco é deixar de ser um orientador financeiro e passar a ser uma organização baseada no conhecimento. Deste modo a gestão do conhecimento é entendida como compreendendo várias atitudes de coleta de informações para contatos com as pessoas, aplicando experiência e habilidade. Algumas das ações do Banco

Mundial têm a forma de codificação do conhecimento, e também para o desenvolvimento local e divulgação de informações. O conhecimento no Banco Mundial é utilizado para aumentar a eficiência no processo de produção e para proteger a organização da perda de conhecimento.

5.4.1 TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com análise de Souza (2008) ao elaborar sua teoria do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi concentram sua “atenção na natureza ativa e subjetiva do conhecimento apresentada por termos como compromisso e crença, profundamente enraizados nos sistemas de valor dos indivíduos”. (grifo do autor) Sua criação “deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.” (grifo do autor)

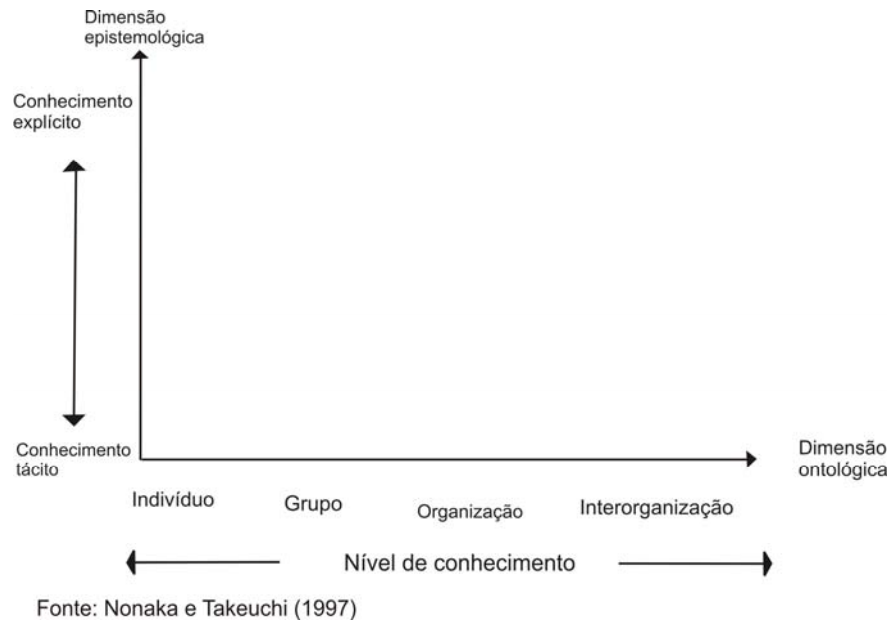
Nonaka e Takeuchi (1997) definem que a estrutura conceitual da teoria da criação do conhecimento organizacional contém duas dimensões: a dimensão ontológica e a dimensão epistemológica. A dimensão ontológica determina que:

O conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade em expansão que atravessa níveis e fronteiras organizacionais.(NONAKA; TAKEUCHI,1997,p.65).

Por sua vez a dimensão epistemológica se baseia na visão de Polanyi(1966, *apud* NONAKA e TAKEUCHI,1997) para conhecimento tácito e explícito:

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Os seres humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Assim, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimento como um todo (POLANYI, 1966,*apud* NONAKA e TAKEUCHI,1997,p.65).

A partir dessas duas definições da criação do conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997) esquematizaram sua teoria da criação do conhecimento conforme a figura a seguir:



A interação entre o conhecimento tácito e explícito proporciona o surgimento da espiral da criação do conhecimento, que surge “quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos”(NONAKA; TAKEUCHI,1997,p.62).

De acordo com a análise de Souza (2008) a teoria da criação do conhecimento organizacional é composta dos tipos de conhecimento, modos de conversão do conhecimento, espiral do conhecimento, Ba- espaço de criação do conhecimento, condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional e modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.

5.4.2 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Nonaka e Takeushi (1997) relacionam quatro formas de converter o conhecimento: socialização, exteriorização, combinação e internalização. E afirmam que é durante o tempo em que essa conversão ocorre de tácito em explícito e novamente em tácito que o conhecimento organizacional ocorre.

A socialização é o processo de transformar o conhecimento tácito em tácito. Processo pelo qual se adquire o conhecimento tácito partilhando experiências. Um exemplo do processo de socialização é British Petroleum⁶ (BP), ela conseguiu economizar 74 milhões de

dólares reduzindo os custos de construção de pontos-de-venda na Europa ao compartilhar o conhecimento entre engenheiros de projetos na Europa.

Segundo Silva (2004) a socialização ocorre quando:

- Ocorre diálogo freqüente e comunicação “face a face”;
- Brainstorming, insights e intuições são valorizadas, disseminados e analisados (discutidos) sob várias perspectivas (por grupos heterogêneos);
- Valoriza-se o trabalho do tipo “mestre-aprendiz”: observação, imitação e prática acompanhada por um tutor;
- Há compartilhamento de experiências e modelo mental via trabalho em equipe.

No processo de exteriorização o conhecimento tácito é convertido em explícito. Processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos. A exteriorização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

O Banco ABN Anro Real⁷ é um exemplo do processo de exteriorização. Ele é pioneiro na capacitação de seu corpo de funcionários com a criação de oficinas de sustentabilidade. Em 1991, o Banco Real inovou ao levar a experiência obtida a partir desse conceito na empresa a clientes e parceiros de negócio. O programa “Práticas de Sustentabilidade” teve início em 2001 com a realização de workshops sobre o tema com fornecedores para troca de informações e experiências. O banco também disponibiliza um endereço na internet para ampliar o alcance com o público externo. O real apostou na troca de experiências e informações para construção conjunta de conhecimentos, reconhecendo a importância da colaboração na economia contemporânea.

Para Silva (2004) a exteriorização ocorre por meio de:

- Representação simbólica do conhecimento tácito através de modelos, conceitos, hipóteses etc., construídos por meio de metáforas/ analogias ou dedução/ indução, fazendo uso de toda a riqueza da linguagem figurada para tentar externalizar a maior fração possível de conhecimento tácito;

7 Gazeta Mercantil, 7 de outubro de 2008, p. A16

- Descrição de parte do conhecimento tácito, por meio de planilhas, textos, imagens, figuras, regras (por exemplo, nos sistemas especialistas), scripts, design, history, etc.;
- Relatos orais e filmes (gravações de relatos orais e imagem de ocorrência/ações).

Na combinação ocorre a mudança de explícito em explícito. É o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes. Assim, os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos em conversas telefônicas, reuniões, memorandos, etc. Para Silva (2004) a combinação acontece por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos.

O McDonald's⁸ tem o modelo operacional traduzido em quatro conceitos básicos: qualidade, serviço, limpeza e valor. Essa rede é um exemplo de exteriorização por causa do modelo operacional e padronização de suas atividades, e assim continuamente o conhecimento explícito é traduzido em conhecimento explícito. Levam em conta as peculiaridades de cada país em que abrem seus restaurantes, mas que continuaram a se nortear pelos mesmos princípios que adotam a mais de 40 anos, quando a companhia foi fundada, a única mudança são as estratégias. O modelo operacional do McDonald's engloba quatro pontos:

- Processo de suprimento e atendimento otimizados de ponta a ponta e simplificados para minimizar custos.
- Operadores padronizados e simplificados que são rigidamente controlados e planejados centralizadamente.
- Sistemas gerenciados que focalizam transações integradas confiáveis e rápidas.
- Cultura que premia a eficiência.

- Centraliza o suprimento em poucos fornecedores, a fim de facilitar o controle de qualidade, a redução de preço, o processo de pesquisa e desenvolvimento conjunto e a rapidez da entrega.
- Atendimento otimizado, que se trata em filas que andam muito rapidamente e sanduíches que são consumidos no Máximo 10 min.

A padronização do McDonald's deve-se principalmente a processos rigorosos de seleção, treinamento inicial, definição de restaurantes de acordo com o perfil do franqueado, monitoramento e treinamento contínuo.

O processo de internalização transforma o conhecimento explícito em tácito. É o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito. As experiências adquiridas em outros modos de construção do conhecimento são internalizados pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns.

O banco HSBC⁹ no Brasil desenvolveu uma estratégia para alinhamento das metas individuais dos 22 mil funcionários com a estratégia geral do banco. Em 2001 por iniciativa de Emilson Alonso, seu CEO na época, a empresa começou a utilizar o método balanced scorecard (BSC). A empresa desenvolveu um BSC corporativo com base na estratégia geral do banco, e outros BSCs para cada uma das suas 22 unidades de negócio. Na seqüência, cada área de negócio elaborou um painel de contribuição – uma versão simplificada de um BSC -, com iniciativas e metas que visavam contribuir com o nível superior.

Com essa estratégia de compartilhamento o HSBC conseguiu vencer a barreira de retirar os planos do papel e torná-los executáveis e conhecidos em todos os níveis da empresa. A transmissão da estratégia depende do incentivo dos líderes, sem isso ela será apenas uma nota no fundo da gaveta.

Silva (2004) analisa que o processo de internalização acontece por meio de:

- Leitura /visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos e tipos (textos, imagens);
- Prática individual (learning by doing);

9 Gazeta Mercantil, 17 de setembro de 2008 p. C11

- Reinterpretar / reexperimentar individualmente, vivências e práticas.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* SOUZA, 2008), cada modo de conversão está associado a um conhecimento específico:

- socialização: conhecimento compartilhado;
- externalização: conhecimento conceitual;
- combinação: conhecimento sistêmico;
- internalização: conhecimento operacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Stewart (1998) afirma que é um ciclo que nunca termina: identificação de conhecimento tácito; sua explicitação, permitindo que seja formalizado, capturado e alavancado; estímulo para que o novo conhecimento tome impulso e torne-se tácito.

5.4.3 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Ao definir o processo de conhecimento, Davenport e Prusak (1998) afirmam que este é composto por três etapas: geração, codificação e transferência de conhecimento. Os autores utilizam definições distintas para definir o processo de conhecimento, com o intuito de definir termos adotar-se-á no presente estudo os termos criação, codificação e transferência do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam o processo de criação do conhecimento:

Por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. (NONAKA E TAKEUSHI, 1997, p.1)

A criação do conhecimento segundo Davenport e Prusak (1998) pode acontecer de diversos modos: aluguel, fusão, adaptação e redes. No aluguel o conhecimento é advindo de uma fonte temporária que pode ou não compartilhar seu conhecimento na empresa, essa fonte geralmente é formada por consultores externos ou de convênios com instituições ou departamento de pesquisa. As organizações podem financiar uma pesquisa em troca do direito de propriedade no uso comercial dos resultados promissores, os critérios de seleção de uma instituição para financiamento são: reputação da organização e das pessoas que trabalham seu sucesso passado e as opiniões de especialistas sobre seu futuro potencial de pesquisa. Essas fontes apesar de temporárias, parte do conhecimento criado por elas tende a ficar na empresa, podendo ficar implícito em alguns processos e atividades.

Outro processo de criação de conhecimento é a fusão do conhecimento que na análise de Davenport e Prusak (1998) ocorre quando a organização agrupa indivíduos com diferentes características e experiências com o objetivo de fazer com que a interação deles culmine em um conhecimento novo. A fusão não pode se transformar em uma torre de babel tem que chegar a um consenso, os membros devem ser escolhidos também por suas capacidades colaborativas e de saber escutar o outro com vistas de saber avaliar o conhecimento do outro. É muito importante o papel de um mediador que una as pessoas e as dirijam para o foco. Se for bem administrada gera grandes resultados, mas se não gasta tempo e dinheiro à toa.

Para Davenport e Prusak (1998) existem mais de uma forma de criação de conhecimento o processo de adaptação. No processo adaptação a organização se adapta aos acontecimentos do ambiente externo, novas tecnologias, novas fusões, novas aquisições, aquecimento de mercado, crise, entre outros. A capacidade de adaptação pertence mais aos indivíduos que as empresas, por isso as organizações devem estar atenta às características pessoais dos empregados, para enxergar quais tem mais probabilidade de se adaptar às mudanças impostas à organização.

Um exemplo de empresa que não soube se adaptar às mudanças de mercado é a General Motors, a maior montadora do mundo que no início do ano de 2009 registrou um prejuízo de 1,1 bilhões de dólares. A montadora atribuiu o mau desempenho à elevação das despesas com seguro saúde dos funcionários e à queda de 4% em suas vendas nos Estados

Unidos. Mas a quebra da GM se deu porque ela não ficou atenta às mudanças de mercado, pois o setor automobilístico mudou o padrão dos carros, atualmente se vendem mais carros econômicos, passou a ser também uma preocupação o meio ambiente a emissão de gases poluentes, mas a GM continuou produzindo os mesmos carros” bebedores de combustível”. A crise da GM ensina às organizações o porque dela abrir os olhos para o mercado e não se fechar em um ostracismo.

E por fim existem as redes de conhecimento. As redes de conhecimento servem para aproximar e colocar em contato as pessoas que detém o conhecimento para que elas possam trocar experiências e conhecimentos.

5.4.4 CONDIÇÕES CAPACITADORAS DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Esse item será descrito no ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1997), pois foram eles os principais autores sobre esse tema. A função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. São cinco as condições que em nível organizacional que promovem a espiral do conhecimento: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

- Intenção

A espiral do conhecimento é direcionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração de uma organização às suas metas. A intenção organizacional fornece o critério mais importante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento. Se não fosse a intenção, não seria possível julgar o valor da informação ou do conhecimento percebido ou criado. No nível organizacional, a intenção é freqüentemente expressa por padrões organizacionais ou visões que podem servir para avaliar e justificar o conhecimento criado. A intenção é necessariamente carregada de valor.

Para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes essa intenção. Os altos gerentes e gerentes de nível médio podem dedicar a atenção organizacional à importância com os valores fundamentais.

- Autonomia

Ao permitir a autonomia, a organização amplia a chance de oportunidades inesperadas. A autonomia também aumenta a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novo conhecimento. Idéias originais emanam de indivíduos autônomos, difundem-se dentro da equipe, transformando-se então em idéias organizacionais.

- Flutuação e caos criativo

Estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação e a desordem total é caracterizada pela “ordem sem recursividade”. Trata-se de uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente. (GLEICK, 1987 *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Se as organizações adotam uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, podem explorar a ambigüidade e a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorar seu próprio sistema de conhecimento. Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um “colapso” de rotinas ou estruturas cognitivas. Segundo Winograd e Flores (1986, *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997) a importância desses colapsos periódicos no desenvolvimento da percepção humana. Um colapso refere-se a uma interrupção de nosso estado de ser habitual e confortável.

Quando enfrentamos um colapso, temos a oportunidade de reconsiderar nosso pensamento e perspectivas fundamentais, começamos então a questionar a validade de nossas atitudes básicas em relação ao mundo. Um colapso demanda que voltemos nossa atenção para o diálogo como meio de interação social, ajudando-nos, pois a criar novos conceitos.

É comum uma flutuação ambiental precipitar um colapso dentro da organização, a partir da qual é possível criar o novo conhecimento. O caos criativo aumenta a tensão dentro da organização e focaliza a atenção dos membros da organização na definição do problema e resolução da situação de crise.

Os benefícios do caos criativo só podem ser percebidos quando os membros da organização têm a habilidade de refletir sobre suas ações. Sem a reflexão, a flutuação tende a levar aos caos destrutivo.

- Redundância

A redundância é importante porque estimula o diálogo freqüente e a comunicação. Isso ajuda a criar uma “base cognitiva comum” entre os funcionários, facilitando assim a transferência do conhecimento tácito. Uma vez que compartilham informações superpostas,

os membros de uma organização podem sentir o que outros estão tentando articular. A redundância, que ocorre principalmente no compartilhamento das idéias, também difunde o conhecimento explícito pela organização, permitindo sua internalização pelos funcionários.

Nas empresas japonesas uma equipe de desenvolvimento de produtos é dividida em subgrupos competitivos que desenvolvem propostas diferentes para o mesmo projeto e depois discutem as vantagens e desvantagens de suas propostas. Essa redundância estimula a equipe a analisar um projeto sob várias perspectivas. Sob a orientação de um líder de equipe, a equipe finalmente desenvolve um entendimento comum da “melhor” abordagem.

- Variedade de requisitos

Segundo Ashby (1956, *apud* NONAKA e TAKEUCHI,1997), a diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Os membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma mais flexível e rápida e de acesso às informações em todos os níveis da organização. Para maximizar a variedade, todos na organização devem ter a garantia de acesso mais rápido a mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menos número possível de etapas (Numagami, Ohta e Nonaka,1989).

5.5 CODIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Cowan e Foray (1997) realizaram um relevante estudo sobre a codificação do conhecimento, e dentre todos os documentos pesquisados, ele é o que apresenta uma visão mais detalhada da codificação e por esse motivo ele será resumido a seguir.

Segundo esses autores o processo de codificação é o processo de conversão do conhecimento em que as mensagens podem então ser processadas como informação. A codificação é também um processo irreversível, uma vez que o conhecimento é transformado em informação não é possível voltar ao estado original. A codificação implica elevados custos fixos iniciais, mas permite custos marginais muito baixos. E nunca é completa, pois algumas formas de conhecimento tácito irá sempre continuar tácito. Davenport e Prusak endossam essa constatação de Cowan e Foray e afirmam que alguns conhecimentos que são unicamente muito complexos e tácitos podem ser incluídos nos processo, produtos e serviços da empresa.

Na prática, é difícil localizar a linha divisória entre o conhecimento que está totalmente inserido num processo e o conhecimento humano tácito que mantém o processo operando.

De acordo com Davenport e Prusak (1998) o objetivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível aqueles que precisam dele. Ela literalmente transforma o conhecimento em código para torná-lo inteligível e o mais claro, portátil e organizado possível.

Segundo Cowan e Foray (1997) a codificação também serve para manter o conhecimento sobre domínio privado, um código pode servir ao departamento de marketing de uma empresa que deseje que suas mensagens publicitárias possam ser lidas e compreendidas por todos. Mas pode igualmente servir ao objeto do alquimista da idade média, que tenha escrito um livro de segredos, onde ninguém possa ter acesso a suas descobertas.

Ela serve a dois objetivos: a partilha de conhecimento entre um determinado grupo (de empresas, de cientistas), e manutenção. Deste modo, a codificação não reforça o caráter de bem público do conhecimento. No entanto, a existência de custos fixos para produzir em determinada língua poderia desencorajar qualquer tipo de estratégia de codificação privada e aumentaria os incentivos para tornar os códigos públicos ou semi-públicos.

De modo geral, a codificação reduz os custos e melhora a confiabilidade das informações armazenadas. Desde que os meios de armazenamento e a língua não sejam esquecidos o conhecimento pode ser armazenado e recuperado indefinidamente. O conhecimento tácito reside nas pessoas, nas instituições ou rotinas e assim ele pode ser difícil de ser encontrado, mas codificado o conhecimento é fácil de reproduzir e assim pode haver muitas cópias do mesmo, isto o tornará fácil de encontrar e de transportar.

Os autores descrevem outra forma que a codificação produz benefícios, esta relacionada diretamente à organização. Cada vez mais o conhecimento se torna uma mercadoria, ele pode assim ser descrito e especificado em termos de conteúdo intelectual e isso reduz as incertezas e assimetrias da informação. O conhecimento se torna transferível independentemente da transferência de outras coisas, tais como as pessoas, no qual o conhecimento está incorporado. E assim facilitam-se as operações de mercado que são difíceis de adotar quando o conhecimento é tácito. Davenport e Prusak (1998) complementam essa constatação de Cowan e Foray e afirmam que para que seja compensador, o projeto de

codificação do conhecimento necessita de objetivos mais específicos do que simplesmente tornar o conhecimento disponível em âmbito geral.

Outra questão tem relação com a redução dos problemas de assimetria da informação. Gunby (1996, *apud* COWAN e FORAY,1997) argumenta que esta é uma das características mais importantes (ou é potencialmente importante), e um exemplo citado por ele são as normas de garantia da qualidade. Estas normas constituem uma linguagem onde os processos de produção podem ser descritos. Em princípio, isto permite que um consumidor possa extrair informações sobre a provável qualidade do bem sendo produzido.

Cowan e Foray (1997) argumentam ainda que um efeito de segunda ordem diz respeito à capacidade de empresa adquirir mais conhecimento que anteriormente e o conhecimento que não precisa ser desenvolvido pode ser comprado. Isto está relacionado à atual tendência de muitas indústrias que terceirizam não somente a origem, mas também a própria concepção das peças.

As mudanças tecnológicas podem potencialmente afetar a codificação de quatro maneiras:

1. Através do desenvolvimento de novas línguas, que possam permitir a codificação de conhecimentos previamente tácitos;
2. Através de mudanças na capacidade de criar modelos de fenômenos e atividades;
3. Através de mudanças na tecnologia de codificação e decodificação, com base de línguas existentes e modelos;
4. Através de melhorias nas tecnologias de armazenamento, gravação e difusão de mensagens.

Um exemplo de codificação apresentado pelos autores foi o desenvolvimento do código de barras na década de 60. Lutava-se para o desenvolvimento de um registro universal de produtos, padronizando a representação física do número e do desenvolvimento da tecnologia para lê-lo, a normalização da semântica da numeração e os sistemas de dados. A criação do código de barras levou duas décadas. Embora o código de barras não estivesse disponível como uma forma de codificar o conhecimento sobre produtos sua tarefa era desenvolver um vocabulário técnico uniforme.

Davenport e Prusak (1998) analisam que o conhecimento precisa de alguma estruturação. Para se fazer uma codificação bem sucedida a organização deve ter em mente os seguintes princípios:

- Os gerentes devem decidir a que objetivos o conhecimento codificado irá servir;
- Os gerentes devem ser capazes de identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir tais objetivos;
- Gerentes do conhecimento devem avaliar o conhecimento segundo sua utilidade e adequação à codificação;
- Os codificadores devem identificar um meio apropriado para a codificação e a distribuição.

5.6 TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Choo (2006) afirma que enquanto o conhecimento permanece pessoal, de modo que não pode ser facilmente compartilhado, as organizações não conseguem multiplicar o valor dessa experiência. Por outro lado, a formalização do conhecimento pessoal pode impedir a aprendizagem e a criatividade.

Osterloh e Frey (2000) argumentam que a transferência de conhecimento tácito dentro e entre as equipes não pode ser diretamente observada e os resultados não podem ser atribuídos a um determinado empregado. Na melhor das hipóteses, os gestores podem observar os resultados da geração e transferência de conhecimento em termos de produção. E complementam ainda afirmando que o conhecimento explícito é negociável e por essa característica os gerentes podem observar quanto os trabalhadores do conhecimento tenham realizado e podem recompensá-los.

De acordo com Choo (2006) o conhecimento de uma organização é distribuído tanto de maneira altamente pessoal quanto de forma ampla, segundo ele as empresas estão criando estruturas técnicas e profissionais para promover o intercâmbio de experiência entre seus membros e, ao mesmo tempo, formando parcerias com outras organizações para troca e geração conjunta de novos conhecimentos.

Na visão construída por Choo (2006) de transferência de conhecimento, ricos canais de transferência de informações são desejáveis, mas podem ser difíceis de coletar em uma organização cujos membros, experiências e recursos de informação estão geograficamente dispersos. Comunicações mediadas por computador, como o correio eletrônico, discussões

on-line e videoconferências, podem oferecer métodos alternativos de partilha de informações para promover a colaboração remota. Cada um desses canais é capaz de oferecer algum grau de informalidade, feedback e disponibilidade que podem estimular comunicações ricas.

Davenport e Prusak (1998) complementam afirmando que conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham esse conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização.

Eles citam também alguns fatores que impactam a eficiência no processo de transferência e de compartilhamento do conhecimento: reciprocidade, reputação ou imagem de quem repassa o conhecimento, altruísmo e confiança.

Os autores analisam ainda que exista um verdadeiro mercado do conhecimento nas organizações, com corretores, compradores e vendedores. Para que a troca de conhecimento ocorra entre os indivíduos é necessário que os vendedores enxerguem alguma vantagem em compartilhar seus conhecimentos. As vantagens dificilmente são expressas em ativos financeiros, geralmente ela é expressa na confiança, reputação e reciprocidade.

Ao compartilhar o conhecimento os vendedores esperam que ao se tornar compradores alcancem colaboração das pessoas com que ele compartilhou conhecimento. O vendedor também espera ganhar uma reputação na organização de uma pessoa colaboradora e aberta para partilhar conhecimentos. De nada vale o conhecimento se ele não é confiável, ele deve transmitir confiança para as pessoas que o utilizarem, e o vendedor do conhecimento deve ter credibilidade e conhecimento para passar confiança aos compradores.

Para que o compartilhamento de informações em uma empresa seja efetivo em uma organização deve se criar uma política que favoreça o intercâmbio de conhecimento entre os indivíduos. A empresa deve propiciar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento que pode ser em um local físico ou virtual.

Na atual crise financeira o compartilhamento de informações se torna muito relevante. A empresa que passa por um momento financeiro ruim geralmente tende diminuir sua mão-de-obra só que junto com os trabalhadores que vão embora vão se também todo conhecimento aprendido na experiência de trabalho. Com isso tende-se a reformular a empresa, pois todos que sabiam como realizar os processos rotineiros da empresa, já não pertencem à força de trabalho.

Tipos de conhecimento				
Conhecimento Possuído: substantivo que denota coisas, elementos, fatos e processos. “Penso, logo existo.”				
Explícito			Tácito	
	Individual	Grupo	Individual	Grupo
Estratégia	Codificação		Personalização	
Alcance	Em massa		Pessoa a pessoa	
Investimentos	TI para armazenamento de dados		Redes de conhecimento de pessoas – concetores	
Exemplos	Manuais técnicos, relatórios financeiros	PMBOK – <i>body of knowledge</i>	Andar de bicicleta	Gênero / prática da identidade compartilhada
Conhecimento da prática: <i>knowing</i> , verbo que indica ação e prática				
Barreiras à transferência de conhecimento				
Características do conhecimento transferido			Ambiguidade causal	
			Falta de prova da utilidade do conhecimento da fonte	
Características da fonte			Falta de motivação da fonte	
			Falta de confiabilidade percebida da fonte	
Características do receptor			Falta de motivação do receptor	
			Falta de capacidade de absorção do receptor	

Falta de capacidade de retenção do receptor		
Características do contexto da transferência		Contexto organizacional estéril Difícil relacionamento entre a fonte e o receptor
Estágios no processo de transferência	Características	Problemas mais comuns
Iniciação	Decisão de transferência	Identificação das necessidades de conhecimento/ viabilidade
Implementação	Adaptação do receptor	Comunicação entre fonte e receptor/adaptação
Ramp-up	A partir do dia de uso	Alcance de performance satisfatória
Integração	Rotina	Manutenção da nova rotina
Lições e direções		
As organizações precisam estar atentas não somente ao que sabem, mas em como atuam. O <i>knowing</i> pode gerar novas maneiras de realizar o trabalho, talvez mais eficientes.		
Identificar quais atributos são relevantes para o sucesso e quais podem ser copiados.		
Precaução: explorar bem antes de utilizar/ replicar		
Escolher um modelo vivo para referência		
Adaptações: precaução - apenas as estritamente necessárias até que a cópia esteja estável e os resultados sejam satisfatórios		
Adaptações: quando se conhece o ambiente, e detectadas as adaptações necessárias,		

fazê-las o quanto antes

Fonte: Tabet (2007)

6. EMPRESA JÚNIOR

A literatura sobre empresas juniores é bastante escassa foram encontradas poucas referências que subsidiassem nosso trabalho.

6.1 HISTÓRIA

Conforme Pahins (2006) o conceito de empresa júnior surgiu na França em 1901, com base numa lei nacional de associações com vocação econômica. Segundo informações coletadas no site da Júnior-Entreprise ESSEC, em 1967, Bernard Caioso aluno da escola de administração de empresas francesas ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris)sentiu a necessidade de adquirir experiência prática junto a seus currículos e decidiu fundar uma associação que permitisse que os alunos realizar negócios, consultoria e projetos ao lado de seus estudos. De acordo com Pahins (2006) o conceito difundiu-se pelas maiores universidades de engenharia e comércio e, posteriormente, pelas escolas de comunicação e agronomia das universidades.

A Júnior-Entreprise Essec foi a primeira empresa júnior e deu início ao movimento de empresas júnior, nascido em 1969 com a criação do CNJE (Confédération Nationale des Juniors Entreprise).

Desde a sua criação, CNJE trabalha para divulgar a marca empresa júnior como uma garantia de qualidade para as empresas que os utilizam. Para levar a cabo as suas atividades a CNJE depende dos seus parceiros, os rótulos de qualidade, ou sobre a introdução de auditorias anuais consulta dentro de cada estrutura. Atualmente a CNJE conta com 134 empresas juniores, em quarenta cidades da França. A CNJE tem como suas principais missões:

- Desenvolver e coordenar as atividades das empresas juniores;
- Promover marcas Empresa Junior, Junior-Initiative, Creche-Junior e Júnior Empresa-Criação;
- A defesa dos membros que representam;

- Recolher todas as informações relativas às empresas juniores, realizando estudos exploratórios.

6.1.1 EMPRESA JÚNIOR NO MUNDO

O conceito de empresa júnior se espalhou rapidamente e difundiu-se por toda a Europa e para Matos (1997) atinge atualmente muitos outros países no mundo.

De acordo com o DNA Júnior, em 1986, quando já existiam mais de 100 empresas juniores francesas, o conceito começou a difundir-se pelo restante da Europa: Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal, Itália e Suíça, onde encontrou novos formatos e ocasionou, em 1990, a criação da Confederação Européia de Empresas Juniores, a JADE (Junior Association for Development in Europe). Atualmente, outros países no mundo também já contam com Empresas Juniores como, por exemplo: Canadá, Camarões, África do Sul, Marrocos, Japão, Equador e EUA. A seguir são apresentados o exemplo da Alemanha e da Itália, para ilustrar como ocorreu a disseminação do movimento de empresa júnior na Europa.

Em setembro de 1992 BSDU (Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen) foi fundada, ela é a Confederação Alemã de Empresas Juniores. De acordo com Matos (1997) a primeira empresa júnior alemã foi a Junior Comtec Darmstadt, criada em 1988. Atualmente a associação alemã conta com 29 membros. Todos os membros são listados e são cumpridos elevados padrões de qualidade. Qualidade que é um pilar fundamental da BSDU, em consonância com a norma ISO 9001, desenvolveu o BDSU QM, um conjunto de orientações que servem como base.

A Jade Itália foi fundada em 1992 com o nome de CIJE com o objetivo de assegurar a continuação da expansão do movimento na Itália, reúne atualmente 10 empresas juniores dispersas pelo país inteiro, desde 1988. Tem como promover o movimento na empresa júnior em empresas e instituições, promovendo o desenvolvimento de novas empresas juniores no território italiano, facilitar a colaboração e o intercâmbio de experiências entre os já existentes.

6.1.2 EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL

O DNA Júnior apresenta a história do movimento de empresas juniores no Brasil. No Brasil, o conceito de Empresa Júnior chegou em 1987, através de João Carlos Chaves,

diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. Segundo Pahins (2006) a Câmara de Comércio Franco-Brasileira publicou um anúncio no jornal convocando jovens interessados em implantar uma empresa júnior em suas faculdades, nos anos seguintes, após algumas viagens à Europa, superação de imposições burocráticas e oposição de muitos, surgiram as primeiras empresas juniores do Brasil. A primeira empresa criada foi a Júnior GV da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas em 1989. E de acordo com Pahins (2006) seguida pela Júnior FAAP (Fundação Armando Álvares Penteado) e da Póli Júnior – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Existem divergências com relação ao qual teria sido a primeira empresa júnior fundada no país, alguns sites de empresas juniores descrevem a Júnior GV como a primeira empresa júnior criada em solo brasileiro e outros apresentam a Júnior FAAP da Fundação Armando Álvares Penteado. Como não foram encontrados documentos que comprovem a veracidade destas informações, não podemos afirmar com propriedade quem teria sido a primeira empresa júnior brasileira.

Mesmo sendo uma derivação do modelo francês, existem diferenças entre as empresas juniores brasileiras e francesas. Conforme descrito por Pahins (2006) no modelo francês as empresas juniores tiveram que se desenvolver fora do espaço físico das universidades e com uma metodologia que possibilitasse a execução de projetos sem a orientação dos professores, seu foco era voltado às grandes corporações, assim seus integrantes tornavam-se mais atraentes para um mercado de trabalho emergente.

A autora argumenta ainda que o modelo brasileiro não haveria sido consolidado se as empresas juniores tivessem que arcar com os custos de uma estrutura própria. E por causa disso, elas nasceram vinculadas às instituições de ensino superior e com o apoio dos professores.

Matos (1997) argumenta que a diferença entre as empresas juniores francesas e as brasileiras refere-se ao grande reconhecimento que as primeiras possuem. A razão está associada ao tempo de seu funcionamento. Outro motivo citado por esse autor é a qualificação dos estudantes dos cursos de comércio e administração na França, melhor que a dos brasileiros devido porque ao ingressarem nesses cursos, os estudantes já possuem o nível básico, que lhes garante maior tempo para essa formação. Os franceses também começam os cursos com uma maior bagagem de aprendizado anterior, e idade média acima de vinte e um anos.

A consolidação do MEJ no Brasil, no entanto, viria dois anos depois com a criação da FEJESP – Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo, em 1990. Formada pelas sete empresas juniores existentes, a organização tinha como principais objetivos representar a nova classe empreendedora, manter as instituições fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do Movimento.

Em 1993 foi realizado o primeiro Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ) com o objetivo de integrar empresários juniores dos diversos estados do país e proporcionar um ambiente de crescimento pessoal e profissional para os participantes. A partir deste primeiro encontro diversas Federações surgiram. Desde então, foram realizados mais de dez Encontros Nacionais de Empresas Juniores por todo o Brasil.

Segundo Pahins (2006) a criação da Confederação Brasileira de Empresas Juniores começou a ser articulada em 1995, durante o III ENEJ em Aracaju – SE, entretanto as federações ainda necessitavam. Em 1998, durante o VI ENEJ, em Guarapari –ES, as federações dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul apresentaram uma proposta formal para a constituição da Comissão Nacional de Empresas Juniores – CONEJ.

Durante a comemoração dos 15 anos de movimento de empresa júnior em 2003, conforme apresentado por Pahins (2006), e no XI Encontro Nacional em Salvador – BA, foi fundada a Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores, e também foram aprovados nesta ocasião o conceito nacional de empresa júnior e o estatuto padrão.

Em 2004, a organização da I Conferência Mundial de Empresas Juniores, em Fortaleza, consolidou a liderança brasileira no Movimento, numa aliança bem sucedida entre a Brasil Júnior e a JADE. Hoje em dia o Brasil contabiliza mais de 600 empresas juniores ligadas a mais de 200 instituições de ensino, o que permite a inserção de estudantes universitários no mercado de trabalho, além de possibilitar que empresas juniores se coloquem de maneira competitiva nesse cenário.

Para Pahins (2006) através dos encontros nacionais, regionais e estaduais pode-se observar a constante troca de informações entre as empresas juniores. Esses encontros na visão desta autora buscam proporcionar aos empresários juniores a integração dos participantes, o compartilhamento de informações e experiências e discussões sobre assuntos de interesse geral, como desenvolvimento econômico, político, práticas organizacionais e responsabilidade social. Os principais encontros são:

ENEJ: Encontro Nacional de Empresas Juniores

ESEJ: Encontro Sul de Empresas Juniores

EEJ/ BA: Encontro Estadual de Empresas Juniores da Bahia – BA

EMEJ: Encontro Mineiro de Empresas Juniores - MG

EFEJ: Encontro Fluminense de Empresas Juniores – RJ

EPEJ: Encontro Paulista de Empresas Juniores – SP

ECAEJ: Encontro Catarinense de Empresas Juniores – SC

EGEJ: Encontro Gaúcho de Empresas Juniores – RS

6.1.3 MOVIMENTO DE EMPRESAS JÚNIRES NO DISTRITO FEDERAL

Velasque (2007) relata o desenvolvimento das empresas juniores no Distrito Federal. A primeira empresa júnior no Distrito Federal, segundo a autora foi a AD&M Consultoria Empresarial, fundada em 1992, a empresa júnior do curso de administração da Universidade de Brasília. Atualmente, existem cerca de 43 empresas juniores no Distrito Federal, espalhadas em 12 instituições de ensino superior.

A Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal – Concentro foi fundada no ano 1999 no IX Encontro Nacional de Empresas Juniores sediado em Brasília. Como forma de unir as empresas e ter um órgão representativo. Atualmente conta com cerca de 40 empresas juniores e diversos alunos demonstraram interesse em abrir novas empresas.

6.1.4 MOVIMENTO DE EMPRESA JÚNIOR NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

A AD&M Consultoria Empresarial foi também a primeira empresa júnior da Universidade de Brasília. De acordo com Velasque (2007) logo em seguida, outras empresas foram fundadas e assim a UnB possui em média 22 empresas juniores e como característica especial diferentemente de outras universidades na UnB não existe uma empresa júnior multidisciplinar. Atualmente, na UnB, o órgão de representação das empresas juniores é o Pró-Jr, departamento interno do Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT), criado em 1993. O Pró-Jr regulamenta a existência da empresa júnior na UnB, divulga o trabalho das mesmas para o Sebrae e para os micro-empresários. Também fornece descontos para cursos e encontros nacionais.

Atualmente o programa tem se estendido a criação de empresas juniores em outros campus (Ceilandia, Planaltina e Gama). Está sendo estudada a formação de uma empresa júnior do curso de agronegócio do campus de Planaltina.

Como incentivo à participação é oferecida, desde primeiro semestre de 2007, uma disciplina de seis créditos denominada empresa júnior 1 e 2, que são restritas aos empresários. É uma disciplina de módulo livre, mas se estuda a viabilidade de tornar-se optativa nos cursos que tem empresa júnior. Outro incentivo para aumentar o ciclo de vida do empresário dentro da empresa é o trabalho feito pela Práxis, empresa júnior de psicologia, que trabalha com motivação dentro de sua equipe e em outras empresas juniores.

A Strategos é a única empresa júnior de ciência política do Brasil, com quatro anos de existência. É uma empresa regular, autônoma, inovadora e conhecida no mercado de Brasília. A AD&M Consultoria Empresarial foi a empresa que mais apresentou *cases* no COMEJ, ela também ganhou o Top of Mind Movimento Empresa Júnior Brasil e também foi campeã regional do prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. O quadro a seguir apresenta as empresas juniores da UnB:

Empresa	Curso	Empresa	Curso
“Doisnovemeia Publicidade”	Publicidade	Estat	Estatística
AD&M	Administração	Gamcev	Agronomia
Advocatta	Direito	Ingresso	Artes Cênicas
CJr	Ciência da Computação	Lamparina	Desenho Industrial
Cognus	Educação	Mecajun	Engenharia Mecatrônica
Concreta	Engenharia Civil	Omnidocs	Arquivologia
Congeo	Geologia	Praxis	Psicologia
Consultcon	Ciências Contábeis	Socius	Ciências Sociais
Domani	Relações Internacionais	Soluções	Química
Econsult	Economia	Strategos	Ciência Política
Enetech	Engenharia	Tecmec	Engenharia

Elétrica	Mecânica
Lista das empresas juniores da UnB e seus respectivos cursos de graduação.	
Fonte: Velasque (2007)	

6.2 DEFINIÇÃO

De acordo com a Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresas Juniores, empresa júnior é uma associação civil, sem fins econômicos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados.

O conceito nacional de empresa júnior determina que as empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo.

A empresa júnior tem a natureza de uma empresa real, com diretoria executiva, conselho de administração, estatuto e regimentos próprios. Com uma gestão autônoma em relação à direção da faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica.

As finalidades da empresa júnior de acordo com o conceito nacional de empresa júnior são:

- I. Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a empresa júnior for vinculada;
- II. Realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade;
- III. Fomentar o empreendedorismo de seus associados.

Ela ainda pode ter outras finalidades desde que não contraiam essas finalidades que são fundamentais.

6.2.1 MEMBROS

A entrada de uma pessoa na empresa júnior é determinada pelo conceito nacional de empresa júnior, essa determinação garante a autenticidade do movimento, pois garante que todos os membros estejam no mesmo nível de ensino determinado pelo movimento. Para ser admitido na empresa júnior o aluno deve estar devidamente matriculado na instituição de ensino superior, no nível de graduação e deve passar pelo processo de admissão determinado no estatuto da empresa. Ao serem aprovados todos os membros devem assinar um termo de voluntariado, pois o trabalho da empresa júnior não é renumerado.

Segundo Matos (1997) os estudantes perdem automaticamente a condição de membros da empresa júnior ao concluírem os seus cursos de graduação.

6.2.2 ASPECTOS JURÍDICOS

O conceito nacional de empresa júnior determina alguns aspectos jurídicos essenciais para a empresa júnior, mas determina também que ela deverá obedecer às leis da sociedade. A empresa júnior deverá:

- I. Constituir-se como associação civil, pessoa jurídica de direito privado, devidamente registrada na forma da Lei;
- II. Cadastrar-se regularmente junto ao CNPJ/MF;
- III. Respeitar, observar e cumprir incondicional e imperativamente as Legislações Federal, Estadual e Municipal.

6.2.3 ATITUDES VEDADAS PELO CÓDIGO DE ÉTICA

O código de ética da Brasil Júnior prevê um conjunto de atitudes que são vedadas às empresas juniores, entre elas podemos citar:

6.2.3.1 Aos empresários juniores:

1. Manifestações partidárias;
2. Tratar de forma desigual ou injusta seja por interesse pessoal ou da Empresa Júnior, qualquer das partes interessadas (membros, fornecedores, graduandos, professores, outras empresas, clientes, comunidade, entidades, IES, parceiros, entre outros) em

função de cor, sexo, religião, origem, classe social, idade ou incapacidade física/mental;

3. Receber ou fazer pagamentos questionáveis quanto à origem e destino do dinheiro;
4. Ofensas, difamação, exploração de qualquer natureza, repressão, intimidação, assédio moral e sexual, preconceito, violência verbal ou não verbal, ou favorecimento nas relações profissionais.
5. Solicitar, sugerir ou receber vantagens pessoais, utilizando-se do cargo ou não, em nome da Brasil Júnior, das Federações ou das Empresas Juniores sem que haja contrapartidas às mesmas;
6. Fazer uso de informações privilegiadas, obtidas no exercício) profissional, em benefício próprio (empresário ou Empresa Júnior) ou de terceiros;
7. Aceitar, no exercício de suas atividades profissionais, qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, comissão, doação, ou vantagem de qualquer espécie, para si ou para terceiros, que não estejam previstas em lei;
8. Consumo de bebidas alcoólicas e drogas ilegais, bem como estar sob efeito dessas, durante a jornada e/ou no ambiente de trabalho.

6.2.3.2 As Empresas Juniores:

1. Prestar serviços ou agir de qualquer forma que a Constituição Brasileira julgue ilegal;
2. Iniciar ou dar continuidade a projetos que não estejam de acordo com as normas de proteção ambiental.

6.2.4 PROJETOS E SERVIÇOS

O estatuto da empresa júnior deverá determinar que somente possam ser realizados projetos e serviços que cumpram, ao menos, uma das seguintes características:

- I. Estejam inseridas no conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada;
- II. Seja fruto de competências ou qualificações decorrentes do conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada;

III. Sejam atribuições da categoria de profissionais, determinados por lei regulamentadora das categorias profissionais, à qual os alunos de graduação do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada fizerem parte.

Essas características garantem que os alunos irão realmente aplicar os conhecimentos de seus cursos, e também garantem à empresa que contratar o serviço de empresa júnior, que os serviços prestados a ela serão baseados em conhecimento. De acordo com Matos (1997) deve-se entender a empresa júnior como um laboratório onde poderão ser realizadas experiências que permitam o desenvolvimento do aprendizado e do intercâmbio entre a universidade e a sociedade, a partir do trabalho de um corpo específico formado por estudantes de graduação devidamente orientados e apoiados pela instituição de ensino.

6.2.5 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS EMPRESAS JUNIORES

Na pesquisa de Matos (1997) sobre empresa júnior foi detectado que a empresa júnior serve como um canal de transferência autônoma de conhecimento por ser formada por iniciativa de seus estudantes e esta conta com a experiência dos docentes, para servir de base e utilizam o espaço físico e o nome da instituição de ensino.

A empresa júnior segundo Matos (1997) desempenha um papel de canal de transferência de conhecimento autônomo com relação à universidade, mas associada à mesma, já que é formada por iniciativa de seus estudantes, contando ainda com a orientação de seus docentes, além de utilizar seu espaço físico e até mesmo o nome da instituição de ensino.

Na visão do autor, a instituição de ensino superior tem três formas clássicas para alcançar o objetivo de repassar, desenvolver e criar conhecimento, que seriam através de ensino, da pesquisa, e da extensão universitária. Através do ensino, formando profissionais nas mais diversas áreas de conhecimento, através da pesquisa, desenvolvendo determinadas áreas que não tenham necessariamente valor de mercado; e a através da extensão universitária, forma mais ágil de comunicação entre a sociedade e a comunidade acadêmica, estendendo os conhecimentos acadêmicos e, em contrapartida, conhecendo demandas sociais e suas respostas às soluções apresentadas. A empresa júnior seria então, para Matos, devido a suas características, enquadra-se como um instrumento de extensão universitária, já que atende de maneira ampla às duas missões básicas dessa forma de atuação.

Na análise do autor a empresa júnior possui duas formas de transferir conhecimento ao estudante. Primeiro associado à experiência prática adquirida pelos membros da associação quando passam a ter um relacionamento mais intenso com o mercado. Estes estudantes saem das salas de aula para adquirir uma visão prática de mercado, seja atendendo empresas que demandem serviços, seja realizando atividades relacionadas ao dia-a-dia administrativo de uma empresa júnior. A outra forma pela qual a empresa júnior consegue transferir conhecimento ao estudante está relacionada ao aprendizado que os estudantes consultores juniores adquirem quando desenvolvem projetos. Essa forma de transferência de conhecimento deve ser compreendida como a que mais atende ao propósito de existência da empresa júnior.

No ponto de vista desse autor a transferência de conhecimento não encontra saber acumulado, senão na experiência vivida do orientador do projeto. A certeza de um novo docente para orientar um novo projeto dilui a preocupação das empresas juniores em arquivar o conhecimento transferido para criar mecanismos próprios de desenvolvimento.

Essa discussão sobre a transferência de conhecimento nas empresas juniores é resumida na seguinte afirmação de Matos (1997):

“A eficiência da empresa júnior enquanto canal de transferência de conhecimento poderá ser considerada satisfatória sob duas condicionais. Se a empresa júnior conseguir desenvolver em forma de benefícios os custos que a instituição de ensino acarreta ao apoiá-la, e se ficar demonstrado que não existe nenhuma outra forma mais eficiente de oferecer a complementação acadêmica que a empresa júnior fornece.” (MATOS,1997,p.87).

7. METODOLOGIA

Aqui descreveremos os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, quais sejam: caracterização da pesquisa, universo e população, coleta de dados, instrumentos de coleta, variáveis e definições de termos.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, já que o foco são os processos e seus significados. Não foi utilizada técnica estatística na análise, em virtude do vínculo os objetivos da pesquisa a tornam descritiva, por expor as características dos processos de gestão do conhecimento. Segundo Vergara (1997, *apud* FERREIRA 2006) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, ela não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreveu, embora sirva de base para tal explicação.

Esta pesquisa também é entendida como um estudo de caso, segundo Gil (1991, *apud* FERREIRA, 2006), por envolver o estudo profundo de um processo permitindo ampliar de forma detalhada o conhecimento acerca de gestão do conhecimento pela “Doisnovemeia Publicidade”, a empresa júnior do curso de publicidade da Universidade de Brasília.

7.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A Universidade de Brasília, sendo a instituição de ensino superior com mais empresas juniores do Brasil, conta atualmente com 26, distribuídas em diversas áreas do conhecimento. Elas trabalham em regime de colaboração visando atender da melhor forma possível o cliente.

Escolhemos inicialmente para nosso estudo a AD&M Consultoria Empresarial, mas por diversas razões não foi possível fazer o estudo de caso nessa empresa. Por esse motivo, porque a “Doisnovemeia Publicidade” se demonstrou acessível desde o primeiro contato ela foi escolhida para ser estudada e também porque o conhecimento é uma atividade que faz parte das atividades da empresa. A empresa júnior do curso de Comunicação conta com 20 alunos que atuam em diversas áreas da publicidade. Entre um de seus diferenciais ela realiza o maior evento de publicidade do DF, o “Almanaque de Criação”, onde são realizadas palestras com grandes publicitários de Brasília, e também fazem o mesmo com um formato menor para outras universidades. O almanaque mostra o pensamento dos publicitários que se destacaram

e *cases* de sucesso. É também um momento de reflexão do mercado local e também as práticas que podem ser adotadas para melhorá-lo. Para entrevista, foi escolhido o vice-presidente pelo fato de conhecer profundamente a história e atividade da empresa.

7.3 COLETA DE DADOS

Foram utilizados como técnicas de coleta de dados a análise documental e a entrevista em profundidade com o vice-presidente Lupércio Leão. Segundo Ferreira (2006) em uma pesquisa qualitativa as entrevistas garantem a profunda análise.

7.4 VARIÁVEIS

As variáveis foram estabelecidas de acordo com os objetivos específicos definidos, que serão listadas a seguir:

Criação da empresa

Mercado-alvo

Existência de estatuto

Serviços e produtos oferecidos

Clientes

Armazenagem das consultorias

Relacionamento com ex-membros

7.5 AMBIENTE DA PESQUISA

A “Doisnovemeia Publicidade” Publicidade surgiu no evento “Publicidade em Debate – 2 dias para uma idéia de peso” quando se realizou um ciclo de palestras onde foi debatida a necessidade de uma vivência prática da publicidade, pouco explorada pela faculdade na época. Os estudantes Carlos Eduardo de Azevedo, Cristiane Dias de Alencar Ribeiro, Lucyana A. R. de Santana, Nívia Carla Barbosa e Rita Girão Guimarães decidiram depois desse evento que, além de contribuir com a melhoria do curso de Comunicação Social, fundar uma empresa júnior seria um excelente projeto final de graduação e, por consequência, um excelente desfecho para o curso deles.

Com a ajuda da Faculdade de Comunicação, do CDT, parcerias com outras empresas (tanto seniores como juniores) eles conseguiram móveis e sala para instalar a empresa. A ajuda das empresas juniores Práxis e AD&M, ambas da UnB e a Eca Jr, da USP foi fundamental para sua fundação. A “Doisnovemeia Publicidade” foi inaugurada no dia 27 de junho de 1996, no 2º semestre de 1996 (daí o nome “Doisnovemeia Publicidade”, que antes era grafado “296 Publicidade” e agora é “Doisnovemeia Publicidade”), e registrada exatamente um mês depois. Clodomir Souza Ferreira e Nélia Del Bianco foram, respectivamente, professor orientador e professora co-orientadora. A primeira empresa a procurar a “Doisnovemeia Publicidade” foi a Laticínios Bacuri.

Em 11 anos de história, é hoje referência de empresa júnior no Distrito Federal e de resultado no mercado publicitário de Brasília. Nesse período, a “Doisnovemeia Publicidade” ganhou 3 prêmios, “Fest Rádio 98 – III Festival Transamérica de Criação para Rádio – Categoria Institucional”, em março de 1999. O prêmio do calendário “Por um mundo melhor” realizado pela Gráfica Positiva e Correio Braziliense em julho de 2004. Por fim, o mais importante deles, um Prêmio Colunistas, categoria “Televisão e Cinema - Cultura e Educação”, com a o vídeo Semana de 22, no ano de 2006.

A “Doisnovemeia Publicidade” tem por finalidade:

- a. Proporcionar a seus sócios efetivos e *trainees* as condições necessárias para a aplicação prática de conhecimentos teóricos relativos à área de formação profissional;
- b. Colocar seus sócios efetivos e *trainees* em contato com o mercado de trabalho em caráter de capacitação, treinamento e adaptação à futura profissão, sempre com respaldo técnico-profissional competente;
- c. Fornecer condições para que os sócios efetivos disponham de experiência ao concluir o curso de Publicidade e Propaganda;
- d. Proporcionar maior integração entre os sócios efetivos e sócios *trainees* despertar maior interesse e dedicação ao Departamento de Audiovisuais, à Faculdade de Comunicação e à Universidade de Brasília;
- e. Prestar e agenciar serviços de comunicação, com ênfase em Publicidade e Propaganda, tais como consultorias, assessorias, campanhas, promoções de vendas, estudos, relatórios, realização e divulgação de eventos, produção de peças isoladas de

comunicação, programação gráfica e visual e de web-design, ou seja, o que se refere à Publicidade e Propaganda;

- f. Valorizar estudantes e professores do Departamento de Audiovisuais e Publicidade e da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília no mercado de trabalho e no âmbito acadêmico, bem como a referida instituição;
- g. Promover a integração de seus sócios efetivos e *trainees* com os agentes da Publicidade no mercado, especialmente agências, anunciantes, meios de comunicação, fornecedores, representantes e distribuidores de mídia.
- h. Dar a sociedade um retorno dos investimentos que ela realiza na Universidade através de atividades de alta qualidade, realizadas por futuros profissionais da área de publicidade e propaganda.
- i. Fomentar o espírito empreendedor dos seus sócios.

A equipe da “Doisnovemeia Publicidade” é formada por estudantes de Comunicação Social da Universidade de Brasília, podendo ser de quaisquer habilitações oferecidas pela faculdade (são oferecidas atualmente as habilitações em Publicidade e Propaganda, Audiovisual e Jornalismo). O horário de trabalho dos membros é de 14 as 18 horas, eles devem cursar no máximo quatro créditos no período da tarde, e os horários podem ser compensados de manhã ou de noite. Muito da história da “Doisnovemeia Publicidade” perdeu-se por falta de registro e perda de contato com ex-membros.

Ela tem alguns elementos de diferenciação, que a diferencia das outras agências de publicidade e eles são: a proximidade com a academia, jovialidade dos membros que estimula a busca continuada de aprendizado e a proatividade, a parceria com outras empresas que facilita a solução do problema do cliente e por visar o aprendizado e não o lucro ela pode cobrar preços mais baixos que o do mercado.

7.6 POPULAÇÃO PESQUISADA

A agência atualmente possui 21 membros divididos em três papéis organizacionais: presidência, diretoria e membros. A presidência é responsável por gerir os recursos financeiros, humanos e materiais. A diretoria realiza atividades de coordenação em cada área, deve zelar pela transmissão do conhecimento e desenvolvimento dos membros da sua equipe, alocando a sua equipe para que responda aos objetivos aos qual a área se propõe. Os membros são as pessoas envolvidas e tem participação na agência. Realizamos uma entrevista

com o vice-presidente da agência o senhor Lupércio Leão, que nos atendeu no dia 19 de junho de 2009.

7.7 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi utilizada como instrumento de pesquisa uma entrevista não estruturada.

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Estão descritos, a seguir, os resultados obtidos na análise da entrevista.

- criação da empresa

Conforme já apresentado na caracterização da empresa, a “Doisnovemeia Publicidade” foi criada no segundo semestre do ano de 1996 pelos estudantes Carlos Eduardo de Azevedo, Cristiane Dias de Alencar Ribeiro, Lucyana A. R. de Santana, Nívia Carla Barbosa e Rita Girão Guimarães.

E em seguida questionamos qual a necessidade que uma empresa júnior supriria ao curso de comunicação. O nosso respondente declarou que foi para suprir a necessidade de experiência prática do curso.

Depois indagamos sobre a existência de um estatuto da empresa. O senhor Lupércio Leão respondeu que ele existia e nos enviou por e-mail.

- produtos e serviços

Indagamos a respeito dos produtos e serviços da empresa, a qual foi respondida que ela oferece serviços de comunicação, e desde a formulação de logomarca até posicionamento de comunicação da uma empresa. Executam também serviços e veiculação na mídia, produção, gráficos, identidade visual, assessoria de comunicação, cartão de visita entre outros, dependendo do interesse do cliente eles vêm se podem atender à demanda (estrutura, pessoal, conhecimento).

- clientes

Em seguida indagamos sobre os clientes, a respeito da quantidade e de quais seriam os atuais. Foi respondido que o cliente atual era a Anna Mi, uma loja de roupas para grávidas, voltada para o público das classes A e B. Esse cliente foi fruto do trabalho anterior para a

cadeia de lojas A gestante, pois elas pertencem ao mesmo dono, e devido a qualidade dos produtos anteriores, eles foram recontratados.

No site da “Doisnovemeia Publicidade” estão relacionados os clientes que já foram atendidos pela empresa que são: Academia Cia do Corpo, Colégio Dínatos, Buffet Márcia Pimentel, Clínica Veterinária Park Hill, Colégio Sigma, Secretaria de Educação do Distrito Federal, Peti Gatô, Grupo de Mídia de Brasília, AD&M Consultoria Empresarial, CJr, Thaís Imobiliária e o CDT – Centro de Desenvolvimento Tecnológico.

- processo de criação do produto

processo de criação de um produto na agência. O processo de criação de um produto segue a dinâmica da publicidade. Primeiramente o cliente entra em contato com o atendimento e o atendimento detalha o que ele quer. Depois passa essas informações em uma reunião para todos os diretores e assim a diretoria discute sobre o cliente e se pode atender e é de interesse para a empresa atendê-lo.

O atendimento volta ao cliente e elabora o *briefing*, que vai conter informações sobre o cliente. Depois ela envia este documento para a área de planejamento e mídia que vai levantar informações para montar um conceito e posicionamento que depois é apresentado ao resto da equipe da empresa.

A criação trabalha em cima do que foi estabelecido pelo planejamento e mídia, define as peças que serão produzidas: spots, VT, mídia impressa e exterior, identidade visual, entre outros. Em uma reunião entre planejamento e mídia e criação a criação vai trabalhar em uma idéia e são criados as peças, texto e formato.

Depois a criação passa para a produção que faz as peças reais, para que ela fique da melhor forma possível como a criação imaginou. Depois a produção acessa a produtora de audiovisual, por exemplo, e faz o VT. As peças prontas são apresentadas para o planejamento e mídia que negocia com os meios de comunicação e veicula. A renumeração da empresa advém desse relacionamento com os meios de comunicação, pois eles pagam 20% de comissão à agência.

- processo de criação do conhecimento

Os “*cases*” (casos de sucesso), e os contatos de mídia/ agência: perfil dos contatos (descrição da pessoa que é responsável pelo departamento) são armazenados detalhadamente

Para assegurar o processo de criação, existe, também, um treinamento que dura três meses. As pessoas durante esse treinamento são considerados *trainee* e não membros efetivos. Durante o treinamento são realizados vários trabalhos denominados trabalhos fantasmas, que são fictícios, mas servem de treinamento. Também são feitas palestras, reuniões com os diretores e com os antigos funcionários, e também reuniões temáticas. Para auxiliar o processo de criação, a empresa está elaborando um portfólio com o material de clientes antigos.

- relacionamento com ex-membros

De acordo com o plano de negócio da empresa, os ex-membros são considerados sócios honorários da agência, eles são acionados para dar palestras temáticas para os membros novos e para dar uma visão do mercado.

8.1 CONCLUSÃO

Aqui se apresenta a discussão dos resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente serão analisados os relativos aos objetivos específicos, sendo que o objetivo geral será discutido ao final do capítulo.

- processo de criação, codificação e transferência de conhecimento bem como as condições organizacionais predominantes

Identificou-se que o processo de criação do conhecimento ocorre de forma conjunta, pois os membros produzem junto em equipes separadas por áreas de atividades. O conhecimento, assim, circula por toda a empresa e isso faz parte da dinâmica da empresa. O processo de codificação é realizado ao fim de cada atividade de cada área, ao terminar sua atividade no processo do produto de uma empresa, a área apresenta o resultado de sua equipe aos outros membros da organização, o setor de atendimento apresenta o *briefing*, o setor de produção as peças. E a transferência de conhecimento acontece em condições ideais, pois o conhecimento dos membros é sempre compartilhado e os membros que já deixaram a empresa continuam contribuindo com a empresa, fazendo palestras temáticas no treinamento dos *trainees*. A empresa possui características que não foram estudadas, mas que estimulam o compartilhamento do conhecimento, as pessoas sentem-se motivadas a compartilhar o conhecimento que têm e desejam contribuir para o crescimento profissional dos outros.

- modos de conversão do conhecimento

Durante a etapa de desenvolvimento de projetos, foi percebido que o conhecimento continuamente é convertido, no processo de criação de produtos. O conhecimento que está na mente do cliente, que descreve o que ele espera do trabalho, é convertido no *briefing*. Após essa etapa, a expectativa explicitada pelo cliente, é convertida em conceito pela área de planejamento de mídia e, em seguida, convertido em peças (VT, spot, cartão de visita, outdoor, etc.) pelo departamento de produção. Em seguida, o departamento de planejamento de mídia, leva a peça para os meios de comunicação, essa peça é veiculada e passa para a mente do cliente potencial da empresa. E assim o conhecimento é convertido de tácito em tácito. E assim explica também a ocorrência do modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.

- características do espaço de criação do conhecimento

Foi verificado que na empresa, o conhecimento é o produto que eles vendem, só que traduzido em produtos de comunicação. As tarefas para criação do conhecimento são realizadas pelas equipes de trabalho que trabalham articuladas, e o ambiente de trabalho é um ambiente propício a essa fase. A “Doisnovemeia Publicidade” na época da pesquisa não estava na sua sede, mas num espaço temporário no laboratório de publicidade e propaganda, mas mesmo estando em um espaço temporário o espaço é propício à criação do conhecimento de acordo com o entrevistado.

- existência de condições capacitadoras para criação, codificação e transferência do conhecimento organizacional

Percebeu-se, por meio da análise das características da empresa apresentadas no plano de negócio da empresa, que como a empresa é ligada ao departamento de comunicação da UnB, ela tem uma estreita ligação com os docentes e como os membros ainda estão na universidade eles tem acesso ao conhecimento acadêmico, e tem também acesso às empresas e aos antigos membros que estão no mercado. Assim a empresa tem vários locais onde pode se reportar para criar conhecimento, e assim o conhecimento é criado com alto padrão.

- processos de armazenamento do conhecimento

O conhecimento pela empresa júnior é armazenado nos computadores, no portfólio e principalmente nas pessoas.

8.2 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A elaboração desta pesquisa veio como resposta a uma inquietação, que se transformou em pergunta de pesquisa: quais são as atividades realizadas para o armazenamento do conhecimento produzido pela empresa júnior no processo de criação de produtos e serviços para pequenas e médias empresas? No intuito de responder esta pergunta e de contribuir para o avanço do tema de gestão do conhecimento, foram elaborados os objetivos gerais e específicos desta monografia.

Após estas considerações pôde-se responder à pergunta da pesquisa e constatamos que as formas utilizadas pela empresa estudada são ineficientes, pois a maior parcela do conhecimento fica retida nas pessoas. É necessário criar um mecanismo que faça com que o conhecimento se torne acessível a todos os membros. E isso será possível por meio de técnicas de codificação do conhecimento, como por exemplo a criação de tecnologias de armazenamento, e também repensar a cultura da empresa para facilitar a transmissão do conhecimento.

Outra conclusão que tiramos é que o espaço de criação do conhecimento da empresa júnior é um espaço motivador de criação do conhecimento, por estar integrado à universidade, por motivar a proatividade e por ter relacionamento com o mercado. A empresa júnior é um espaço de criação do conhecimento a partir da experiência, ou seja, ela é o espaço da criação do conhecimento tácito.

Conclui-se que a empresa júnior é um espaço ideal de criação do conhecimento e que precisa aperfeiçoar os processos de codificação do conhecimento para que o conhecimento se mantenha na empresa e seja utilizado como ferramenta estratégica. Pode usar de processos tais como: rede de computadores (para o armazenamento dos conhecimentos criados), páginas amarelas (perfil profissional e pessoal de todos os membros da empresa), relatórios gerenciais e comunidades de prática.

A partir dessa conclusão pode-se afirmar que se configuram como pesquisas futuras: a criação do conhecimento autônomo na empresa júnior, empresa júnior e o conhecimento, o impacto da empresa júnior na formação do graduado, e melhorias do processo de codificação do conhecimento em empresas júnior.

9.REFERÊNCIAS

Almanaque de Criação. Disponível em: <

<http://www.doisnovemeia.com.br/almanaque/popup.html> >. Acesso em: 08 jul. 2009.

ALI, Hafizi M.; YUSOF, Zawiyah M. **Knowledge Management in Malaysian Banks: a study of causes and effects**. Information Development, v.20, n.3, 2004. ISSN: 02666669.

ALWIS, Ragna Seidler-de; HARTMANN, Evi. **The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises**. Journal of Knowledge Management, v.12, n.1, 2008. P.133 -147. ISSN 1367-3270. Publicação do Emerald Group Publishing Limited.

Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen. Disponível em: <<http://www.bdsu.de/>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo, SP: SENAC, 2006. 425p. ISBN 8573593415

Confederação Brasileira de Empresas Juniores - Brasil Júnior. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/>>. Acesso em 14 jun.2009.

COWAN, Robin ; FORAY, Dominique. **The economics of codification and the diffusion of knowledge**. Oxford University Press, v.6, n.3,1997

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial : como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, c1999. 237 p. ISBN 8535203524

“DOISNOVEMEIA PUBLICIDADE” PUBLICIDADE. **Plano de negócio**. Brasília, 2008.36p.

E-Consulting corp. **A gestão do conhecimento na prática**. HSM Management, São Paulo, n.42, p.1-8, janeiro-fevereiro, 2004.

Empresa Júnior PUC- Rio. Disponível em: < <http://www.empresajunior.com.br/v2/>>. Acesso em: 14 jun.2009.

European Confederation of Junior Enterprise. Disponível em:< <http://www.jadenet.org>>. Acesso em: 14 jun. 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 349 p. ISBN 852242909X

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano:** uma breve história do Século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005. 471 p. ISBN 857302741X

LINS, Sérgio. **Transferindo conhecimento tácito:** uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: E-Papers,2003.129p. ISBN 8587922629

MATOS, Franco de. **Empresa júnior no Brasil e no mundo:** o conceito, o funcionamento, a historia e as tendências do movimento EJ. São Paulo: Martin Claret, 1997. 199 p. ISBN 85-7232-226-4

MCGARRY, K. D.. **O contexto dinâmico da informação:** uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1999. 206 p. ISBN 8585637129

MCGIRT, Ellen. **A marca Obama.** Hsm Management, São Paulo, n.70, ano 12, p.1-7, setembro - outubro. 2008. Bimestral.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, c1997. 358 p. ISBN 8535201777

PAHINS, Silvia Letícia Lara. **Projeto gráfico editorial da revista "Registro - 1º Encontro de empresas juniores de design".** 2006. 98 f. Monografia (Graduação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. **A equação fundamental da ciência da informação de Brookes e sua importância para o campo da ciência da informação.** Informação e Informação, Londrina, v. 13, n.1, jan – jun 2008. p.15-31.

ROBREDO, Jaime. **Documentação de hoje e de amanhã:** uma abordagem revisitada e contemporânea da ciência da informação e de suas aplicações biblioteconômicas, documentárias, arquivistas e museológica. 4. ed. Brasília: Ed. do autor, 2005. 409 p. ISBN 8590592014

SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes Pitombo; FERRARESI, Alex Antonio. **Gestão do conhecimento:** institucionalização e práticas nas Empresas e Instituições: (pesquisas e estudos). Maringá: UniCorpore, 2007. 262 p. ISBN 9788598897196

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis:** goodwill, capital intelectual, marcas e patentes, propriedade intelectual, pesquisa e desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2002. 189 p. ISBN 8522432716

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 23. ed. São Paulo: Best Seller, 2008. 441 p.: ISBN 9788571236219

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação:** como os princípios econômicos se aplicam à era da internet. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 397 p. ISBN 8535204482

SOUZA, Antônio Carlos Colling de. **Criação, codificação e transferência de conhecimento no desenvolvimento de projetos de sistemas de informação em uma organização bancária.** 2008. 129 f Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Universidade de Brasília, FACE, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p. ISBN 85-352-0247-1

TAKAHASHI, Tadao. **Sociedade da informação no Brasil:** Livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. 203 p. ISBN 85-88063-01-8

TONET, Helena Correa. **Compartilhamento de conhecimento no trabalho:** o impacto das atitudes e da cultura organizacional. 2005. 194 f. Tese (doutorado) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia.

Um pai que nunca desistiu do filho. Disponível em: < Fonte: <http://video.globo.com/Videos/Player/Esportes/0,,GIM1029669-7824-UM+PAI+QUE+NUNCA+DESISTIU+DO+FILHO,00.html>>. Acesso em: 22 jun.2009.

VASCONCELOS, Flávio C. **Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância:** uma visão co-evolucionária. RAE, v. 41, n. 4, Out./Dez, 2001.

VELASQUE, Isabela. **Empresa júnior:** formação de universitários empreendedores para o mercado de trabalho. In: CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPÍRITU

EMPRESARIAL, 18, 2007, Lima. Disponível em:
http://www.faculdadejkvalparaiso.com.br/pdf/pos_graduacao/ISABELA_VELASQUE.pdf

Acesso em: 22 de jun.2009.

WOIDA, Luana Maia. **Cultura e conhecimento corporativo**. Revista Espacios,2006,vol.27.
ISSN :0798-1015

ZALTMAN, Gerald. **Os modelos mentais**. HSM Management, São Paulo, n.54, p. 1-4
janeiro-fevereiro, 2006. Entrevista concedida a Viviana Alonso.